

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-06>

УДК 35.08:352.075

Вадім Олександрович Євдокимов,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

e-mail: vadim.kafedradu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0620-4939>

УПРАВЛІННЯ ВЧИНКАМИ ПІДЛЕГЛИХ: ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ТОЧНІСТЬ СЛУЖБОВОГО ПОКАРАННЯ?

Анотація. Обґрунтовано, що покарання є невід’ємною частиною професійної компетентності керівника. Виявлено, що найефективнішим слід вважати покарання моральне, адже воно виступає профілактикою застосування адміністративного, одночасно формуючи модель поведінки підлеглого згідно з корпоративними нормами. Якщо керівник не вміє професійно карати підлеглого, то він буде стикатися з безкінечними дрібними порушеннями, які у майбутньому можуть стати неформальними корпоративними нормами. Покарання звісно не повинне переважати інші управлінські інструменти, інакше в колективі пануватиме атмосфера страху та тривожності. Розкрито, що покарання підлеглого не повинно супроводжуватися грубістю, хамством, приниженням, образою, звинуваченням, помстою тощо. Доведено, що менеджмент повинен включати підходи теорії X і теорії Y згідно з поглядами Д. Макгрегора. Визначено суттєву різницю між поняттями “помилка” і “проступок” у діяльності співробітника: помилка – це неправильна дія підлеглого в ситуації, коли правильна дія не була чітко визначена керівником; проступок – це здійснення неправильної дії підлеглим у ситуації, коли правильна дія чітко визначена регламентом, посадовою інструкцією, наказом керівника. Моральне покарання здійснюється через визнання підлеглим помилковості своїх дій шляхом внутрішнього переосмислення і корегування його “картини світу”, коли методи мотивації не спрацювали і порушення продовжуються. Лише в такому разі можна говорити про виховний та одночасно навчальний ефект покарання. Покарання можна вважати ефективним, якщо у підлеглого зникає бажання повторення процедури. Визначено типові прийоми підлеглих з ухиляння від покарання та визначено оптимальні варіанти реагування керівника під час цієї процедури. Доведено, що перемовини з підлеглим під час процедури покарання одночасно повинні вирішувати декілька завдань: задовольнити інтереси справи, поліпшити відносини з колективом, зміцнити владу керівника. Проаналізовано алгоритм проведення складних переговорів керівника з підлеглим

Як цитувати: Євдокимов В. О. Управління вчинками підлеглих: як забезпечити точність службового покарання? *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-06>.

In cites: Yevdokymov V. A. (2022). Management of subordinates' actions: how to ensure the accuracy of official punish? *Pressing Problems of Public Administration*, 1(60), 91–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-06> [in Ukrainian].

© Євдокимов В. О., 2022

під час процедури покарання. Обґрунтовано послідовність етапів у складних переговорах із підлеглим, визначено мету і зміст кожного етапу. Готовність керівника до покарання підлеглих можна розглядати як частину вимогливості: вміння вимагати від підлеглого такої моделі поведінки, яку керівник вважає правильною щодо корпоративних норм.

Ключові слова: керівник, підлеглий; покарання; мотивація; конфлікт інтересів; негативна емоція; переговори з підлеглим.

Постановка проблеми. Послідовне та наполегливе намагання України стати членом Європейського Союзу вимагає системного підходу щодо подальшого вдосконалення управлінської діяльності у сфері публічного управління. Вимушені або випадкові помилки керівників публічної сфери відбуваються внаслідок низької управлінської кваліфікації, не дають можливості вивести ефективність діяльності публічних організацій на принципово новий рівень. Застарілі стереотипи, успадковані від радянської управлінської школи, а також “модні” тенденції у сфері управління утворюють “коктейль”, у якому керівнику-практику дуже складно розібратися, і саме тому більшість керівників є носіями думки, мовляв, “теорія це одне, на практиці зовсім інше”. Із таким переконанням сучасні керівники йдуть у відкрите плавання управлінської діяльності, намагаючись на практиці, шляхом спроб і помилок знайти свій власний стиль керівництва. Такий адаптаційний стиль керівництва дозволяє отримувати стабільні невисокі результати діяльності публічних організацій і забезпечує зміцнення становища керівника в управлінській ієрархії, проте, на жаль, не дозволяє досягти успіху в стратегічній перспективі. Метою організації є змусити звичайних людей робити незвичайні речі [8, с. 125].

Тригерними точками сучасного керівника в управлінській діяльності виступають мотивація і покарання підлеглих. Більшість керівників покладають неабиякі сподівання на ці функції менеджменту, вважаючи, що саме в них ховаються “магічні” секрети управління, від яких зрештою залежить результативність діяльності підлеглих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми удосконалення управлінської діяльності досліджуються у працях таких провідних вчених та практиків таких, як І. Адізес, А. Файоль, Г. Форд, В. Тарасов, О. Фрідман, Б. Трейсі, П. Друкер, Р. Блейк, Дж. Моутон. Проте багато питань щодо результативного впливу керівника на підлеглих залишаються і досі відкритими.

Метою написання статті є критичне теоретичне узагальнення практики вибудови ефективних службових відносин між керівником і підлеглим під час проведення процедури покарання, визначення типових прийомів підлеглих з ухиляння від покарання, пропонування оптимальних варіантів реагування керівника.

Застосована методологія і методи. Теоретико-методологічною основою роботи є загальнонаукові прийоми досліджень та спеціальні методи, а саме: систематизації – для узагальнення існуючих підходів до визначення місця і ролі мотивації та покарання підлеглих у системі управління персоналом; системно-аналітичного – для обґрунтування векторів поведінки керівника залежно від реакції підлеглого під час процедури покарання; моделювання – при визначенні етапів проведення складних переговорів керівника з підлеглим.

Для обґрунтування окремих положень дослідження було використано методи аналізу, дедукції, моделювання й узагальнення, об’єктивності тощо.

Виклад основного матеріалу. У повсякденній діяльності будь-який кваліфікований керівник точно діє відповідно до своєї соціальної ролі: ставить завдання, проводить наради, контролює роботу підлеглих, делегує повноваження та робить багато інших важливих справ на достатньо високому професійному рівні. Але зіткнувшись зі складнощами в перемовинах із підлеглим за таких обставин, як супротив змін, обговорення помилок, порушення дисципліни, особисті конфлікти, мобінг, приборкання “зірок”, керівники мають значно більшу вірогідність помилок під час прийняття управлінських рішень, а наслідки цих помилок можуть мати незворотний характер. Саме за таких ситуацій керівник намагається використовувати звичні, але мало-ефективні алгоритми поведінки – “м’які” керівники починають поступатися, а “жорсткі”, навпаки, пригнічують підлеглих.

Традиційно під покаранням у сфері публічного управління розуміють зауваження, догани, позбавлення премії, попередження про неповну службу відповідність, звільнення з посади [4]. Але застосування цих заходів є крайньою мірою, коли керівник на особистому рівні уже нездатний впливати на поведінку підлеглого. Найбільш ефективним, з нашої точки зору, слід вважати саме моральне покарання, оскільки воно є профілактикою застосування адміністративного примусу та водночас формує модель поведінки підлеглого згідно з корпоративними нормами.

У сучасній літературі з менеджменту покаранню підлеглого не приділяється значної уваги. Якщо точніше, то науковці намагаються уникати цієї делікатної теми. Вважається, що підлеглих треба мотивувати, тобто заряджати, надихати, залучати, створювати можливості для саморозвитку, підвищувати кваліфікацію, давати свободу дій [5, с. 17]. Узагалі вважається аморальним та неетичним карати співробітника, дорослу людину (фахівця) зі своїми власними поглядами на управління та зі сформованою філософією життя. У деяких дослідженнях поняття мотивації набуває маніпулятивного значення [1, с. 195]. Але, мабуть, кожний керівник ставив собі запитання: а що робити з такими підлеглими, які попри всі його зусилля не мають бажання досягати необхідної продуктивності праці?

Незадовільні результати роботи підлеглих треба вбачати саме в незадовільній управлінській діяльності керівника. *Підлеглі працюють так, як ними керують.* Майже в кожному колективі є відносно невеличкий відсоток співробітників (“корпоративне золото”), які працюють із перевищенням корпоративних норм результативності без додаткових зусиль з боку керівника, ними взагалі практично не треба керувати [2, с. 34]. Їхня внутрішня відповідальність значно перевищує зовнішню, створену в організації корпоративними нормами. Решта співробітників у колективі бажають працювати не напружуючись. На превеликий жаль, їх більшість. Саме вони потребують чіткого професійного управління, від них залежить результат роботи організації в цілому.

Безумовно, можна знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника. А чи треба? А як бути в такому разі з рентабельністю управління? Надлишкова індивідуальна увага до проблемного співробітника може бути для організації збитковою. Скільки часу це займе, скільки зусиль, скільки енергії, яких вмінь від керівника це потребуватиме? Чи це взагалі окупиться? Невідомо. А хто буде керувати іншими співробітниками, поки керівник підшукуватиме індивідуальний підхід до проблемного співробітника?

Керівникові потрібно отримувати високі результати від “звичайних” співробітників. Безумовно, ніхто не принижує результативності мотивації праці в намаганні отримати кращі результати роботи підлеглих. Саме тому керівникові треба професійно оволодіти не тільки заохочуванням підлеглих, а і покаранням. І краще навчитися робити покарання професійно, ніж на рівні дилетанта. Уміння професійно карати дозволить значно знизити кількість порушень підлеглих, підвищить відповідно рівень репутації керівника серед співробітників.

У кінці 1950-х рр. американський психолог Дуглас Макгрегор розробив мотиваційну концепцію, відповідно до якої існує “теорія X” і “теорія Y” [7, с. 304]. Так, “теорія X” свідчить, що звичайна людина генетично має відразу до роботи та буде використовувати будь-яку можливість уникнути роботи. Тому менеджмент повинен включати зовнішні форми впливу на людину – матеріальну мотивацію, доповнюючи її методами примусу. “Теорія Y” вважає, що люди ставляться до роботи як до природної гри чи відпочинку, більшість співробітників здатні приймати відповідальність і навіть її шукати. Відповідно до “теорії Y”, менеджмент повинен слугувати активізації внутрішнього потенціалу людини і його саморозвитку.

Критично узагальнюючи класичний підхід Д. Макгрегора, можна сказати, що менеджмент повинен включати так звані підходи “теорії X” і “теорії Y”. Якщо створити гарні умови праці для співробітників, які дозволять кожному з них розкрити власний потенціал, то значна частина з них не бажатиме працювати на межі своїх можливостей [3]. Саме тому в міжнародних консалтингових компаніях McKinsey і BCG було запроваджено принцип Up-or-Out (уверх або звільняйся) – це політика просування по службі, що примушує співробітників досягати запланованих результатів протягом визначеного часу, інакше працівника повинно бути звільнено [11, с. 235–238]. Наскільки такий підхід гуманістичний до співробітника?

У ідеї менеджменту вже закладений сам по собі концептуальний конфлікт інтересів між керівником і підлеглим. Обидва зацікавлені в тому, щоб дати менше, а отримати більше. Керівник бажає, щоб підлеглий працював якомога результативніше, за менші кошти. Підлеглий, своєю чергою, намагається отримувати більше благ від організації, докладаючи пропорційно стільки зусиль, скільки він вважає справедливим. Цей конфлікт інтересів можна мінімізувати, але обійти його взагалі неможливо.

Для чого і як треба карати підлеглого? Покарання доцільно використовувати з метою корекції моделі поведінки підлеглого, коли методи мотивації не спрацювали і порушення продовжуються. Безумовно, підлеглого можна звільнити. Проте що робити, коли керівник вважає за необхідне зберегти його в штаті установи? Процес виправлення поведінки підлеглого супроводжується неприємним емоційним ефектом, який сам по собі не є загальною метою, а лише засобом його впровадження.

Якщо керівник не вміє професійно карати підлеглого, то він стикатиметься з безкінечними дрібними порушеннями. Якщо порушення не припинити, то нарешті вони стануть неформальною корпоративною нормою поведінки. Коли кількість порушень перейде межу, керівник втратить терпіння і час від часу буде кидатися на підлеглих із прочуханкою. Після цього, як людина інтелегентна, він відчуватиме сором і бажання загладити провину. У психології провина – це намагання доброю поведінкою заслужити пробачення за що-небудь, змінити чиєсь негативне ставлення до себе.

Звісно, покарання не повинне переважати інші управлінські інструменти, інакше в колективі пануватиме атмосфера страху та тривожності [6, с. 78].

Покарання підлеглого не повинне супроводжуватися грубістю, хамством, приниженням, образою, звинуваченням, помстою та ін. Керівник повинен не стільки карати підлеглого у прямому сенсі, скільки доносити до нього свою точку зору з метою зміни його поведінки. Але якої б форми не набувало покарання, його треба робити професійно. Ефективність покарання залежить від сили лідерського впливу керівника на підлеглого. Як визначив В. Тарасов, “не завоювавши серце, не можна карати, а завоювавши серце – не можна не карати” [10, с. 129].

Спробуємо навести найбільш типові й неефективні сценарії поведінки керівника, який дізнався про помилку в діяльності підлеглого:

1. Керівник до кінця не визначився, підлеглий помилився чи здійснив проступок. Різниця між помилкою і проступком доволі велика. Помилка – це неправильна дія підлеглого в ситуації, коли правильна дія не була чітко визначена керівником [2, с. 33]. Як відомо, проступок – це здійснення неправильної дії підлеглим у ситуації, коли правильна дія чітко визначена регламентом, посадовою інструкцією, наказом керівника;

2. Керівник оцінює ступінь помилки залежно від наслідків. Якщо наслідки помилки підлеглого мають незначний характер, керівник вважає, що розбиратися з нею взагалі не треба і що лише суттєві наслідки помилки підлеглого потребують розгляду.

3. Керівник під час розгляду розказує підлеглому свої версії подій і вносить “вирок”. При цьому версію підлеглого він не бере до уваги.

4. Керівник вказує, що підлеглий постійно порушує корпоративні правила і дисципліну, починає згадувати минуле.

5. Керівник під час спілкування з підлеглим використовує обвинувальний тон. Ця помилка зустрічається у 80 % керівників.

6. Керівник чекає, коли назбирається декілька помилок, щоб потім одразу розібрати всі. По-перше, актуальність перших помилок втрачається, по-друге, вони можуть стати неформальними корпоративними правилами.

Під час покарання, а можливо, ще на його початку, у підлеглого може виникнути бажання нейтралізувати дії керівника, щоб знизити їхній “терапевтичний” ефект, а то і взагалі позбутися покарання. Нагадаємо, що покарання здійснюється шляхом викликання в підлеглого негативних емоцій. Треба поставити підлеглого в становище, у якому він зможе збоку подивитись на свою поведінку. При цьому аналіз помилковості його поведінки залишити за самим підлеглим. У такому разі підлеглий не буде звинувачувати керівника, не буде на нього ображатися, тому що керівник не критикує його поведінку, а лише створює механізм для її аналізу.

На початку процедури покарання підлеглий намагатиметься всіма можливими засобами позбавити себе відповідних негативних емоцій. Бачити себе під негативним кутом і визнавати це – дуже болісно. Тому підлеглий буде уникати такого становища.

Наведемо типові прийоми підлеглих, якими вони користуються для уникнення покарання, та визначимо правильну реакцію керівника на кожну з цих дій. Безумовно, не можна визначити кожну реакцію (вербальну і невербальну), лише спробуємо описати модель поведінки і “вектор” прийому керівника:

1. Визнання провини. Підлеглий говорить керівнику: “Я винен”. І визнає факт порушення. Ситуація виглядає так, що і спілкуватися надалі з підлеглим начебто немає сенсу. Але правильною реакцією керівника буде: “Дуже добре, що Ви мені повідомили. Сідайте, почнімо”.

2. Заклик із боку підлеглого покарати якомога суворіше: іноді співробітник одразу несе заяву, розраховуючи на те, що керівник буде змушений, навпаки, заспокоювати та втішати його. Правильна реакція керівника: “З покаранням розберемося, а поки сідайте, будемо починати”.

3. Забовтування: з кожного приводу підлеглий генерує погано структурований потік інформації або надмірно розвиває теми з усіх можливих і неможливих напрямів.

4. Правильна реакція керівника: модерація, м'яка за формою і жорстка по суті, за необхідності і жорстка за формою, аж до використання пісочного годинника для обмеження часу, відведеного співробітнику для реплік.

5. Зустрічні претензії: підлеглий намагається перекласти провину за ситуацію на керівника. Правильна реакція керівника: аналіз та спільне оцінювання повідомлених фактів. Уточнення моменту, коли проблема (можливо, навіть створена власноруч діями керівника) була помічена підлеглим.

6. Посилання на проблеми, які завадили підлеглому виконати все, що було доручено. Правильна реакція керівника: з'ясування моменту, коли проблема виникла та була помічена підлеглим. Імовірно, підлеглий не використав правило: “Зіткнувся з перешкодою – повідом”.

Іноді співробітники розповідають про неймовірні події, що відбулися одночасно, наприклад: “Я телефонував Вам, та Ви не брали телефон, відправив sms, але, напевно, повідомлення не дійшло, бо я був у зоні невпевненого зв'язку, а потім у мене розрядився телефон”. Ну і таке інше.

Керівнику в таких випадках доцільно запевнити підлеглого: “Я не маю сумнівів у правдивості опису того, що сталося, але якщо подібна ситуація виникне знову, я змушений буду звільнити Вас за невдачливість”. І треба пояснити підлеглому, що керівник просто не має права допустити, щоб у колективі працювала людина з такою огидною “кармою”. Зазвичай це створює необхідний ефект: у співробітника запускається внутрішній діалог.

7. Провокація: співробітник поводить себе явно неадекватно – кричить, плаче, може вискочити з кабінету. Мета: або “завести” скандал, або викликати розгубленість. Правильна реакція керівника: залишатися у позиції дорослого, розуміючи, з якої позиції субособистості діє підлеглий. Якщо все проходить у межах кабінету, рекомендуємо керівнику сісти зручніше та з насолодою дивитися цю виставу. Зазвичай відсутність очікуваної реакції спочатку призводить до посилення “градусу” неадекватної реакції підлеглого, а потім до різкого його зниження. Керівнику доцільно вчасно спіймати момент і перейти до справи, ніби нічого не сталося. Якщо ж співробітник утік, у жодному разі не наздоганяйте його. Наступного дня керівнику необхідно знайти співробітника, проінформувати його про те, що повторення ситуації буде розглядатися як заява на звільнення, і призначити йому нову зустріч. Вважаємо, що керівник має право на такий підхід, оскільки бере на роботу людей дорослих і дієздатних, тобто вправі чекати від них мінімально адекватної соціальної поведінки, до якої слід віднести і вміння тримати себе в руках навіть у разі неприємностей.

8. Мовчання: співробітник мовчить, як злочинець на допиті. Найчастіше причиною тому є невміння керівника застосовувати питання та паузи. Але якщо співробітник дійсно відмовляється розмовляти з керівником і якщо жодних зовнішніх причин (наприклад, хвороба близької людини) для такої поведінки немає, доцільно застосовувати “вищу міру покарання”: спочатку попередження, потім, якщо не діє, звільнення. Випадки відвертої непокори не можуть залишатися керівником без наслідків.

9. Усі так роблять: співробітник інформує керівника про те, що він зовсім не єдиний, хто робить такі порушення. Правильна реакція керівника: повідомити співробітнику, що кожен відповідає за себе, і зараз обговорюють не стан дисципліни в організації, а провину того, хто попався. Зазвичай можна додати: “Але якщо Ви готові розповісти, хто і коли вчинив такі порушення, то я готовий зафіксувати інформацію та перевірити її”. На цьому всі суперечки з боку підлеглого закінчуються і можна приступати до справи.

10. Обіцянка виправитися: співробітник заявляє, що “більше не буде”, і починає розповідати, що збирається для цього зробити. Правильна реакція керівника: “Не будемо поспішати, спочатку проаналізуємо ситуацію”.

11. “Нічого ж не трапилось”: співробітник радісно повідомляє керівнику, що незважаючи на порушення, усе закінчилося добре, натякаючи, що й говорити тут нема про що. Правильна реакція керівника: нагадати співробітнику один із принципів забезпечення справедливості – караємо за порушення, а не за його наслідки. Після цього треба діяти за визначеним сценарієм покарання.

Моральне покарання здійснюється через визнання підлеглим помилковості своїх дій шляхом внутрішнього переосмислення і корегування його “картини світу”. Лише тоді можна говорити про виховний та одночасно навчальний ефект покарання. Підлеглий тільки в цьому разі запам’ятає розмову з керівником, чітко зрозуміє помилку. Коли можна стверджувати про успішність процедури покарання? У підлеглого зникає бажання повторення процедури. Якщо керівник і підлеглий через деякий час знову зустрінуться з цього питання, можна стверджувати про невміння керівника проводити покарання або усвідомлений зловмисний вчинок співробітника. У такому разі приймається рішення про початок процедури звільнення.

Перемовини з підлеглим під час покарання одночасно вирішують декілька завдань (рисунок 1):

1. Задовольнити інтереси справи. Результатом може бути: визначення помилки в діяльності підлеглого, профілактика її повторення, формування нового алгоритму дій, зміна інструкції, що існує, оновлення регламенту.

2. Поліпшити відносини з колективом. Покарання можна визнати успішним, коли підлеглий не ображається на керівника. Під час процедури покарання керівник повинен бути “порожнім човном” [9]. Зміст цієї технології полягає в упровадженні керівником правила (наказу, регламенту, положення, корпоративного звичаю), у якому немає виключень і якого неможливо обійти. У такому разі керівник під час покарання цілком і повністю знаходиться на боці підлеглого, який порушив наказ (положення, інструкцію), але незворотність покарання не залежить від волі керівника.

3. Зміцнити владу керівника. Кожне рішення або дія керівника може привести до посилення його влади і авторитету або взагалі його знецінити. Неправильне і несправедливе покарання зробить із підлеглого жертву, якій

співчуває весь колектив. Керівник створить собі вкрай непривабливий імідж людини, яка чіпляється “до дрібниць”.

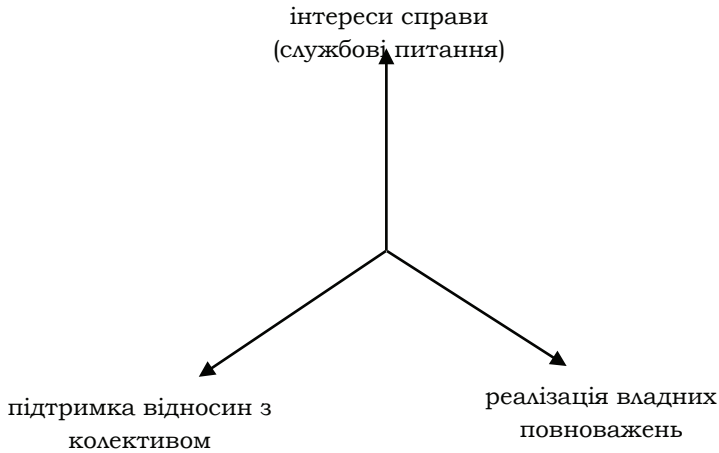


Рис. 1. Три традиційні альтернативи цілей у будь-яких службових перемовинах
Fig. 1. Three traditional alternative goals in any service negotiations

Визначимо алгоритм проведення розмови керівника з підлеглим під час процедури покарання.

На першому етапі керівникові необхідно позбутися негативних емоцій від помилки або проступку підлеглого. Якщо негативні емоції керівника зашкалюють, то краще відмовитися на деякий час від перемовин. Подія вже відбулась, час неможливо повернути, і керівникові необхідно це прийняти. Якщо емоції не стихають, то краще перенести спілкування на наступний день. Лютя краще використати на якусь важку фізичну роботу, наприклад розвантажити машину з офісним папером або занести сейф на п'ятий поверх без ліфта. Для соціальної боротьби негативні емоції зайві й можуть нашкодити репутації керівника серед підлеглих.

На другому етапі керівникові необхідно зібрати всю інформацію (факти, послідовність подій, думки співробітників) щодо обставин дій підлеглого. Під час збору інформації у керівника може з'явитися гіпотеза – відносяться дії підлеглого до помилки чи це проступок.

На третьому етапі керівник повинен вислухати версію підлеглого. Доволі часто керівники пропускають цей етап, бажаючи відразу звинуватити підлеглого, висказати свою позицію, задавити своїм авторитетом, продемонструвати свою обізнаність. Через таку політику підлеглий одразу переходить у глухий захист і намагається приховувати або спотворювати факти, виправдуватися, перекладати відповідальність на інших. Правильним настроєм під час проведення цього етапу повинна стати настанова: “підлеглий – звичайна людина, яка може помилятися” [5, с. 20]. Кожен має право на помилку, але ніхто не повинен обманювати.

На четвертому етапі керівник ставить питання підлеглому стосовно справи. Вміння ставити правильні запитання є ключем до успіху в перемовинах із підлеглим. Керівник повинен бути господарем, а не гостем [10, с. 197].

Запитання не повинні ставитись у формі обвинувачення, наприклад: “Чому Ви не відповіли йому...?”, “Ви могли подумати, що краще було зробити...?”, “Чому Ви не запропонували...?” [5, с. 55]. Краще використовувати запитання змістовні, які визначають деталі справи, наприклад: “Що Ви йому відповіли?”, “Що він Вам відповів?”, “Що Ви зробили після цього?” Приклади цих запитань дозволяють наблизитися до справжніх фактів і визначити об’єктивну картину події.

На п’ятому етапі керівник остаточно може визначитися, з чим він має справу – помилкою чи проступком. Гіпотеза, яку керівник висунув на початку справи, може підтвердитися, а може спростуватися. Якщо немає норми, яку порушив підлеглий, якщо немає місця обману, непокори, перевищення повноважень, відсутній зловмисний намір – у такому разі можна чітко говорити про помилку з боку підлеглого. Нагадуємо, що наслідки помилки жодним чином не впливають на ступінь провини.

Найбільш важливим етапом є шостий, на якому підлеглому самому треба сформулювати помилку і визнати її. Це робиться з метою фіксації помилки і профілактики її повторення. Фіксація помилки може бути неформальною, а може бути зафіксованою в регламенті (інструкції, корпоративній нормі поведінки). Як досягнути визнання підлеглим помилки? Треба знову ставити запитання:

– спробуйте зафіксувати позитивні мотиви поведінки підлеглого, наприклад: “Ви хотіли одночасно встигнути підготувати звіт і домовитись про зустріч?”, “Ви хотіли якомога скоріше...?”, “Ви розраховували зекономити витрати на...?”. Визначення мотивів є ключовим моментом. Якщо питання ставились доброзичливо, керівник скоріше за все отримає такі відповіді: “Я вважав, що...”, “Я сподівався на...”. І далі йде детальний опис дій підлеглого;

– наступним кроком керівникові треба зафіксувати, що дії підлеглого не були успішними, наприклад: “Зараз Ви бачите, що Ваші дії дали результат не той, на якій Ви сподівалися?”;

– отримавши згоду від підлеглого, що його дії не принесли позитивного результату, керівникові можна поставити наступне запитання: “Як Ви вважаєте, яке Ваше рішення або дії могли б привести до необхідного результату?”. Цієї миті керівникові треба взяти паузу і дочекатись відповіді підлеглого. Помилкою буде, якщо керівник виступить з ініціативою і запропонує своє рішення. Більш ефективним буде віддати ініціативу підлеглому, керівникові треба набратися терпіння і дочекатись пропозицій підлеглого. Краще буде потім скорегувати пропозицію підлеглого;

– коли підлеглий запропонує свій варіант рішення, можна спитати “Як Ви вважаєте, що ще можна було б зробити?” або “Коли б Ви йому запропонували..., це змінило б його рішення?”. Такі запитання повинні змінити розуміння підлеглого, що є більш ефективні варіанти вирішення проблеми. У разі якщо підлеглий не визнає своєї провини, виправдовується, згадує перешкоди, які завадили успішно завершити справу, тоді керівникові доцільно більш чітко зафіксувати зміст помилки. Наприклад, можна запитати: “Ви зрозуміли свою помилку?” Треба перевести підлеглого в роль людини, яка визнала свою помилку, і позбудитися ролі “жертви обставин” або “зробив усе, що зміг”.

Шостий етап повинен закінчитися словами підлеглого: “Я все зрозумів. Треба було більш ретельно ознайомитися з документами” або “Мені все зрозуміло. Наступного разу я спочатку вислухаю його пропозицію, а вже потім

запропоную...” Поки керівник не почує від підлеглого такої слова, можна вважати перемовини незакінченими. Треба знову повернутись на п'ятий етап.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Готовність керівника до покарання підлеглих можна розглядати як частину вимогливості: вміння вимагати від підлеглого такої моделі поведінки, яку керівник вважає правильною. Мабуть, кожному доводилось у своїй діяльності працювати з вимогливим керівником. Пам'ятаєте свої відчуття? Кожна зустріч із ним автоматично приводила до тями будь-якого вальяжного співробітника. Керівник при цьому не відчуває ніяких моральних і етичних сумнівів – він просто професійно виконує свою роботу. Встановлення правил і є формуванням вектора примусу. Готовність керівника запитати про результати роботи підлеглого вже сама по собі формує в останнього бажання досягнути найкращих результатів на межі своїх професійних можливостей.

Теоретичні підходи, що були розглянуті в статті, потребують практичного впровадження і закріплення у якості навички. Для цього рекомендується:

1) керівнику доцільно критично подивитись на рівень розвитку своїх управлінських компетенцій: планування, делегування і контроль. Саме ці функції найбільшим чином впливають на точність виконання завдань підлеглими. Для цього керівник повинен чітко описати свої методика за якими він здійснює планування, делегування і контроль, а також обґрунтувати логіку їх використання. У разі, коли він не може цього зробити, можна впевнено стверджувати про низький рівень управлінської кваліфікації керівника. Іншими словами в управлінні він покладається на інтуїцію. А це ознака дилетанта. Професіонал завжди діє обізнано і за чітко визначеними методиками;

2) впроваджуючи вище описану методику покарання, треба заздалегідь підготуватися до складних перемовин з підлеглим. Можливо, ця робота для керівника-практика буде виглядати нудною, але методику слід записати в конспект і вивчити на пам'ять. Спочатку краще не імпровізувати, а чітко діяти за алгоритмом. У процесі складних перемовин з підлеглим буде відбуватись управлінська боротьба, отже керівник не зможе користуватись конспектом;

3) як би це не виглядало грубо, але для закріплення вміння карати підлеглих керівнику потрібна практика. Треба починати тренуватися на підлеглих, яких не шкода. До цієї категорії можна віднести тих, хто постійно порушує дисципліну і корпоративні регламенти, працівників з низьким рівнем результативності, недостатньою відповідальністю, або тих кого потрібно було звільнити ще вчора. В Ізраїлі молоді хірурги для відточення навичок оперування практикуються на винограді. Вони навчаються робити надрізи і зашивати виноградну шкіру, щоб шов був красивий і акуратний. Тільки постійна практика приведе до професіоналізму в будь-якій справі: в хірургії, у військовій справі, в управлінні тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Ранок, Фабула, 2019. 272 с.
2. Євдокимов В. О. Ефективне покарання підлеглих як професійна компетенція керівника. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 31–35. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/zhurnal-3-2019.pdf> (дата звернення: 24.07.2022).
3. Євдокимов В. О. Темний бік мотивації персоналу на публічній службі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2 (56). URL: <http://apdu.journal.kharkiv.ua/index.php/apdu/article/view/111/113> (дата звернення: 04.07.2022).

4. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 11.08.2022).
5. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. 400 с.
6. Томчук С. М., Томчук М. І. Психологія тривоги, страху та агресії особистості в освітньому процесі : монографія. Вінниця : КВНЗ "ВАНО", 2018. 200 с.
7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
8. Peter F. Drucker. The Practice of Management. Harper Business, 2010, 416 p.
9. Tarassov V. Juhtimisvõitluse kunst: juhtimise ülevõtmise ja säilitamise tehnoloogiad. Smart Maakler OÜ, 2014, 387 с.
10. Tarasovs V. Dzīves tehnoloģija. Jumava, 2019, 272 с.
11. Waldman M. Up-or-Out Contracts: A Signaling Perspective. *Journal of Labor Economics*, 8, 1990, 230–250.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 12.09.2022 р.

V. A. Yevdokymov,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Public Administration and civil service Department,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: vadim.kafedradu@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0620-4939>

MANAGEMENT OF SUBORDINATES' ACTIONS: HOW TO ENSURE THE ACCURACY OF OFFICIAL PUNISH?

Annotation. Consistent and persistent efforts of Ukraine to become a member of the European Union require a systematic approach to further improvement of management activities in the field of public administration. Forced or accidental mistakes of public sphere managers occur as a result of low management qualifications, they do not provide an opportunity to bring the efficiency of public organizations to a fundamentally new level. Among the functions of management, motivation and punishment of subordinates are the most problematic, due to low attention to these aspects in domestic and foreign scientific literature.

Recent research and publications analysis. Problems of improving managerial activity are studied in the works of such leading scientists and practitioners as I. Adizes, A. Fayol, H. Ford, V. Tarasov, O. Friedman, B. Tracy, P. Drucker, R. Blake, J. Mouton. However, many questions regarding the effective influence of a manager on subordinates remain open to this day.

The paper objective is the analysis of complex negotiations with a subordinate during the punishment procedure, identification of subordinates' typical techniques to avoid punishment, offering optimal options for the manager's response.

The paper main body. The mechanism of conducting complex negotiations between a manager and a subordinate during the punishment procedure is analyzed. The typical methods of subordinates to avoid punishment are determined, and the optimal options for the manager's response during this procedure are distinguished. It is emphasized that punishment is an integral part of the manager's professional competence. It was found that moral punishment should be considered the most effective, because it acts as a prevention of administrative punishment application, while simultaneously forming a model of subordinate behavior in accordance with corporate norms. Moral punishment is carried out through the subordinate's recognition of the fallacy of his actions through internal rethinking and correction of his/her "picture of the world". It is accentuated that manager should be punished for the violation, not its consequences. It is proved that management should include the approaches of theory X and theory Y according to the views of David McGregor. It is revealed that the punishment of a subordinate should not be accompanied by rudeness, disrespect, humiliation, insult, accusation, revenge, etc. The sequence of stages in complex negotiations with a

subordinate is substantiated, the purpose and content of each stage is determined. Negotiations with subordinates during punishment should simultaneously solve several tasks: satisfy the interests of the case, improve relations with team, strengthen authority of the manager. A significant difference between the concepts of “mistake” and “misdemeanor” in the employee’s activity was determined. The manager’s readiness to punish subordinates can be considered as part of demandingness: the ability to demand from the subordinate a model of behavior that the manager considers correct in relation to existing corporate norms.

Conclusions. The theoretical approaches discussed in the article require practical implementation and consolidation as skills. For this, it is recommended: First, it is advisable for the manager to take a critical look at the level of his management competencies development: planning, delegation and control. It are these functions that have the greatest impact on the accuracy of tasks performed by subordinates.

Secondly, when implementing the method of punishment described above, it is necessary to prepare in advance for difficult negotiations with a subordinate. Perhaps this work will seem boring to a practicing manager, but the methodology should be written down in a synopsis and learned by heart. At first, it is better not to improvise, but to clearly act according to the algorithm.

Thirdly, no matter how rude it may seem, but in order to consolidate the skill of punishing subordinates, the manager needs practice. It is necessary to start training on subordinates who do not feel sorry. This category includes those who constantly violate discipline and corporate regulations, employees with a low level of performance, insufficient responsibility, or those who should have been fired yesterday.

Keywords: *manager; subordinate; punishment; motivation; conflict of interests; negative emotion; negotiations with a subordinate.*

REFERENCES

1. Adizes, I. (2019). Yak podolaty kryzu upravlinnia. Kharkiv: Ranok, Fabula [in Ukrainian].
2. Yevdokymov, V.O. (2019). Efektyvne pokarannia pidlehykh yak profesiina kompetentsiia kerivnyka. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, 31–35. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/zhurnal-3-2019.pdf> (data zvernennia: 24.07.2022) [in Ukrainian].
3. Yevdokymov, V.O. (2019). Temnyi bik motyvatsii personalu na publichnii sluzhbi [The dark side of staff motivation in the public service]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia – Pressing problems of public administration*, № 2 (56). URL: <http://apdu.journal.kharkiv.ua/index.php/apdu/article/view/111/113> (data zvernennia: 04.07.2022) [in Ukrainian].
4. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (data zvernennia: 11.08.2022) [in Ukrainian].
5. Bizo, L., Ibrahimova, I., Kikot, O., Baran, Ye., Fedoriv, T. (2012). Rozvytok liderstva. Kyiv: Proekt “Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini” [in Ukrainian].
6. Tomchuk, S.M., Tomchuk, M.I. (2018). Psykholohiia tryvohy, strakhu ta ahresii osobystosti v osvithnomu protsesi: monohrafiia. Vinnytsia: KVNZ “VANO”.
7. Shubalyi, O.M., Rud, N.T., Hordiichuk, A.I. and others. (2018). Upravlinnia personalom: pidruchnyk. Lutsk: IVV Lutskoho NTU.
8. Peter, F. Drucker. (2010). The Practice of Management. Harper Business.
9. Tarassov, V. (2014). Juhtimisvöitluse kunst: juhtimise ülevötmise ja säilitamise tehnoloogiad. Smart Maakler OÜ.
10. Tarasovs, V. (2019). Dzives tehnoloģija. Jumava.
11. Waldman, M. (1990). Up-or-Out Contracts: A Signaling Perspective. *Journal of Labor Economics*, 8, 230–250.

The article was received by the editors 12.08.2022.

The article is recommended for printing 12.09.2022.