



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

60,6 % авторского текста

Выполнил:

студент группы ЗФ-409/114-4-1 Рад  
Смагина Ольга Юрьевна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент,

Корнеев Дмитрий Николаевич

Работа рекомендована к защите  
рекомендована / не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск  
2017

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретика – методические аспекты управления конфликтами в современных условиях</b> .....	7
1.1 Сущность и классификация конфликтов.....	7
1.2 Причины возникновения конфликтов.....	17
1.3 Конфликты «по вертикали». Предупреждение и разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.....	36
<b>Глава 2. Практическая работа по снижению конфликтности на примере ОАО «СибурТюменьГаз»</b> .....	51
2.1 Краткая характеристика ОАО «СибурТюменьГаз».....	51
2.2 Анализ хозяйственной деятельности.....	54
2.3 Анализ кадрового состава.....	56
2.4 Психологические особенности конфликтов в коллективе участка СКО.....	63
2.5 Разработка рекомендаций по снижению конфликтности на примере участка СКО.....	71
2.6 Оценка социальной эффективности участка СКО.....	75
<b>Заключение</b> .....	87
<b>Глоссарий</b> .....	89
<b>Список литературы</b> .....	91
<b>Приложение</b> .....	94

## Введение

Современная общественная жизнь не оставляет нам возможности медлить с теоретическим осмыслением социальных конфликтов. Потребность в изучении причин, видов и способов их регулирования становится все более острой. В нашей стране, да и в мире в целом, наблюдается высокий рост конфликтов.

Однако из этого не следует, что в жизни нет ничего кроме противоречий и борьбы. Универсальность конфликтов еще не дает оснований для того, чтобы их абсолютизировать. Противоборство встречается в жизни не чаще, чем согласие. Жизнь есть постоянная смена войны и мира, покоя и борьбы, конфликта и консенсуса, она непрерывна. Сам конфликт можно определить, как нарушенное согласие, а согласие – как результат улаженного конфликта, что является **противоречием** исследования.

Каждому руководителю на любом уровне необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различных масштабов. Нельзя их целиком позаимствовать и у зарубежных специалистов, так как отечественные конфликты достаточно специфичны.

**Проблема** конфликтов в организациях весьма актуальна в настоящее время, поскольку конфликты возникают в любом коллективе. В большинстве случаев конфликт переводит организацию на новую фазу развития. По мере развития организации, как институализированной коллективной деятельности конфликты не исчезают, а нарастают, как по количественным, так и по качественным параметрам.

Постановка этой проблемы является достаточно **актуальной**, поскольку конфликты в современных отечественных структурах создают дополнительные трудности в решении проблем управления. Конфликтные ситуации возникают довольно часто и могут переходить в серьезные конфликты как между руководителями и подчиненными, так и между самими подчиненными.

В мире бизнеса конфликты проявляются очень ярко. Существуют конфликты между фирмами, организациями, ассоциациями, в рамках одной организации. Эти конфликты называют организационными, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия.

Конфликты возникают между людьми по поводу решения тех или иных вопросов жизнедеятельности. Однако не всякое противоречие приводит к конфликтам. Конфликт возникает лишь тогда, когда противоречия обостряются.

Основные функции руководителей организации – планирование, организация деятельности, мотивация, контроль, коммуникации, принятие решений, лидерство. Но в сегодняшней обстановке всеобщей конкуренции от руководства требуется нечто большее, чем простое выполнение этих функций. Более чем когда-либо, нынешние руководители должны заботиться о производительности и о том, чтобы их организация работала как можно эффективнее и производительнее, чем ее конкуренты.

Производительность пронизывает весь управленческий процесс. Воздействие, которое руководители могут оказать на производительность, наиболее четко проявляется в двух областях управления: людскими ресурсами и непосредственными операциями (производственной деятельностью организации).

Не маловажное значение имеет умение управлять конфликтами в организации. Основную роль в этом играют менеджеры различного уровня и от того, насколько они подготовлены к поведению в конфликтных ситуациях подчас зависит успешная работа этой организации.

Актуальность, противоречия и проблема исследования определили тему нашей квалификационной работы: **«Анализ конфликтов на предприятии и их профилактика»**.

**Цель** исследования – психологический анализ организационных и межличностных конфликтов и возможностей их устранения на примере нефтехимического сегмента (НХС) ОАО «СибурТюменьГаз».

**Объект** исследования – взаимодействие руководителей среднего звена управления и рабочих участка НХС.

**Предмет** исследования – конфликты, их особенности, причины и поиски путей их устранения.

**Гипотеза** исследования – чем больше в коллективе людей, удовлетворенных трудом, тем благоприятнее нравственно – психологический климат в нем, тем более развиты товарищество и взаимопомощь и, наоборот, чем больше неудовлетворенных трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликты.

**Задачи** исследования:

1. Изучить сущность и классификацию конфликтов.
2. Выявить причины возникновения конфликтов.
3. Охарактеризовать конфликты «по вертикали». Предупреждение и разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
4. Дать характеристику деятельности ОАО «СибурТюменьГаз».
5. Провести анализ хозяйственной деятельности.
6. Проанализировать кадровый состав.
7. Рассмотреть психологические особенности конфликтов в коллективе участка СКО.
8. Разработать рекомендаций по снижению конфликтности на примере участка СКО.
9. Дать оценку социальной эффективности участка СКО.

**Теоретика – методологическая** база исследования – опирается на труды отечественных и зарубежных конфликтологов, психологов: Уткин, Э.А. «Конфликтология. Теория и практика»; Андреев, В.И. «Конфликтология»; Козер, Л. «Функции социального конфликта»; Моргунов, Е. «Управление персоналом: исследование, оценка, обучение»; Рубин, Дж., Пруйт Д., Ким, С. Х. «Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение»; Вафин, А.М. «Управление персоналом // Конфликт? Да поможет воображение!»; Розанова, В. «Шок будущего» или психологические

основы организационного конфликта при смене приоритетов фирмы // Управление персоналом»; Козырев, Г.И. «Конфликтология. Социальные конфликты в общественной жизни // Социально-гуманитарные знания»; Гришина, Н.В. «Я и другие: общение в трудовом коллективе»; Майерс, Д. «Социальная психология».

**Методы** исследования – анализ хозяйственной деятельности, причин текучести кадров на предприятии; оценка имеющихся на участке СКО конфликтов; социологический опрос, анкетирование – по определению существующего психологического климата руководителей и работников участка СКО, удовлетворенность работников различными сферами труда и быта.

**База** исследования – Открытое Акционерное Общество «СибурТюменьГаз». Адрес: Нижневартовск, ул. Омская, 1.

**Структура** нашей квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка литературы и приложения.

**Практическая значимость** квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования будут значимы для руководителя организации в том, чтобы вовремя диагностировать конфликт, и принять меры для их предотвращения.

# **Глава 1. Теоретика – методические аспекты управления конфликтами в современных условиях**

## **1.1. Сущность и классификация конфликтов**

Жизненный опыт людей показывает, что межличностные отношения протекают зачастую в условиях конфликтов, которые являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют так долго, как существует человек. Современные немецкие, австрийские, американские социологи XX века Л. Гумплович, Д. Смолли, У. Самнер, Г. Зиммель рассматривают конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

Конфликт – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций [44, с.52]. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, субъективные, реальные и иллюзорные.

Конфликт – это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия, это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [44, с.105].

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире». В силу такого подхода В.И. Андреев и определяет конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников;

1. Конфликт – столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;

2. Конфликт социальный – попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаление или даже уничтожение противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;

3. Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций [3, с.46].

Согласно конфликтологу Л. Козеру рабочее определение социального конфликта: «это борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников» [17, с.32].

В более обновленном и современном варианте идеи конфликтолога Моргунова. Е. выглядят так:

«1. Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

2. Конфликт – столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность.

3. Конфликт – это ситуация... которая затем может перейти к исследованию собственных форм мышления» [30, с.112].

Очень толерантное, почти неконфликтное определение конфликта рассматривают Дж. Рубин, Д. Пруйт и С. Х. Ким: «конфликт как воспринимаемое расхождение интересов или убеждение сторон в том, что их устремления не могут быть достигнуты одновременно» [40, с.25].

А. М. Вафин, политолог, психолог – консультант, пишет так: «Конфликт в организации есть социально – психологический феномен. Конфликт – это то, что стимулирует организацию к развитию, к творческим действиям и предприятиям, двигает организацию к взятию высот в виде материальной и символической прибыли» [11, с.22].



Существенной стороной конфликта является то, что его субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта. Всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без определенной напряженности и без столкновения позиций, группировок людей.

Расхождения во взглядах - неизбежный результат различия в представлениях людей о том, что правильно, а что нет. В конфликтной ситуации происходит столкновение интересов нескольких сторон, преследующих разные цели и имеющих для их достижения некоторый набор альтернатив, каждая из которых приводит к одному (или одному из нескольких) возможному исходу. Поэтому, характерной чертой конфликта является неопределенность его исхода.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в их основе всегда лежит отсутствие согласия, обусловленное наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения. Однако это не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда «существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей». В таком случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия, вступать в открытое конфликтное взаимодействие [38, с.25].

Каждая из участвующие в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт «обычно ассоциируется с агрессией, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Но, с другой стороны, конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную энергию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и т.д.». Лучший девиз при возникновении и решении конфликта: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы» [44,

с.97]. Это делает процесс выработки решения группой или отдельными руководителями более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности в уважении и власти. Это также помогает более эффективно выполнять планы, проекты и в результате создает условия для интенсивного развития организации.

При оценке последствий конфликта большую трудность вызывает субъективность суждений индивидов. Например, реконструкция предприятия, ставшая возможной в результате производственного (социально-трудоого) конфликта, - объективно положительное явление, но с точки зрения части работников, вынужденных уволиться с предприятия в результате сокращения штатов, последствия данного конфликта будут оценены как негативные. Позитивное или негативное воздействие конфликта во многом обусловлено также той социальной системой, в которой происходит конфликт. «В свободно структурированных группах и открытых обществах, где конфликт считается нормой и где существуют многообразные механизмы его урегулирования, конфликт, как правило, способствует большей жизнеспособности, динамизму и восприимчивости к прогрессу» [18, с.130].

Классификация конфликтов.

Важной задачей любой науки является упорядочение, приведение и систему знаний о той совокупности явлений, которые выступают объектом ее изучения. Обоснованность и детальность классификаций может быть одним из критериев степени развития науки. Разработка проблемы классификации конфликтов — необходимый элемент системного подхода в конфликтологии.

Классификация — научный метод, заключающийся в разъединении всего множества изучаемых объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака.

Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется основанием классификации. Классификация конфликтов необходима для сравнительного

изучения их существенных признаков, связей, функций, отношений, уровней организации и т. п.

Классификация — это не только приведение в систему понятий, характеризующих объект науки. Это получение новых знаний об объекте науки, расширение понятийно-категориального аппарата конфликтологии, приведение его в более полное соответствие объективным законам развития конфликтов. Основная задача классификации — выявить те системные признаки, которые уже объективно существуют во всем множестве конфликтов.

Если в качестве оснований для классификации выбирать существенные признаки конфликтов, то она будет называться естественной. Такие классификации имеют познавательное значение. Примером классификации такого рода служит группировка конфликтов в зависимости от вида противоречий, лежащих в их основе; особенностей субъектов конфликта; характера и масштабов ущерба, нанесенного в результате конфликта, и др.

Если в исследовательских целях необходимо просто систематизировать конфликты, то в качестве основания выбираются признаки, удобные для этого. Они могут быть несущественными для самих конфликтов. В этом случае классификация называется искусственной.

Основными видами классификации являются типология, систематика и таксономия.

Типология. Классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта. Это наиболее ценный и сложный вид классификации. В результате типологии выделяется ряд типов конфликтов. Сам тип выступает единицей расчленения множества конфликтов по выбранному основанию классификации.

Систематика. Заключается в приведении в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. При этом основанием для классификации служит менее существенный признак конфликта, нежели тип. Систематика в биологии является самостоятельной отраслью науки, исследующей разнообразие всех существующих и вымерших организмов, взаимоотношений и родственных связей между ними. Полная систематика конфликтов в конфликтологии в

ближайшее время вряд ли достижима. Частные систематики конфликтов уже созданы. Однако создание полной систематики конфликтов, в принципе, возможно. Она будет иметь менее строгие границы между классами конфликтов по сравнению с биологической систематикой. Это связано с тем, что границы биологических систем и характеристики этих систем более четкие, нежели аналогичные характеристики конфликтов.

Таксономия. Представляет собой «теорию классификации и систематизации деятельности, имеющей обычно иерархическое строение» (Советский энциклопедический словарь, 1987). В ботанике и биологии таксономия считается разделом систематики, учением о системе таксономических категорий, описывающих соподчиненные группы объектов — таксоны. В конфликтологии таксономических классификаций конфликтов пока нет, хотя они, в принципе, возможны. «Гроздь» соподчиненных, взаимосвязанных конфликтов называется таксоном. Таксоны могут образовать конфликты в конкретной семье, социальной группе, регионе.

На сегодняшний день в конфликтологии наиболее распространена классификация в форме типологии. Возможно построение систематики вооруженных международных конфликтов за последние 50 лет. В рамках этой систематики возможна, например, таксономическая классификация конфликтов, развивающихся сегодня на территории бывшего СССР.

Основные трудности классификации конфликтов связаны с их сложностью и недостаточной изученностью. Из всех наук наиболее основательно проблема классификации разработана в ботанике и биологии. Их опыт целесообразно использовать при решении этой важной проблемы в конфликтологии. Данная задача облегчается тем, что социобиология конфликта является одной из отраслей конфликтологии.

Один из существенных признаков конфликта — характер и особенности участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конф-

ликта. Исходя из этого базисная типология конфликтов имеет вид, представленный на рисунке 1.1.

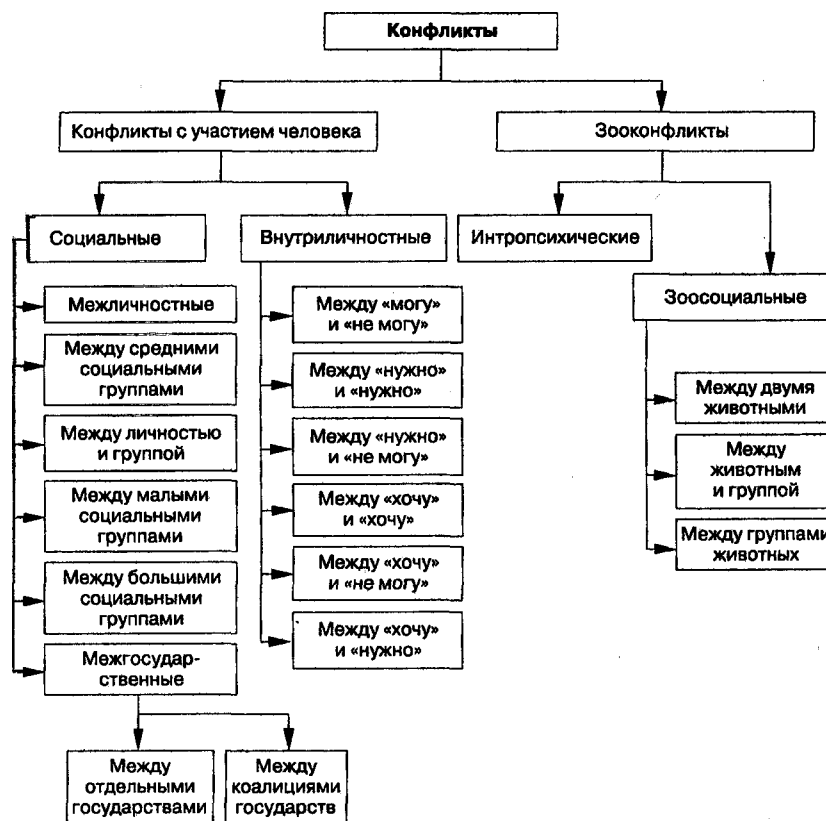


Рис. 1.1. Базисная типология конфликтов

Основной объект конфликтологии составляют шесть видов социальных конфликтов. Межличностные конфликты представляют собой столкновения интересов двух людей. Если начальник отдела противопоставил себя группе подчиненных, то это будет конфликт тип «личность — группа». Борьба в учительском коллективе средней школы между сторонниками директора и его противниками — это конфликт между малыми группами. Средние социальные группы по количественному составу занимают промежуточное положение между малыми и большими. Если количество участников конфликта превышает несколько сотен человек, то это конфликт между большими социальными группами. Межгосударственные конфликты представляют собой борьбу между двумя государствами или их коалициями. Может возникнуть конфликт между государством и группой государств.

Кроме того, коалиции государств могут насчитывать от нескольких участников до большого числа их. Это влияет на характер международного конфликта.

Важнейшей особенностью конфликта является характер потребности человека, за удовлетворение которой он борется. Согласно теории видного американского психолога Л. Маслоу, потребности можно сгруппировать, выделив в них пять иерархически связанных уровней. К ним относятся потребности: физиологические; в безопасности и защищенности; социальные; потребности в уважении; потребности самовыражения.

В случае неудовлетворения любой из этих потребностей человек может идти на конфликт. Исходя из этого можно выделить пять типов конфликтов. Если использовать более обобщенную градацию блокированных потребностей и представить их в виде материальных, социальных и духовных, то классификация конфликтов будет иметь вид, представленный на рисунке 1.2.

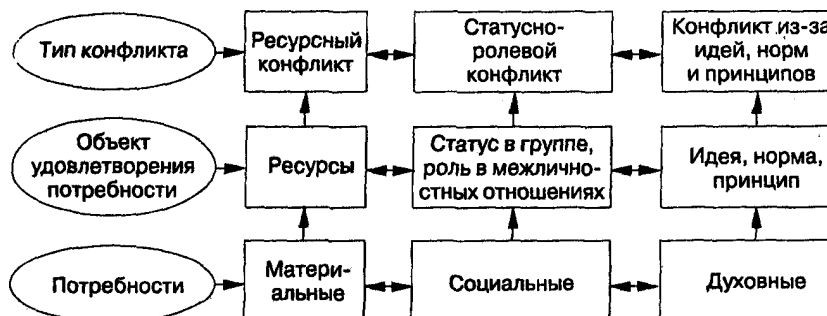


Рис. 1.2. Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия

В зависимости от типа противоречия конфликты можно делить на возникшие как результат антагонистического противоречия и вследствие неантагонистического противоречия.

Важной характеристикой конфликта является острота противодействия участвующих в нем сторон. В западной конфликтологии эта характеристика называется *интенсивностью конфликта*. По этому основанию выделяют

конфликты *низкой, средней и высокой интенсивности*. Конфликт низкой интенсивности протекает в форме спора между оппонентами. Конфликт наивысшей интенсивности завершается физическим уничтожением одной из сторон.

В зависимости от сферы жизнедеятельности человека, в которой происходят конфликты, их делят на семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические и др.

Существенной количественной характеристикой конфликтов, часто приводящей к качественным различиям, выступает их длительность. В общественном транспорте конфликт может длиться десятки секунд. Столетняя война между Англией и Францией длилась 116 лет. Затем еще 105 лет этот территориальный конфликт завершался невоенными способами.

Каждый конфликт имеет конструктивные и деструктивные функции. В зависимости от соотношения позитивных и негативных элементов в конфликтах их делят на *конструктивные, имеющие позитивные и негативные последствия одновременно, и деструктивные*.

Американские конфликтологи (*Р.Даль, 1978, и др.*) классифицируют социальные конфликты в обществе по количеству сторон, участвующих в конфликте, и их последствиям (табл. 1.1).

*Таблица 1.1*

### Классификация социальных конфликтов

Конфликты	Пары антагонистов	Уровень антагонизма	
		низкий	высокий
Кумулятивные	Постоянные Биполярные (двусторонние)	Умеренная биполярность	Поляризация
	Мультиполярные (многосторонние)	Умеренная мультиполярность	Глубокая сегментация
Перекрещивающиеся	Меняющиеся	Умеренные перекрещивающиеся конфликты	Умеренная сегментация

Конфликты можно классифицировать в зависимости от степени разработанности нормативных способов их разрешения. Существуют конфликты, для разрешения которых не разработано никаких нормативных механизмов. Примером такого конфликта может быть ссора двух пассажиров в общественном транспорте. Можно выделить полностью институционализированные конфликты. Например, дуэль. Между этими крайними полюсами существует много видов конфликтов, нормативное урегулирование которых осуществляется частично.

Помимо общих классификаций конфликтов может быть дано большое количество частных типологий. Они охватывают не все объектное поле конфликтологии, а только его часть, связанную с одним из видов или типов конфликтов.

Разнообразие конфликтов во многом определяется заложенными в них причинно-мотивационными связями. Учитывая это, Н. В. Гришина (1978) в результате изучения производственных конфликтов выделила конфликты, возникающие как реакция на: препятствие к достижению первичных, т. е. основных, целей трудовой деятельности; препятствие к достижению вторичных, имеющих личный характер, целей совместной трудовой деятельности; поведение, не соответствующее принятым нормам отношений, и поведение людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающее их ожиданиям; личные конфликты, возникающие в силу личных особенностей членов трудового коллектива [13, с.94].

Межличностные конфликты в зависимости от характера отношений подчиненности между оппонентами можно классифицировать на конфликты «по вертикали», «по горизонтали» и «по диагонали» — когда оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности.

Охарактеризованные выше девять общих и две частные типологии не исчерпывают все многообразие возможных классификаций конфликтов. В основе классификации может, в принципе, лежать любой признак конфликта.



## 1.2 Причины возникновения конфликтов

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного завершения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколь-нибудь эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправдано тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Он позволяет определить причины возникновения конфликтов, вскрыть движущие силы их развития.

### Объективные факторы возникновения конфликтов

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих; социально-психологических и личностных. Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая — главным образом субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов их предупреждения, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах. К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации.

Например, в цехе освобождается должность его начальника, на которую могут претендовать несколько инженеров, работающих в данном цехе. Поскольку должность одна, а претендентов несколько, интересы

последних объективно, т. е. независимо от желания инженеров, сталкиваются. Такое столкновение может привести, а может и не привести к конфликту. Однако если бы на эту должность был один претендент, то столкновения интересов двух или нескольких инженеров, связанного с назначением на данную должность, не было бы. В такой ситуации был бы исключен и конфликт, связанный с назначением на освободившуюся должность, так как не было бы объективной основы для него.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуально-психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается совместно с оппонентом обоюдновыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противодействия. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, в контексте сказанного выше носят главным образом субъективный характер.

При кратком рассмотрении характера связей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее.

Во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов. Например, если бы на заводе была разработана и коллективно одобрена нормативная процедура замещения вакантных руководящих должностей, то количество конфликтов, связанных с борьбой за продвижение по службе, стало бы заметно меньше. Но разработка такой процедуры зависит от личностных качеств руководителей завода, т. е. от субъективного фактора. Поэтому большинство объективных причин, в

известной степени, субъективны. В свою очередь, субъективные причины конфликтов часто в конечном счете объективно детерминированы. Предположим, человек начал конфликт из-за собственной повышенной агрессивности, казалось бы, по чисто субъективной причине. Однако не исключено, что одной из главных причин повышенной агрессивности человека является повышенная агрессивность социально-экономической среды, в которой он родился, вырос и живет. Таким образом, в основе, казалось бы, чисто субъективной причины конфликта может в конечном счете лежать фактор, от человека мало зависящий, т. е. объективный фактор.

Во-вторых, пожалуй, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен, помимо субъективных, и объективными причинами. В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если человек субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

Дальнейшее развитие системно-генетического анализа конфликтов связано с созданием более строгой классификации причин их возникновения, развития и завершения. Следует не допускать смешивания причин конфликтов с причинами изменений в их динамике, длительности, интенсивности, тяжести последствий и т. д.

Речь идет о различении таких понятий, как «детерминанты», «причины», «факторы», «условия», «обстоятельства».

Проведенный авторами анализ более 2 тыс. реальных межличностных конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена показывает, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующие.

1. Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности.

Сотрудники, работающие в одном коллективе, как правило, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные служебные задачи. Часто взаимодействие сотрудников продолжается и в свободное от работы время. В процессе постоянного взаимодействия интересы людей могут время от времени сталкиваться. Это столкновение интересов, мало зависящее от их воли и желания, и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.

Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные, всем известные неконфликтные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. Подчиненный, конечно, имеет право обжаловать неправильные, по его мнению, действия начальника. Однако процедура такого обжалования малоэффективна. Поэтому подчиненные реально пользуются ею лишь в крайних случаях. В большинстве предконфликтных ситуаций такого рода они предпочитают либо уступить, либо пойти на конфликт.

3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

Жизнь современного общества характеризуется, с одной стороны, обилием многих товаров и продуктов потребления, а с другой — всевозможными дефицитами, которые заметно сказываются на количестве и характере социальных конфликтов. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают

естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками. Распределение жилья, премий, заграничных командировок, других материальных и духовных ресурсов является объективно конфликтогенным процессом.

Многочисленные отключения электроэнергии весной 2001 г. в Приморье стали объективной причиной десятков тысяч острых конфликтов, начиная от внутриличностных и заканчивая конфликтами между большими социальными группами.

#### 4. Образ жизни многих россиян.

Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения подчас элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен по сравнению с человеком, у которого перечисленные проблемы успешно решены,

5. Достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, СССР, Российской Федерации, способствующие возникновению конфликтов.

Эти стереотипы сформировались за последний век, а возможно, и за более продолжительное время. Советский человек с момента своего рождения воспитывался в духе классовой борьбы, нетерпимости и беспощадности к своим классовым противникам и всем, кто не разделял господствующий вариант коммунистической идеологии. Практически непрерывная борьба не только с внешними противниками, но и с различными внутренними «вредными элементами» не могла не отразиться на характере межличностных отношений людей в целом.

Мы недостаточно терпимы по отношению к другому, легко задеваем чувство собственного достоинства и иные интересы окружающих. Поскольку

мы сами унижены и оскорблены государством и нередко окружающими, мы легко и не колеблясь идем на противодействие. Хорошие взаимоотношения с окружающими имели для советского человека меньшую самостоятельную ценность, чем это необходимо для минимизации конфликтных способов разрешения возникающих противоречий. Все это в той или иной степени характерно для россиян в современных условиях. Объективно такие стереотипы межличностных отношений способствуют более частому возникновению конфликтов.

Кроме названных, существует еще бесконечный ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. К ним можно отнести заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, особенно в городах (химически загрязненная вода, воздух, пища), отклонения в характеристиках электромагнитных полей, вызванные солнечной активностью или техническими устройствами, различные стрессовые ситуации, в которые попадает человек, и т. п.

Американские психологи (Д. Майерс, 1997) экспериментально доказали, что в жаркие дни вероятность массовых беспорядков в городе может быть в несколько раз выше, чем в холодные дни (рис. 1.3) [27, с.120].

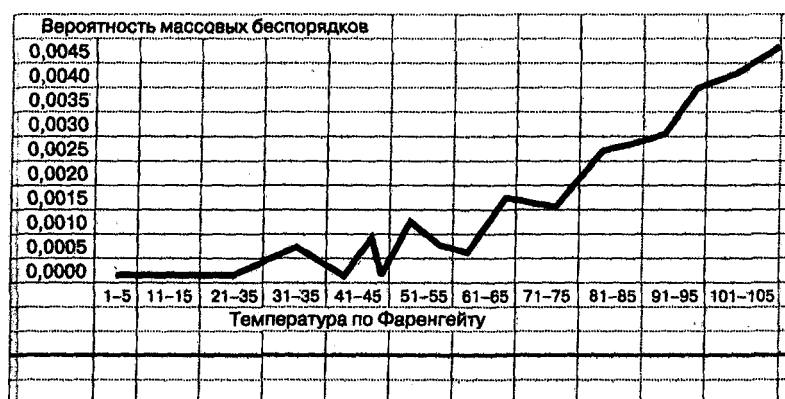


Рис. 1.3. Зависимость вероятности массовых беспорядков от температуры воздуха (Д Майерс, 1997)

Еще в начале XX в. известный российский ученый А. Л. Чижевский на огромном эмпирическом материале доказал влияние солнечной активности на возникновение войн, восстаний, революций, бунтов и т. п. Исследование

дат начала этих социальных конфликтов за период с V в. до н. э. до XX в. и периодов максимумов и минимумов солнечной активности легло в основу его докторской диссертации (1922) [5, с.202].

Организационно-управленческие причины конфликтов.

Другая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами. Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп (рис. 1.4).

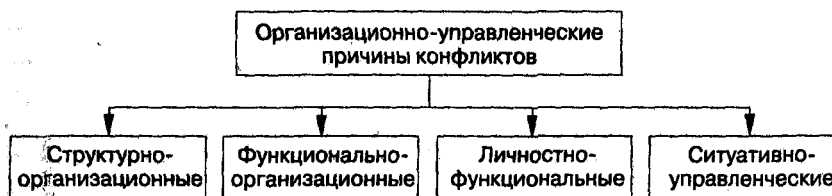


Рис. 1.4. Организационно-управленческие причины конфликтов

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает. Структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам.

1. Допускаются ошибки при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая

организация. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности.

2. Задачи и деятельность организации непрерывно изменяются. Поскольку структура организации не может изменяться каждую неделю или месяц, возникает ее естественное несоответствие деятельности.

Чем менее гибко руководство организации приспособливает ее структуру к изменившимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов.

Например, создание департамента налоговой службы города необходимо начинать с определения полного перечня возлагаемых на него задач. Затем эти задачи систематизируются. Структура департамента должна максимально соответствовать системе задач по сбору налогов, отражать административное деление города и состав налогоплательщиков. В процессе работы по сбору налогов структура службы должна непрерывно совершенствоваться в интересах деятельности. Это обеспечит минимизацию конфликтов в налоговой службе по структурно-организационным причинам.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи отдельных работников коллектива.



Например, поставка некачественного сырья объективно создает предконфликтную ситуацию между поставщиком и заказчиком. Неопределенность функциональных взаимосвязей администрации президента и правительства приводит к постоянному возникновению противоречий между этими структурами по поводу распределения прав и ответственности.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Например, ректор, исходя из личных интересов, назначает проректором по хозяйственной части своего двоюродного брата, не имеющего никакого опыта работы в этой сфере. Такое назначение объективно чревато конфликтами между этим проректором и всеми, с кем ему придется взаимодействовать.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу. Например, принятие решения о вводе войск в Чечню унесло десятки тысяч жизней, породило сотни тысяч конфликтов, которые будут разрешаться десятки лет.

Качество управленческих решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15%. Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

#### Социально-психологические причины конфликтов.

Существуют различные точки зрения на роль социально-психологических причин в возникновении конфликтов. Одна из них заключается в том, что «...конфликт обусловлен в первую очередь объективными социально-экономическими детерминантами. Вместе с тем очевидно, с одной стороны, присутствие вторичных социально-психологических аспектов, сторон во всяком конфликте, а с другой — наличие частного класса конфликтов, порождаемых социально-психологическими факторами» [34, с.126].

К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Четкие границы между четырьмя группами причин конфликтов пока не определены. Не существует строгого разграничения между социально-психологическими и организационно-управленческими причинами, с одной стороны, а также между социально-психологическими причинами и личностными — с другой. Тем не менее, изучение конфликтов позволило выявить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер.

Одной из таких причин являются возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой

коммуникации. Человек в принципе не может в процессе общения передать без нередко существенных искажений всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека. Из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Другая часть информации утаивается говорящим, если ему сообщать эту информацию невыгодно. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу невнимательности или трудностей быстрого понимания. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает, делая выводы, отличающиеся (а иногда противоположные) от того, что сказал собеседник.

Неправильное понимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов либо усложняет разрешение социальных противоречий, возникших по иным причинам.

Другой типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. В ситуации межличностного общения человек или оба человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Теоретической основой анализа данной причины межличностных конфликтов в значительной степени явилась теория американского психолога Э. Берна (1988). Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка типичных ролей. Это роли начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого, друга и т. п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно. В отношении опасности возникновения межличностного конфликта наиболее значимы роли, которые обобщенно можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, ролью равного партнера и ролью младшего.

Когда руководитель общается, например, с подчиненным или отец с собственным сыном, то обычно в такой ситуации они считают себя старшим, а подчиненного или сына — младшим. Если подчиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т. е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя — старшим, то такое взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей может длиться бесконфликтно сколько угодно долго (рис. 1.5).

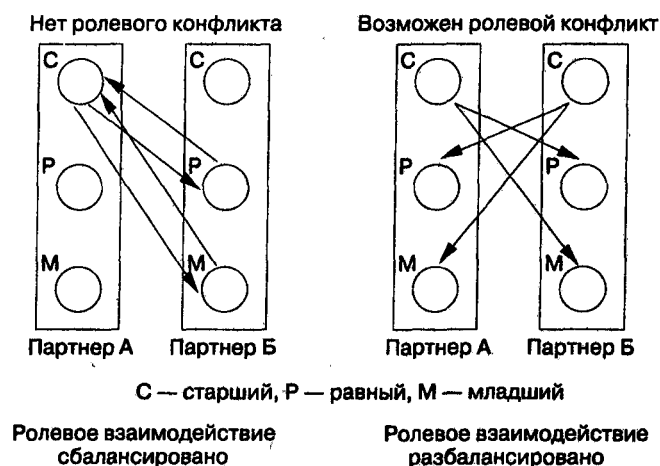


Рис. 1.5. Варианты ролевого взаимодействия двух людей

Однако может сложиться такая ситуация, при которой партнер А будет считать себя старшим, а партнера Б — младшим. Партнер Б, в свою очередь, будет считать старшим себя, а партнера А — младшим. При таком дисбалансе ролей возможен ролевой конфликт.

Взаимодействие начальника с подчиненными осложняется тем, что оно осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным, поскольку подчиненный и начальник как граждане равны между собой.

Одной из типичных социально-психологических причин межличностных конфликтов является непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон. Ведь с различных сторон одна и та же проблема может выглядеть совершенно по-разному.

В качестве иллюстрации приведем известную притчу в нашей интерпретации. Пятеро слепых подошли к слоненку и стали его ощупывать, чтобы узнать, что он собой представляет. Слоненок испугался и убежал. Слепые стали обсуждать, на кого же он похож. Тот, который успел ощупать ногу слоненка, сказал, что слоненок похож на ствол молодой пальмы. Тот, кто ощупал хвост, сказал, что слоненок похож на веревку. Тот, кто держался за хобот, сказал, что слоненок похож на удава. Тот, кто успел ощупать ухо, сказал, что слоненок похож на измятый лист толстого пергамента. Последний из слепых, который ощупал бивень, сказал, что слоненок твердый, как кость, и похож на большой рог. Начали они между собой спорить. Поскольку каждый не без основания считал себя правым, то спор перерос в ссору, а затем и в драку. В ней свою правоту доказал тот, кто был сильнее. Это был самый высокий из слепых, успевший ощупать ухо; Все стали слепые считать, что слоненок похож на лист пергамента.

В чем заключалась причина этого конфликта? В том, что каждый из слепых успел оценить только часть слоненка, подошел к его оценке односторонне. Твердость в отстаивании своей позиции каждым была вызвана тем, что по-своему каждый был, без сомнения, прав. Каждый был уверен в своей правоте, но не понимал, что его правда составляет только часть более общей правды.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны, имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных сторон. Обладая различным жизненным опытом и знанием проблемы, они по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной. По-разному относясь к проблеме, они даже один и тот же ее аспект могут оценивать далеко не одинаково. В принципе, если подходить к оценке совпадения мнений строю, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей в ее обсуждении участвует. Разнообразие мнений естественно. Но мы иногда болезненно относимся к

точкам зрения, которые отличны от нашей, к критике нашей позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимодействии людей является выбор ими различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. В основе любой оценки лежит сравнение. Существует пять основных способов оценки:

- 1) сравнение с возможным идеальным положением дел;
- 2) сравнение с требованиями к данной деятельности нормативных документов;
- 3) сравнение со степенью достижения цели деятельности;
- 4) сравнение с результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшими аналогичную работу;
- 5) сравнение с положением дел в начале деятельности [5, с.112].

Анализ конфликтов показал, что, оценивая других людей, человек за основу оценки чаще берет то, что им не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу отлично. Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному, т. е. сравнивая их с началом деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа в зависимости от способов оценки может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это приводит к конфликтам.

Психологическая несовместимость — еще одна важная причина возникновения межличностной напряженности и конфликтов между людьми. Выделяют четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально-психологический и социальный. О психофизиологической несовместимости людей говорят в том случае, когда им не нравятся запахи, рост, вес, телосложение, жесты, другие невербальные проявления партнера по общению. На этом же уровне фиксируется психосексуальная несовместимость мужчины и женщины.

Индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей. При социально-психологической несовместимости обычно фиксируется противоречие в жизненных ценностях и идеалах, мотивах, целях деятельности (в долгосрочной перспективе). Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок, религиозных предпочтений. Часто социальная несовместимость проявляется в больших различиях в образовании, социальной принадлежности и т. п.

Напряженные межличностные отношения, сложившиеся между людьми в ходе предшествующего взаимодействия, могут выступать психологической причиной конфликтов. Исследования психологов показывают, что конфликты в организациях чаще возникают между работниками, отношения которых характеризуются напряженностью, взаимными негативными установками, предвзятостью и т. п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения.

Существует еще ряд социально-психологических причин межличностных и межгрупповых конфликтов. К ним относятся:

- внутригрупповой фаворитизм, т. е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп;
- присущий человеку конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами;
- ограниченные способности человека к децентрации, т. е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей;
- нередко свойственное человеку осознанное или неосознанное желание получать от окружающих больше, чем отдавать им;
- стремление к власти и др.

Личностные причины конфликтов.

Личностные причины конфликтов связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

Если говорить о причинах конфликтов, которые в большей степени можно отнести к психологическим, то важной среди них является оценка поведения другого как недопустимого. В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое — к конфликту (рис. 1.6).

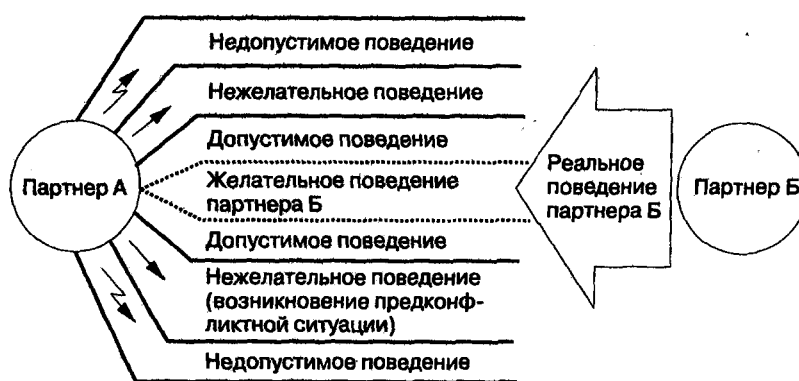


Рис. 1.6. Оценка поведения партнера по социальному взаимодействию как недопустимого — общая психологическая причина межличностных конфликтов

Некоторые конфликты происходят в силу того, что рамки допустимого поведения со стороны партнера у человека заужены в результате его



эгоистической ориентации, склонности к лидерству и т. п. Рамки допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам. То, что позволяют одному, могут не позволить другому. Наконец, эти рамки зависят от актуального психического состояния человека. Если он раздражен, то он может посчитать недопустимой обычную шутку в свой адрес.

На содержание каждого из четырех видов поведения влияют устойчивые и ситуативные факторы. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым, и учитывать это в ходе взаимодействия.

Конфликтная ситуация — это трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях, т. е. низкий уровень социально-психологической компетентности. Человек может не знать о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Он может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь навыков и умений их применения на практике.

Кроме того, он может не обладать достаточной психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Поэтому важнейшим направлением профилактики разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

Помимо низкой конфликтоустойчивости типичной личностной причиной конфликтов выступает плохо развитая у человека способность к эмпатии, т. е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему. Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают

партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как нежелательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию.

Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует:

- во-первых, уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель);
- во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующейся в результате успеха или неудачи прошлых действий;
- в-третьих, желаемый уровень самооценки личности.

Человек нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т. д.

Холерический тип темперамента человека относительно чаще может приводить к разрешению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик отличается неустойчивым и подвижным типом нервной системы. В то же время он также чаще остывает и переходит к неконфликтному типу взаимодействия.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются различные акцентуации характера. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

Психологом В. В. Синеоком исследовано влияние акцентуации характера на конфликтность курсантов-летчиков. С помощью модульного социотеста диагностики межличностных конфликтов, им были выявлены

конфликтные и бесконфликтные курсанты в учебных группах. Затем с помощью опросника Р. Кеттелла были оценены их индивидуальные особенности. Установлено, что выраженной формой акцентуации характера «конфликтной» личности курсанта является эксплозивная форма [5, с.212].

Для бесконфликтных курсантов характерна психастеническая форма акцентуации личности. Психастеникам свойственна высокая тревожность, нерешительность, склонность к самоанализу, постоянным сомнениям и рассуждениям, неуверенность в себе, быстрая утомляемость, фиксация на неудачах.

Интересные результаты получены после сравнения стратегий поведения конфликтных и бесконфликтных курсантов-летчиков в ситуациях противодействия. Стратегии поведения оценивались с помощью методики К. Томаса. Результаты оценки представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Частота использования разных стратегий поведения курсантов в баллах  
(n = 40)

Группы курсантов-летчиков	Показатели	Стратегии поведения				
		Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Приспособление	Избегание
Конфликтные	μ	6,0	6,05	7,08	5,75	5,13
	σ	2,78	1,38	1,71	1,91	2,24
Бесконфликтные	μ	4,45	6,88	5,28	7,25	6,03
	σ	2,6	1,73	2,06	2,54	1,71

Полученные данные свидетельствуют о том, что у конфликтных курсантов нет ярко выраженной стратегии поведения в трудных ситуациях социального взаимодействия. Наблюдается некоторое преобладание компромиссной стратегии и относительно редкое поведение, связанное с уходом от конфликта. Для бесконфликтных курсантов характерны типы поведения, основанные на уступках, с жертвой своих интересов. Преобладают стратегии приспособляющегося и сотрудничающего поведения. Заметно реже других ими используется стратегия соперничества. Такое поведение в предконфликтных ситуациях, очевидно, обеспечивает этим индивидам лучшее взаимодействие с окружающими.

Охарактеризованные выше личностные причины возникновения конфликтов встречаются наиболее часто. Однако они не исчерпывают перечень причин подобного типа.

### **1.3 Конфликты «по вертикали». Предупреждение и разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным**

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель подчиненный», т.е. от конфликтов «по вертикали».

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа.

1.Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы (Д. П. Кайдалов, 1975; А. И. Китов, 1974; А. И. Папкин, 1990; А. А. Русалинова, 1978; А. Л. Свенцицкий, 1986) указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами: функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной) [3, с.312].

Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель—подчиненный» зависит от индивидуально психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров,

способностей, деловых и моральных качеств, а также взаимной симпатии или антипатии.

Противоречие в звене «руководитель—подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. С.Алишева (1986), наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными. Ряд авторов указывают, что на конфликты «по вертикали» приходится 77% (А. Я. Анцупов, 1992), 60% (Я. И. Науменко, 1975), 78% (А. Л. Свенцицкий, 1986) и даже 80% (Е. Кузьмин) всех межличностных конфликтов в коллективах [3, с.313].

2. Деятельность в системе «человек—человек» конфликтогенна по своей природе. Из пяти типов деятельности («человек—человек», «человек—природа», «человек—машина», «человек—знак», «человек—образ») наиболее конфликтны профессии типа «человек—человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач.

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, бытовую — 9 и общественную — 3% конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением

качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель—подчиненный» конфликты «по горизонтали» чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов «по вертикали» связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На шесть месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п., приходится около 60% всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около шести месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее «конфликтные» — май и январь.

5. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель—подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы (рис. 1.7) [10, с.84].

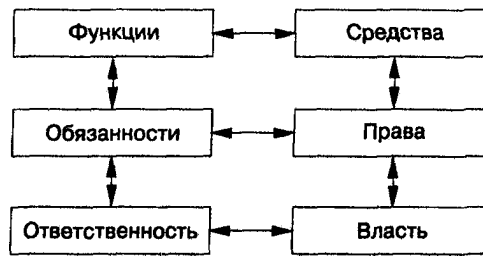


Рис. 1.7. Структура рабочего места

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали».

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации, которая проявляется в следующем:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных: более 7-9 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

К первым относят:

- неоптимальные и ошибочные решения;
- излишнюю опеку и контроль подчиненных со стороны руководства;
- недостаточную профессиональную подготовку руководителей;
- низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев;

- неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;

- нарушения в системе стимулирования труда.

Ко вторым относят:

- низкую культуру общения, грубость;
- недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными;
- стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;
- выбор начальником неэффективного стиля руководства;
- отрицательную установку руководителя по отношению к подчиненному;
- напряженные отношения между руководителями и подчиненными;
- психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т. д.).

Предупреждение конфликтов между руководителем и подчиненным.

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов в организацию;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;
- уменьшение зависимости работника от руководителя;
- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;



- справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами.

- Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи.

Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

- Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым.

Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения.

- Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.

Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.

- Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов.

Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

- Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного.

Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

- Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников.

Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

- Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного.

Решительные попытки «сделать из него человека» ни к чему хорошему, кроме конфликтов, не приведут. Процесс воспитания — длительный процесс.

Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты.

– Критикуйте после того, как похвалите.

Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

– Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности.

Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок («Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить», «Вы всегда отличаетесь недобросовестностью», «Вы постоянно опаздываете на работу» и т. п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

– Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.

В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него.

– Общаясь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

– Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных.

Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, вы можете ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит вашу неправоту.

– Не делайте подчиненных козлами отпущения своих управленческих ошибок.

Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

– Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным.

Помните, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно, в понятие «справедливость» разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, «человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам».

– Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными.

Гнев, злость, досада — плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

– Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с руководством.

Разрядив на подчиненных свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь — с подчиненными.

– Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки.

Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем.

– Уважайте права подчиненных.

Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

– Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов.

Как справедливо заметил Плутарх, «найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить».

Разрешение конфликтов «по вертикали».

В повседневной жизни не всегда удастся предупредить конфликты «по вертикали». Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными.

– Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.

Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ.

– Аргументируйте свои требования в конфликте.

Настойчивость в требованиях к подчиненному следует подкрепить правовыми нормами.

– Умейте слушать подчиненных в конфликте.

Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешение конфликта.

– Вникайте в заботы подчиненного.

Многие конфликты «по вертикали» возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной.

– Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным.

После обострения конфликта его сложно разрешать, так как ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.

– Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным — не лучший аргумент.

Как показывают исследования, в 30% конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик и т. п. Грубость — признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово — основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а не его обострения.

– Переход с «вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного.

Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на «вы».

– Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус.

Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

– Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности.

Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия (рис. 1.8).

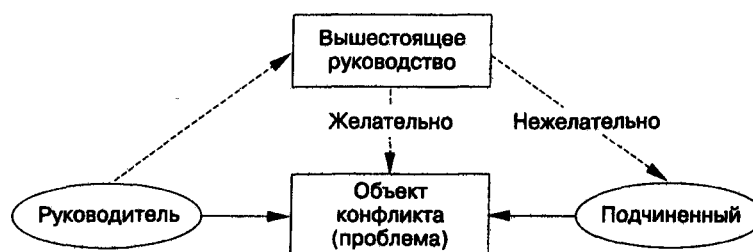


Рис. 1.8. Стратегия поддержки руководителя в конфликте «по вертикали»

– Не злоупотребляйте должностным положением.

Должностное положение — солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу используют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т. п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

– Не затягивайте конфликт с подчиненным.

Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя [46, с.171].

– Не бойтесь идти на компромисс.

Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.

– Если руководитель неправ в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному.

Необходимо найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (что обычно и бывает).

– Помните, что конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель.

Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

– Конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель.

Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

Что касается поведения подчиненного при разрешении конфликта с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей по сравнению с начальником. Выполнение подчиненным ряда рекомендаций может повысить шансы на учет его интересов.

Не спешите противодействовать руководителю в конфликте. Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.

Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном. При необходимости можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам по работе.

Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении. Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.

Не переходите на оскорбления или резкие выражения.

Справедливость позиции в конфликте «по вертикали» не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя.

Вызывайте руководителя на откровенный разговор.

Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании.

Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, так как он все же добьется своего.

Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними.

Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.

Чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее будет разрешать конфликт с ним.

Выводы по главе 1: 1.Классификация конфликтов — метод познания, заключающийся в объединении их в группы на основе какого-либо признака. Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения конфликта к той или иной группе, называется основанием классификации. Если выбран существенный признак, то

классификация называется естественной, если признак формальный — искусственной. Основные виды классификации: типология, систематика, таксономия.

Классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта, называется типологией.

Систематика заключается в приведении в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. Она обычно шире типологии.

Таксономия — классификация «грозди» соподчиненных, взаимосвязанных конфликтов, имеющих определенные пространственно-временные границы.

Базисная типология конфликтов позволяет определить границы объектного поля конфликтологии и выделить в нем наиболее общие структурные единицы. Она включает конфликты с участием человека: социальные и внутриличностные, а также зооконфликты. Социальные конфликты включают: межличностные, между личностью и группой, между малыми, средними, большими социальными группами, межгосударственные. Внутриличностные конфликты: между «хочу» и «хочу», между «хочу» и «не могу», между «хочу» и «нужно», между «могу» и «не могу», между «нужно» и «нужно», между «нужно» и «не могу».

В принципе, в основе классификации может лежать любой признак конфликта. Если за основу берется характеристика, присущая всем конфликтам, то классификация называется общей, в противном случае — частной.

2. Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение системы причин является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Факторы и причины конфликтов носят объективно- субъективный характер и могут быть объединены в четыре группы: 1) объективные; 2) организационно-управленческие; 3) социально-психологические; 4) личностные.



Объективными факторами возникновения конфликтов в России выступают:

- естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабая разработанность и использование нормативных процедур разрешения социальных противоречий;
- недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- сам образ жизни россиян, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами;
- традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.

Основными организационно-управленческими причинами конфликтов являются: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

К типичным социально-психологическим причинам конфликтов относятся: потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разный подход к оценке одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрации; психологическая несовместимость и др.

Основными личностными причинами конфликтов выступают: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; недостаточная социально-психологическая компетентность; низкая конфликтоустойчивость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень притязаний; холерический тип темперамента; акцентуации характера и др.

3. Среди причин конфликтности отношений руководителей и подчиненных выделяют объективные и субъективные.

К объективным причинам относятся: субординационный характер отношений; высокая интенсивность взаимодействия; разбалансированность рабочего места; рассогласованность связей между рабочими местами в организации; сложность социальной и профессиональной адаптации; недостаточная обеспеченность всем необходимым для выполнения управленческих решений.

Управленческие и личностные предпосылки составляют субъективные предпосылки конфликтов «по вертикали».

Предупреждению конфликтов в звене «руководитель—подчиненный» способствуют грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными.

Конструктивному разрешению конфликта в отношениях руководителя и подчиненного способствуют учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к решению противоречия с различных сторон.

## **Глава 2. Практическая работа по снижению конфликтности на примере ОАО «СибурТюменьГаз»**

### **2.1 Краткая характеристика ОАО «СибурТюменьГаз»**

СИБУР является крупнейшей в России интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией. Мы строим сильный, конкурентоспособный на мировом рынке и устойчивый бизнес с уникальными преимуществами и возможностями для обеспечения прибыльного роста. Топливоно-сырьевой сегмент включает:

- 1) прием и переработку попутного нефтяного газа (ПНГ), получаемого от крупнейших российских нефтяных компаний;
- 2) транспортировку, фракционирование и дальнейшую переработку различных видов углеводородного сырья, производимого Группой или закупаемого у крупнейших нефтегазовых компаний России;
- 3) маркетинг и продажи топливоно-сырьевых продуктов: природного газа, сжиженных углеводородных газов (СУГ), нефти, широкой фракции углеводородного сырья (ШФЛУ), метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ) и прочих видов топлива и топливных добавок.

Топливоно-сырьевые продукты Группа реализует на внутреннем и международном рынках, а также направляет в качестве сырья в нефтехимический бизнес для дальнейшей переработки в базовые полимеры, синтетические каучуки, пластики, продукцию органического синтеза, полуфабрикаты и прочие продукты нефтехимии.

Группа владеет и управляет самой широкой в России комплексной инфраструктурой по переработке и транспортировке ПНГ и ШФЛУ, расположенной преимущественно в Западной Сибири — крупнейшем российском нефтегазодобывающем регионе. Эта инфраструктура включает в

себя восемь из девяти действующих газоперерабатывающих заводов (ГПЗ) в Западной Сибири (включая СП с «Газпром нефтью»), пять компрессорных станций и три газодиффузионные установки (ГДУ).

По состоянию на 31 декабря 2015 года СИБУР выпускал продукты на 26 производственных площадках, клиентский портфель Компании включал более 1 400 крупных потребителей в топливно-энергетическом комплексе, автомобилестроении, строительстве, потребительском секторе, химической и других отраслях примерно в 75 странах мира, общая численность сотрудников Группы превышала 27 тыс. человек.

## **2.2 Анализ хозяйственной деятельности**

В 2015 году ОАО «СибурТюменьГаз» вело производственную деятельность в условиях неблагоприятной внешней экономической конъюнктуры. Курс доллара США в 2015 г. продолжал расти. Так за 2015 год он вырос на 6,9%, за 2016 год он вырос еще на 2,9% по сравнению с 2015 годом. В «долларовую зону» отгрузка продукции составила 65,1% от экспортного объема. От роста курса доллара по сравнению с 2014 годом недополучено дохода на 3,8 млн. руб.

Доля расчетов в валюте Евро в 2015 году возросла с 11,6% в 2014 году, до 34,9% в 2015 году. Курс Евро в 2015 году возрос на 4% по сравнению с 2014 годом. За счет роста курса доллара доход увеличен на 2,7 млн. руб.

Главным итогом деятельности ОАО «СибурТюменьГаз» в 2016 году является увеличение объемов производства и сохранение рынков сбыта продукции, обеспечение безубыточной работы производства.

В абсолютном выражении объем продаж в целом по предприятию составил 213,3 млн. руб., что составляет 127,7% к уровню 2015 года, в том числе по направлениям деятельности (табл. 2.1):

Таблица 2.1

Объем продаж по направлениям деятельности производства

	Сумма	Темп роста к уровню 2015 г. %
- экспорт	198,9 млн. руб.	127,7
- внутренний рынок (кварц)	4,9 млн. руб.	112,1
- медицинские услуги	3,5 млн. руб.	97,8
- прочие виды деятельности	6,0 млн. руб.	126,8

В 2016 году экономика предприятия в течение I квартала была убыточной. Так, по итогам I квартала убытки составили – 1,6 млн. руб., а за I полугодие общество получило прибыль 5,2 млн. руб. В целом по заводу рентабельность продаж составила 3,2 %.

Основные факторы, оказавшие влияние на низкую рентабельность производства в течение года: высокая энергоемкость производства в условиях постоянного повышения тарифов, падение курса доллара США, падение объемов отгруженной продукции.

По результатам 2016 года общество имеет следующие финансовые результаты (табл. 2.2):

Таблица 2.2

#### Финансовые результаты предприятия

№ п/п	Показатели	Единицы измерения	2016	2015
1.	Балансовая прибыль	тыс. руб.	13759	12405
2.	Налог на прибыль и отложенные налоговые обязательства (активы)	тыс. руб.	4679	1095
3.	Чистая прибыль после налогообложения	тыс. руб.	9080	11310
4.	Рентабельность собственного капитала	%	3,2	3,9

В 2016 г. обществом перечислено в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды 33,2 млн. руб. налоговых платежей и обязательных сборов. Возмещено федеральным бюджетом «экспортного НДС» на сумму 15 млн. руб. Налоги уплачены своевременно, просроченной задолженности перед бюджетом нет.

Чистые активы общества на конец года составили 287016 тыс. руб., превышают уставный капитал в 7,2 раза.

В 2016, кризисном году, коллектив завода обеспечил рост объема производства на 27%. Все российские предприятия в настоящее время работают только на «СибурТюменьГазовском» кварце, завод закрывает все потребности российской электроники. Более 95% продукции поставляется на экспорт, в том числе 47% - в Японию.

Финансовое положение общества за отчетный период не претерпело существенных изменений и является абсолютно устойчивым. Все финансовые показатели превышают необходимые минимальные уровни значений (табл. 2.3).

Спрос на продукцию в 2017 году будет сильно зависеть от развития финансового кризиса в странах Восточной Азии и в мире. На работу в 2017 году большое влияние окажет курс доллара и евро, а также внутренняя инфляция.

Таблица 2.3

Основные производственно-экономические  
показатели за III квартал 2016 год.

Основные производственно-экономические показатели	III квартал 2016 год	II квартал 2016 год
	млн. руб. факт	млн. руб. факт
1. Получение суммарного дохода по основному производству	54,3	73,1
2. Прибыль от реализации продукции основного производства	13,3	14,6
3. Выработка на 1 работника ППП	0,201	0,242
4. Рентабельность продаж, основной продукции %	24,5%	20,0%
5. Уровень средней заработной платы по заводу, руб.	13941	15662

### **2.3 Анализ кадрового состава предприятия**

На ОАО «СибурТюменьГаз» были проведены социологические исследования и, в частности, оценена удовлетворенность коллектива работников выполняемой работой, результатам социологических исследований было выявлено, что в качестве основного мотива неудовлетворенности указано слабое материальное стимулирование. На это указали 79% работающих, которые были вовлечены в социологические исследования. Кроме того, достаточно высока доля неудовлетворенных условиями труда (44%). Очень важно отметить, что хотя 30% выразили безразличие к оценкам коллективом их труда, 74% в тоже время неудовлетворенны вниманием к результатам своего труда. Эти данные подтверждают наше мнение о необходимости индивидуализации трудовых отношений, особенно, с рабочими путем более четкой и полной регламентации жизненной стратегии работника в трудовом договоре.

В ОАО «СибурТюменьГаз» 32% охваченных социологическими исследованиями указали, что возможность раскрыть свои способности на заводе для них достаточно ограничена, а 80% - вообще не видят такой возможности. Несмотря на наличие достаточно детальных положений об оплате труда и премировании работников с определенными методами индивидуализации оценок их деятельности особенно, специалистов, 38% опрошенных в качестве причин конфликтов указали вопросы премирования и оплаты труда.

По нашему мнению, в этих условиях действия, предпринятые на заводе, не были достаточно эффективными, т.к. они были сведены просто к увеличению тарифных ставок на 20% и пересмотру в сторону увеличения, как шкалы стимулирования участников производственных соревнований, так и увеличения шкалы материального поощрения к знаменательным датам с особым упором на социальную поддержку молодежи. Но поскольку размеры этих поощрений невелики, а увеличение тарифных ставок на 20% носило

массовый, а не индивидуальный характер, то эти действия, как мы считаем, не изменят неудовлетворенности работников состоянием и уровнем оплаты труда. При этом темпы роста заработной платы на заводе в 2014 г. по сравнению с 2013 г. значительно опережают темпы роста производительности труда.

Хорошо если на предприятии создана система оценки персонала. Кроме того, общение менеджеров и рабочих, организация трудового соревнования и создание системы регулярного информирования коллектива компании о перспективах развития - все это условия формирования нормального психологического климата и эффективной деятельности персонала.

Эффективная мотивация труда - обязательное, но не единственное условие развития HR (человеческих ресурсов) социально ответственной компании.

Система управления персоналом такой компании должна быть ориентирована на активное использование для улучшения квалификационного и возрастного состава персонала, а также стабилизации кадров всех известных методов формирования конкурентоспособного персонала:

- Подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, наставничества;
- Работы с резервом кадров на выдвижение;
- Привлечения способных студентов высших учебных заведений и оказание помощи учебным заведениям;
- Работы с молодыми специалистами;
- Участия в Президентской программе подготовки кадров высшей квалификации;
- Улучшения имиджа компании;
- Социального партнерства и социально ответственной политики компании;



- Совершенствования мотивации труда;
- Других методов управления персоналом.

Использование методов управления персоналом должно носить плановый характер и обеспечивать решение стратегических задач компании.

Улучшение качественного состава персонала невозможно без оптимизации возрастного состава работников. К середине 90-х годов прошлого века многие предприятия столкнулись с проблемой «старения» персонала, т.е. снижения доли перспективных работников молодого возраста. Дефицит молодых рабочих и менеджеров имеет место на ряде предприятий и в настоящее время.

Следовательно, улучшению результатов труда данной возрастной группы персонала может способствовать содействие работодателя в решении этих проблем молодого работника. Поэтому особое внимание следует уделять выявлению и устранению причин текучести молодых кадров.

Например, в таблице 2.4 представлены данные по ОАО «СибурТюменьГаз», полученные при апробации методических указаний.

Таблица 2.4

Возрастная текучесть кадров

Показатели	Возраст, лет							
	18-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-50	46-50	51-и выше
Работавших (Дрк)	7	62	96	84	50	78	119	190
Уволившихся по собственному желанию (Дсж)	2	21	17	10	4	12	10	16
Коэффициент относительной текучести (Кот)	0,3	0,34	0,18	0,12	0,08	0,15	0,08	0,08

Коэффициент относительной текучести кадров рассчитан по формуле:

$K_{от} = D_{сж} / D_{рк}$ , где  $D_{сж}$  - доля уволившихся по собственному желанию данной возрастной группы персонала (%);  $D_{рк}$  - доля работавших данной возрастной группы в общей численности персонала (%).

Коэффициент относительной текучести для всех групп  $K_{от} < 1,0$ , что свидетельствует об относительной стабильности кадрового состава предприятия. Но наиболее подвижной категорией являются работники 18-25 лет.

Из данных таблицы 2.5 видно, что почти 40% персонала имеют стаж работы менее пяти лет. Нужно также отметить, что на заводе достаточно значителен возраст лиц, зачисленных в резерв на должности руководителей среднего звена.

В частности, в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста такие лица составляют больше 40% от общего числа работников, зачисленных в резерв. В то же время значительно меньше доля лиц в возрасте от 25 до 35 лет, находящихся в резерве на выдвижение.

Таблица 2.5

Распределение персонала по общему трудовому стажу и стажу работы на заводе

Общий стаж на заводе	Менее года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет	От 15 до 20 л	Более 20 лет	Всего
Менее года								
От 1 до 3 лет		125						
От 3 до 5 лет			158					
От 5 до 10 лет				191				
От 10 до 15 лет					47			
От 15 до 20 лет						37		
Более 20 лет							154	
Всего:								712

Рекомендуемые нами методические указания по проведению социального аудита позволяют проанализировать текучесть среди различных категорий персонала, среди лиц с разным уровнем образования и (при наличии негативных тенденций) разработать и осуществить меры по улучшению качественных характеристик персонала.

В частности, даже по результатам апробации методических указаний на ряде предприятий видна необходимость управлять возрастным составом персонала, используя опыт передовых предприятий различных отраслей. Практически все ведущие предприятия заключили договоры с профильными высшими и средними учебными заведениями, а также с профессиональными училищами.

Для повышения эффективности управления персоналом на предприятиях необходимо устранить такие наиболее типичные слабые места, как:

– недостаточная индивидуализация трудовых отношений. При отсутствии современной информационной поддержки служба управления персоналом компании, как правило, не в состоянии планировать и оценивать по каждому работнику эффективность применяемых методов развития персонала, т.е. не в состоянии индивидуализировать свои усилия. Речь идет о необходимости формирования трудовых взаимоотношений, предусматривающих как реализацию долговременной жизненной стратегии работника с использованием социального пакета, предоставляемого компанией. Ее усилий по повышению квалификации работника и его карьерного роста, так и оценку результатов деятельности работника, влияния обучения и других методов развития на эти результаты, наличия со стороны работника творческого отношения к решению проблем компании и других результатов, подтверждающих эффективность вложений компании в работника;

– отсутствие системы регулярной оценки каждого работника непосредственным руководителем;

– недостаточная эффективность аттестации персонала и аттестации и рационализации рабочих мест,

– отсутствие достаточной зависимости величины фонда заработной платы подразделений компании от результатов их деятельности и вклада каждого подразделения в решение стратегических задач компании;

– недостаточная связь показателей, используемых для стимулирования труда менеджеров, со стратегическими целями компании и, в первую очередь, с ее капитализацией.

Поэтому мы рекомендуем следующие первоочередные меры по формированию конкурентоспособного персонала:

1. Применить порядок формирования ФЗП (фонда заработной платы) в зависимости от результатов работы бизнес-единиц (подразделений), обеспечить образование источника оплаты труда - ФЗП бизнес-единиц (подразделений) по стабильным нормативам в зависимости от увеличения объемов производства и других ключевых показателей эффективности (KPI).

2. Оформить индивидуальные трудовые договоры с менеджерами и рабочими, которые позволят каждому увеличить уровень оплаты своего труда при улучшении KPI и выполнении условий этих договоров, т.е. заключить трудовые договоры, учитывающие индивидуальные задачи, особенности и интересы каждого работника для максимального использования его возможностей в интересах работодателя.

3. Создать системы мотивации труда, обеспечивающие единство интересов компании, бизнес-единицы (структурного подразделения), менеджмента и рабочих, уточнив дифференциацию оплаты труда работников.

4. Обеспечить развитие системы управления персоналом с использованием всех современных методов, в том числе регулярной оценки работника непосредственным руководителем.

5. Организовать инвентаризацию и аттестацию всех рабочих мест с осуществлением мер по их рационализации, улучшению условий и организации труда, ликвидации избыточных рабочих мест и рабочих мест с низкой производительностью труда. Использовать результаты аттестации рабочих мест для создания системы профессионального пенсионного обеспечения.

6. Развивать отношения социального партнерства на основе:

- совместной объективной оценки реальных финансовых возможностей работодателя и приоритетности использования ресурсов для обеспечения конкурентоспособности;
- обеспечения прав и интересов сторон в соответствии с требованиями законодательства;
- внедрения системы социальной отчетности;
- совместного общественного контроля выполнения государством своих функций и обязанностей;
- преодоления социального иждивенчества работников.

## **2.4 Психологические особенности конфликтов в коллективе участка НХС**

В соответствии с поставленной задачей нами были разработаны опросные листы руководителей и подчиненных для оценки имеющихся на этом участке конфликтов (приложение 1). Кроме того, была использована известная методика Тимоти – Лири. При помощи этой методики была проведена оценка межличностных отношений между работниками и их руководителями.

Наша работа была построена на психологическом обследовании 2 руководителей среднего звена управления и 18 рабочих из 2 смен участка. Анализ полученных ответов руководителей показал, что основные конфликты, происходящих в сменах, относятся к сфере производственных отношений между руководителями и подчиненными (80%). Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие межличностные отношения в основном между работниками смен (20%).

По мнению руководителей, в конфликтах виноваты обе стороны, т. е. и руководители, и работники. Причем конфликты затрагивают как сферу производства, так и межличностные взаимодействия. В возникших конфликтах руководители в 50% случаев активно участвуют в них, а в 50% -

наблюдают за их развитием, являясь пассивным участником конфликтов. По мнению руководителей, до 30% конфликтных ситуаций не находят своего разрешения, переходя в межличностные конфликты.

Например, один из конфликтов происходит между работницами и руководством среднего звена участка, иначе говоря, это конфликт между личностью и группой. Хронологическая структура конфликта такова: руководители среднего звена предъявляют завышенные требования к работницам участка, для выполнения заказа определенного вида продукции, не принимая во внимание неудовлетворительные условия труда. Возникает и нарастает неудовлетворенность работниц условиями и оплатой труда, руководство уклоняется от его решения, игнорирует претензии подчиненных, работницы вынуждены смириться с тем, что их требования не удовлетворены. В результате возникают последствия конфликта: неудовлетворенность работниц, понимание бесполезности своих протестов; текучесть кадров, те, кто не желает с этим мириться, не тратит зря сил, нервов, а просто начинают искать новое место работы; снижение производительности труда; нежелание работниц принимать творческого участия в деятельности участка, вносить свой вклад.

В этой связи следует иметь в виду, что не все претензии подчиненных к руководителям могут быть удовлетворены, поскольку руководители среднего звена управления не могут изменить коренным образом условия труда или повысить заработную плату. Поэтому недовольство со стороны рабочих по таким вопросам не должно расцениваться как повод для конфликтов, поскольку устранение их причин не входит в компетенцию мастеров смен. Однако вину за возникновение конфликтов такого рода мастера принимают на себя, что прослеживается в анализе исследования в 8 случаях из 15.

Руководители участка не вмешиваются в межличностные конфликты между работниками. В некоторых случаях конфликтное поведение выражается в спорах между рабочими и выяснении отношений, которые заканчиваются, как правило, примирением и сохранением дружеских

отношений, что в целом не отражается на профессиональной деятельности работников. Вместе с тем в отдельных случаях конфликтов (в 4 из 15) рабочие проявляют нежелание выслушивать своих коллег, упорно отстаивают свое мнение. Рабочие предъявляют претензии друг к другу (70% случаев), в их поведении присутствует агрессивность.

Проявление конфликтного поведения может частично объясняться и наличием отрицательных мотивов у работников, оно неразрывно связано с потребностно-мотивационной сферой личности. Руководители участка на вопрос: «Чего хотят добиться работники во время конфликта?» - отвечают, что они хотят добиться для себя привилегий либо требуют наказать других по каким-то причинам, а иногда просто «пошуметь», что на языке психологии называется проявлением агрессии в поведении. В отдельных случаях мастера смен не могут понять причины конфликта или не вникают в них.

Например, конфликт происходит между работницей и отдельными работниками участка, т. е. межличностный конфликт. Структура конфликта такова: на участке НХС работница, выполняющая работу шлифовщицы, считает себя лучшим, незаменимым специалистом, и к каждому работнику последующей операции, которые не менее квалифицированы, предъявляет претензии по качеству выполняемой ими работы, спорит и доказывает свое мнение. Затем тет-а-тет наговаривает на них руководителю, который проявляет ведомый тип личности. Эта ситуация расценивается работниками как конфликтная.

Для нас интересна не только точка зрения руководителей среднего звена по поводу возникающих конфликтов, но и самих работников. Для этой цели также применялся опросный лист, специально составленный для подчиненных. В результате анализа ответов рабочих было выявлено, что мнения мастеров и работников относительно частоты проявления конфликтов совпадают. В 50% случаев виноватыми в конфликтах признают себя работники. В остальных случаях подчиненные возлагают

ответственность за возникновение конфликтов на своих руководителей в 50-70% ответов или на обе стороны. В результате психологического анализа выяснилось, что и сами руководители брали на себя ответственность за возникновение конфликтов. В тех случаях, где, по мнению и руководителей, и по мнению подчиненных, вина возлагалась на руководителей, конфликты происходят достаточно часто. О наличии организационных и межличностных конфликтов мнение подчиненных соответствовало мнению их руководителей.

При обследовании рабочих было выявлено наличие длительных, затяжных конфликтов, они составили 30% от общего числа всех возникающих конфликтов. В этих случаях отношения после попыток урегулирования не налаживаются, и как правило, межличностные конфликты не находят разрешения.

Что касается формы проявления возникающих конфликтов, то большинство подчиненных считают, что они происходят из-за непримиримости позиций и упрямого отстаивания своей точки зрения. Однако трудно выявить доминирующую форму проявления конфликтов. В случаях проявления затяжных конфликтов ответственность за них подчиненные возлагали на своих руководителей (60 - 70% ответов). Лишь в 15 - 20% случаев признают свою вину за длительные, затяжные конфликты обе стороны: и руководители, и подчиненные. Частично это может быть объяснено недостатком опыта у руководителей, их невнимательным отношением к подчиненным, неумением осознавать происходящее на участке. Это в значительной степени характеризует недостаточную эффективность труда руководителей, что является серьезной проблемой системы управления на заводе «СибурТюменьГаз».

Организационные конфликты, отмеченные на участке, относились к разряду тех, которые идут как «по вертикали», так и по «горизонтали». Руководители среднего звена считают, что 60 - 90% конфликтов возникают из-за недостатков в техническом и кадровом обеспечении,



неукомплектованности смен работниками. Из-за нехватки обслуживающего персонала рабочие вынуждены выполнять работы, не относящиеся к их непосредственной деятельности, например, ремонтные работы, транспортировка, упаковка продукции. Эта ситуация расценивается работниками как конфликтная. Внеплановые работы также вызывают недовольствие и в 80% случаев приводят к конфликтам.

Проведенное нами исследование показало, что на заводе «СибурТюменьГаз» рабочим свойственно ответственное отношение к труду. Было выявлено, что недостаток финансирования волнует работников в меньшей степени, чем задержки в поступлении сырья. Эти задержки приводят к несвоевременному выполнению плановых заданий, на что очень остро реагируют рабочие.

Что касается соблюдения трудовой дисциплины, как одного из серьезных факторов производительности труда, то оказалось, что чем чаще возникают конфликты, тем чаще нарушаются и требования к дисциплине, что прямым образом связано с нарушением технологической дисциплины среди рабочих участка. Конфликтные ситуации чаще всего вызываются бездеятельностью, пассивностью, безынициативностью отдельных работников, несмотря на общую тенденцию проявления интереса и ответственности за работу.

При анализе конфликтных ситуаций, связанных с проблемами общения, было выявлено, что недоверие и непонимание между сотрудниками, а также несправедливое применение системы поощрений наиболее часто вызывают конфликты у рабочих на участке.

Например, рассмотрим конфликт вопроса премирования на участке НХС, возникающий ежегодно, ко дню рождения завода (29 октября). За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу и другие достижения в работе, для работников в каждом подразделении завода применяются следующие меры

морального и материального поощрения - объявление благодарности; вручение благодарственного письма; награждение ценным подарком; награждение «Почетной грамотой»; занесение в Книгу Почета; вручение премии «Эффективность». Руководитель среднего звена подает список рабочих, которые, по его мнению, считаются лучшими на участке, о поощрении и награждении, вышестоящему руководителю. По итогам нескольких лет на участке награждаются одни и те же работники. Эта ситуация расценивается работниками как конфликтная.

Конфликтные ситуации, связанные с критикой руководства, перерастают в конфликты в 50% случаев. Несогласие с распоряжениями вышестоящих руководителей вызывало от 30 до 70% конфликтов между руководителями и подчиненными. Противоречивые указания руководства так же, как и несогласие с ними, приводят к возникновению конфликтов в системе «руководство - подчинение» в 60 случаях из 100. Следует также отметить, что в некоторых случаях возникновение конфликта, вызывает реакция на критику со стороны работников, что является фактом неадекватного ее восприятия.

При анализе межличностных конфликтов оказалось, что в значительной степени они объясняются нежеланием отдельных лиц соблюдать традиции, этические нормы коллектива, считаться с точкой зрения другого человека, неуважением к личности, что является результатом низкого культурного уровня и недостаточного личностного роста. Важным фактором, приводящим к межличностным конфликтам, является также рассогласование организационных и личностных целей. К причинам возникновения и поддержания межличностных конфликтов следует отнести проявления грубости, неумение вести себя в коллективе, а в некоторых случаях и стремление обмануть своих товарищей по работе. Успешного разрешения межличностных конфликтов выявить не удалось.

Для характеристики межличностных отношений руководителя с подчиненными использовался модифицированный вариант методики Тимоти

- Лири. Каждый, отвечающий на вопрос: «Каким можно считать поведение руководителя по отношению к работникам?», должен был отобрать из 128 карточек те, которые в большей степени, по его мнению, определяют отношение мастера к подчиненным.

На основании применения этой методики были оценены следующие характеристики: авторитаризм, эгоистичность, агрессивность, подозрительность, подчиняемость, дружелюбие, зависимость, альтруизм. Авторитаризм, как определенный стиль поведения, характеризуется явно выраженной властью руководителя, директивностью его действий (вербальных и невербальных), единоначалием в принятии решений, систематическим контролем действий подчиненных. Такой руководитель не позволяет подчиненным вмешиваться в дела руководства, подвергать сомнению или оспаривать принятые им решения. Он четко разделяет свои права и обязанности подчиненных.

Эгоистичность руководителя включает уверенность в себе и своей правоте, независимость суждений, рационализм, т.е. деловитость в отношении всего, что может привести к личному благополучию, и равнодушие ко всему прочему.

Агрессивный стиль выражается в наличии большой силы воли, настойчивости в достижении целей, консерватизме. Такой руководитель открыт, прямолинеен, порой раздражителен. При сопротивлении со стороны подчиненного проявляет недружелюбие, гнев и агрессию, проявляет упрямство из принципа,

Подозрительность в отношениях указывает на неудавшегося лидера. Он всегда в оппозиции, недоверчив, сопротивляется влиянию извне, постоянно отстаивает свою позицию, даже если на нее никто не посягает. Ведет с подчиненными оборонительную «войну». Он тайно тщеславен, подозрителен и мстителен.

Подчиняемость характеризуется уступчивостью в отношениях с подчиненными. Такой руководитель ощущает комплекс вины и

неполноценности, социально плохо приспособлен, имеет заниженную самооценку. Ему свойственно самобичевание, робость и безынициативность.

Дружелюбие не является типичной формой отношений между руководителем и подчиненными на производстве. Оно характерно для незрелых, инфантильных, несамостоятельных людей, которые ищут защиты. Это - ведомый тип личности.

Зависимость подразумевает ориентацию на мнение других людей, боязнь общественного мнения, поиск социального одобрения, повышенную внушаемость. В коллективе такой руководитель общителен, активно сотрудничает с лидером, в достаточной степени демократичен.

Альтруизм характеризуется отзывчивостью и наличием эмпатии, эмоциональной реактивности, чувствительности к поведению других лиц, умением сопереживать. Такой руководитель способен на самопожертвование, самоотдачу, бескорыстие, склонен к опеке над подчиненными. Он обязателен и исполнителен.

Оценка подчиненными своих руководителей показала, что у руководителей участка отмечается склонность к авторитаризму в отношениях с подчиненными.

Что касается таких качеств, как эгоистичность, агрессивный стиль, подозрительность, зависимость, то, по оценкам рабочих, они тоже присущи руководителям участка. Следует отметить как положительный факт, что по оценке 30% работников, руководители среднего звена отличаются дружелюбием по отношению к подчиненным, и 70% они оценивались еще и как альтруисты.

Следует отметить, что авторитарность руководителя нередко «уживается» с альтруизмом. Где имеются такого рода руководители, до 80% всех конфликтов связаны с производственной сферой и достаточно быстро разрешаются. Причем эти конфликты не сопровождаются стрессами у рабочих. Если конфликт возникает, то руководитель дает возможность подчиненным самим справиться с ним, позволяя конфликтующим сторонам

примириться. Следует при этом отметить, что на таких участках не бывает конфликтов, связанных с невыполнением заданий. Они возникают, как правило, из-за безынициативности некоторых работников, о чем говорилось выше.

На основании проделанной нами работы была подтверждена гипотеза, согласно которой отсутствие или малое количество конфликтов внутри рабочих смен непосредственным образом связано со стилем руководства. При авторитарном и агрессивном стилях руководства резко снижаются конфликтные ситуации в рабочих группах. Основные претензии руководителей к подчиненным связаны с недостаточным проявлением активности работников по выполнению производственных заданий. Межличностные конфликты главным образом проявляются между работниками и в отдельных случаях - между руководителями и подчиненными. Практически не удалось выявить разрешения межличностных конфликтов. Этот вывод совпадает с выводами других исследователей, которые занимались аналогичными исследованиями межличностных конфликтов в рабочих коллективах.

В заключении отметим, что конфликты, имеющие место на участке СКО завода «СибурТюменьГаз», представляет собой в большинстве случаев реакцию на трудности преодоления производственно - организационных задач, а не на достижение индивидуальных целей работников или их руководителей.

## **2.5 Разработка рекомендаций по снижению конфликтности на примере участка НХС**

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета

руководителя, оптимизации социально психологического климата в коллективе.

В соответствии с поставленной задачей проведем социально-психологическое исследование участка НХС. Цель исследования:

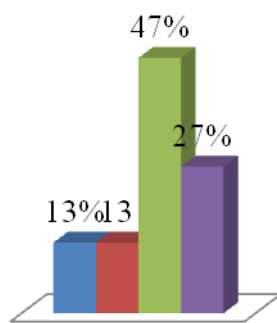
1. Определение существующего психологического климата руководителей и работников участка НХС;
2. Выявление факторов, препятствующих формированию благоприятного психологического климата в коллективе.

Предмет исследования: Общая оценка некоторых основных проявлений психологического климата коллектива; отражение на эмоциональном уровне сложившихся в коллективе взаимоотношений, характера делового сотрудничества, отношения к значимым явлениям жизни.

В качестве психологического инструментария была использована «Карта-схема Л.Н. Лутошкина» (приложение 2). Методика представляет собой карту-схему из 14 утверждений, где в левой стороне листа описаны качества коллектива, характеризующие благоприятный психологический климат, а в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств определяется с помощью шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до –3).

Всего в проведении исследования приняло участие 15 человек: 6 чел. – женщин, 9 чел.- мужчин. Возрастные характеристики выборки: 21-30 лет - 1 чел. (6%); 31-40 лет - 4 чел. (27%); 41-50 лет - 7 чел. (47%); 51-60 лет - 2 чел. (13%); 60 лет и более - 1 чел. (6%).

Результаты исследования показали, что 11 человек из числа опрошенных (73%) удовлетворены в той или иной степени психологическим климатом, сложившимся в коллективе (рис. 2.3).



- Высокая степень удовлетворенности
- Выше среднего
- Средняя степень
- Низкая степень удовлетворенности

Рис. 2.3. Психологический климат участка СКО

– высокую степень благоприятности психологическим климатом продемонстрировало 2 чел. (13%);

– степень выше среднего – 2 чел. (13%);

– среднюю степень благоприятности - 7 чел. (47%).

Низкую удовлетворённость психологическим климатом констатировали 4 человека (27% от числа опрошенных).

Анализ факторов (составляющих) психологического климата показал, что наибольшую удовлетворённость члены коллектива демонстрируют (больше всего членов коллектива устраивает):

1. Удовлетворённость настроением, преобладающим в коллективе («Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение»), а также чувство гордости за свой коллектив («У членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители более высокого ранга»).

2. Как положительные моменты отмечены – удовлетворённость отношением к успехам/неудачам (Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех, все за одного»).

3. Устраивает и отношение к вновь пришедшим членам коллектива («Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться»).

Анализ результатов позволил выделить так же и факторы, препятствующие формированию благоприятного психологического климата. Существование данных факторов негативно влияет на жизнь коллектива.

1. Отношение к совместным мероприятиям («Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах. Коллектив пассивен, инертен»).

2. Отсутствие справедливого отношения ко всем членам коллектива («Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых»»).

Вывод по результатам исследования: 73%, из числа опрошенных, чувствуют себя в коллективе комфортно, сложившийся психологический климат считают благоприятным.

В коллективе преобладает жизнерадостное настроение; у членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители более высокого ранга, в трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение, они сопереживают друг другу; коллектив доброжелательно относится к новым членам и старается помочь им освоиться.

Однако существуют факторы, негативно влияющие на жизнь коллектива – это отсутствие справедливого отношения ко всем членам коллектива и наличие пассивности, инертности некоторых членов коллектива при организации совместных мероприятий.

Рекомендации руководителю по итогам социально-психологического исследования:

1. Сохранение и развитие благоприятного психологического климата существующего в коллективе.

2. Преодоление, исключение факторов негативно влияющих на жизнь коллектива:



– способствовать формированию справедливого отношения ко всем членам коллектива (препятствовать разделению коллектива на «привилегированных» и «пренебрегаемых»);

– хвалить, одобрять и поддерживать любые начинания членов коллектива;

– по возможности организовывать совместные мероприятия со всеми членами коллектива.

## **2.6 Оценка социальной эффективности участка НХС**

В соответствии с поставленной задачей проведем социологический опрос «Удовлетворенность работников различными сферами труда и быта на предприятии»

Целью опроса являлось изучение удовлетворенности работников ОАО «СибурТюменьГаз» участка НХС различными сферами труда и быта на производстве. В качестве объекта исследования выступили работники предприятия участка НХС.

В качестве инструмента для проведения опроса была использована анкета, состоящая из 20-ти вопросов, характеризующих различные факторы удовлетворенности той или иной сферой производства и быта на предприятии. Данные факторы были сведены в следующие блоки:

1. Мотивы деятельности;
2. Удовлетворенность внутри коллективными отношениями;
3. Работа (труд, как вид деятельности);
4. Оценка возможностей для реализации своих способностей;
5. Взаимоотношения с начальником (ведущий стиль управленческой деятельности);
6. Удовлетворенность зарплатой;
7. Социальная защищенность, виды социальных гарантий, предоставляемых работнику.

Данные, полученные в ходе анкетирования, позволили разделить респондентов на следующие социально-демографические группы: мужчин - 58,2 %; женщин – 41,8 %.

По возрастному составу: 41 – 50 лет – 33,1 %; 51 и старше – 23,3 %; 31 – 40 лет – 22,1 %; до 30 лет – 20,5 %. Можно сказать, что возрастной состав опрошенных более или менее однороден.

Важное место в системе функционирования любого коллектива отводится мотивации трудовой деятельности и, в частности, удовлетворенности выполняемой работой.

При ответе на вопрос «Что Вы больше цените в своей работе, что доставляет Вам удовольствие?» - мнения респондентов разделились следующим образом: хороший коллектив – 58,7 %; интересную работу – 39,0 %; удобное время работы – 28,0 %.

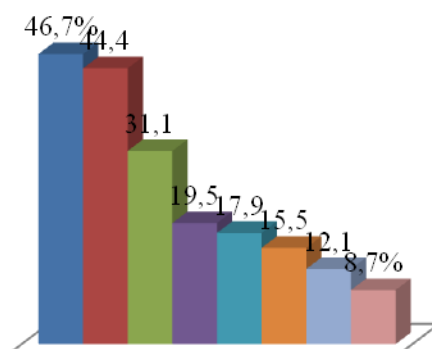
Причинами же неудовлетворенности, в первую очередь, указываются: слабое материальное и моральное стимулирование (79,0 %); неудовлетворительные условия труда (28,2 %); отсутствие перспектив продвижения (25,6 %) рис.2.4.



Рис. 2.4. Причины неудовлетворенности трудом

Коллективом, в котором работают: удовлетворены 82,6 % опрошенных; для 8,8 % безразлично в каком коллективе работают; 8,6 % респондентов не удовлетворены коллективом.

Свои производственные трудности при выполнении работы опрошенные объясняют следующим образом: устаревшие станки, оборудование, инструменты – 46,7 %; неудовлетворительное материально-техническое и организационно-техническое снабжение – 44,4 %; непонимание проблем нашего предприятия со стороны акционеров – 31,1% (рис.2.5).



- Устаревшие станки, оборудование, инструменты
- Неудовлет. материал. и организац.-технич. снабжение
- Причины в непоним. проблем предпр. со стор. акционеров
- Преобладание ручного труда
- Вредные факторы производства
- Нерадивое отношение раб-ков к выпол-нию своих обя-з-тей
- Низкий уровень организ. и планиров. со стороны руков-ля
- Слабый уровень квал. кадров с кот. приходится взаимо-вовать

Рис. 2.5. Причины производственных трудностей

При анализе ответов на вопросы блока «Работа» выявилось следующее: основная часть респондентов, две трети (66,6 %), отмечают, что «работа интересна, но заработная плата не устраивает»; 15,8 % считают, что «хороша любая работа, при высокой зарплате»; 8,3 % опрошенных работников объясняют свое отношение интересом к работе как к таковой.

Не желают менять место работы 58,5 %; 39,9 % хотели бы сменить работу, но при этом опасаются, что другой работы не найдут; 1,6 % увольняются (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Желание сменить место работы

Дает ли работа возможность для раскрытия своих способностей?: «Да» считают 43,5 % опрошенных; 36,4 % говорят о том, что их возможности в этом плане ограничены, а 20,1 % прямо утверждают, что такой возможности нет.

А каково отношение к качеству работы со стороны самих работников? При ответах на этот вопрос получены следующие результаты: 71,7 % респондентов считают, что выполняют работу достаточно хорошо, лучше не требуется; у 14,5 % опрошенных работников нет ни желания, ни возможности выполнять работу еще лучше; 12,6 % - выполняют работу еще лучше, когда попросят (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Отношение к качеству работы

Данные результаты подтверждаются ответами об отношении работников к собственному вкладу в работу: 41,5 % опрошенных работников удовлетворены своим вкладом полностью; 36,3 % - частично.

В суждениях о связи жизни с работой: 42,4 % респондентов придерживаются того мнения, что «многое в моей жизни и жизни семьи связано с предприятием», остальные мнения разделились следующим образом: 23,2 % - считают, что их жизнь и работа мало связаны; 18,3 % - в другом месте лучше; 16,1 % - не представляют жизни без работы на предприятии.

Различия во взглядах не снижают значения личной мотивации, и ее связи с выбором места работы.

При анализе причин возникновения конфликтов выделим следующие моменты.

Ведущей причиной производственных конфликтов 60,7 % респондентов считают вопрос, касающийся оплаты труда, распределения премий; треть (34,3 %) – связывают производственные конфликты с личными чертами отдельных работников и межличностными отношениями. «Выделение отдельных работников, тогда как другие всегда остаются в тени», а также «личные черты характера непосредственного руководителя» выступают в качестве причин конфликтов в 26,5 % случаев (рис. 2.8).

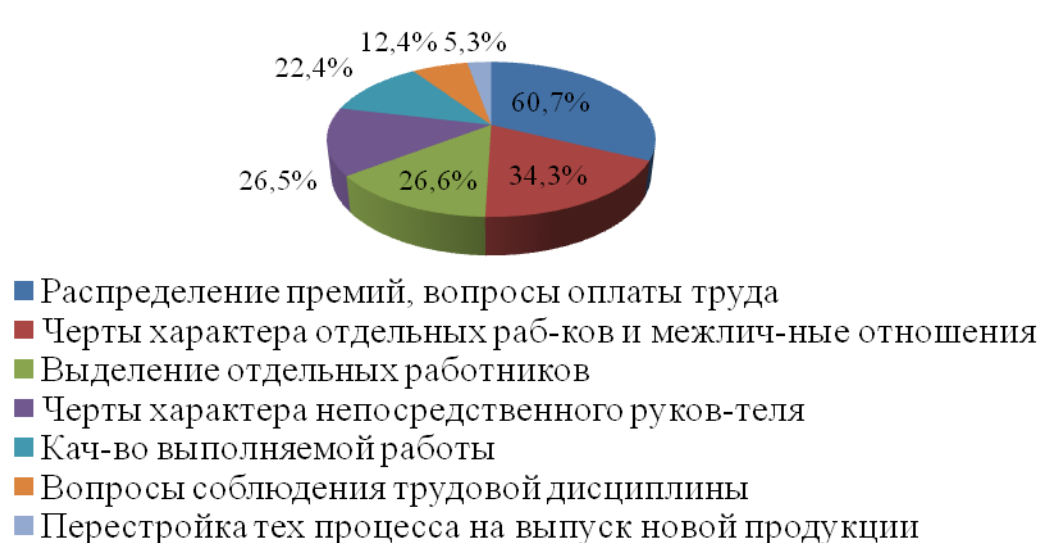


Рис. 2.8. Причины возникновения конфликтных ситуаций

Что думают опрошенные о сплоченности своего коллектива?: коллектив не отличается большой сплоченностью, но и особой разобщенности нет – так считают 47,6 % опрошенных. В том, что коллектив дружный, сплоченный, уверены 43,9 %; 8,5 % утверждают, что в их коллективе часто происходят конфликты (рис. 2.9).

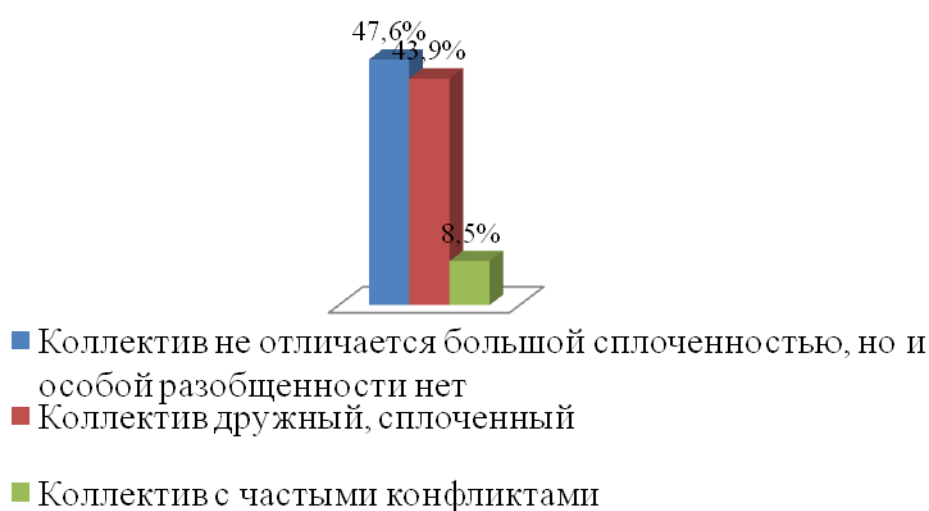


Рис. 2.9. Сплоченность коллектива

А существует ли связь между отношениями в коллективе и эффективностью работы? По мнению 38,8 % респондентов психологическая атмосфера, сложившаяся в коллективе, влияет на эффективность работы; треть опрошенных (35,4 %) указывают на то, что это бывает не всегда, а четверть (25,8 %) говорят о том, что психологическая атмосфера не влияет на эффективность работы.

Сплоченность коллектива определяется высоким уровнем взаимной привязанности членов трудового коллектива и характеризуется такими показателями, как сотрудничество, взаимопомощь, взаимная ответственность, психологическая совместимость.

По мнению опрошенных работников, формированием внутри коллективных отношений и созданием благоприятного психологического климата в коллективе в основном занимаются: сами члены коллектива – 51,9 %; непосредственный руководитель - 24,8 %; никто конкретно - 21,4 %.

Определяя форму взаимоотношений членов коллектива и непосредственного руководителя, 71,2 % респондентов (т.е., значительное

большинство) считают, что «руководитель предоставляет самостоятельность в выполнении работы с учетом квалификации, привлекает к принятию решений»; 21,3 % - считают, что «непосредственный руководитель часто вмешивается в работу, не терпит возражений, излишне контролирует все действия» и только 7,5 % - указывают на то, что «непосредственный руководитель мало вмешивается в дела подчиненных, не проявляет особой активности».

Таким образом, в решении конкретных проблем руководители, чаще всего, предпочитают использовать демократический стиль руководства (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Ведущий стиль руководителя

В системе мотивации ключевое место отводится такому аспекту трудовой деятельности, как признание и вознаграждение.

Результаты опроса по фактору удовлетворенность заработной платой показали следующее: 78,9 % респондентов не удовлетворены зарплатой; 19,0% - удовлетворены, но не совсем; 2,1 % - удовлетворены зарплатой (рис. 2.11).

Исходя из этого, не чувствуют себя социально защищенными 70,1 % респондентов, 21,1 % - уклонились дать ответ о своем социальном самочувствии (рис. 2.12).



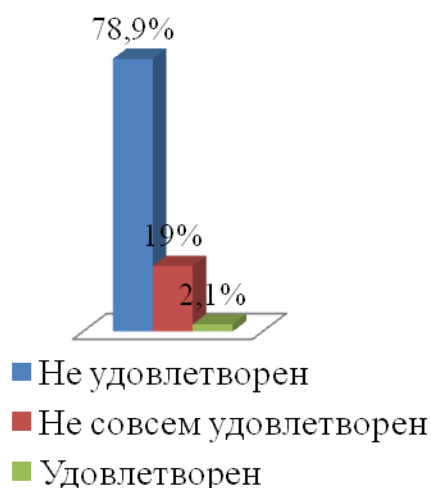


Рис. 2.11. Удовлетворенность заработной платой



Рис. 2.11. Социальная защищенность

Несмотря на то, что большинство опрошенных работников не удовлетворены заработной платой, все же 72,3 % ценят свое место работы на данном предприятии. Каждый пятый (21,7 %) предпочли не дать прямого ответа на этот вопрос; 6 % ответили, что не ценят свое место работы.

На вопрос, заданный респондентам «Какими видами социальных гарантий, действующих на нашем предприятии, Вы пользуетесь?» были получены следующие ответы: 57,0 % (более половины опрошенных!) - социальных гарантий нет, не знаю, не пользуюсь; 31,2 % - пользуюсь услугами здравпункта; 15,2 % - пользуюсь услугами медицинского центра «СибурТюменьГаз»; 7,0 % - пользуюсь услугами профсоюзного комитета.

С целью устранения выявленных негативных факторов предлагаем обратить ваше внимание на следующие рекомендации:

1. Необходима практика регулярного проведения исследования мотивационных потребностей работников, определение их приоритетов для различных категорий и подразделений, а также мониторинга (отслеживания) уровня удовлетворенности теми или иными сферами труда и быта на производстве.

2. Необходимо сделать особый акцент на совершенствовании системы оплаты труда (не удовлетворены заработной платой 78,9 % опрошенных).

3. Разработка и внедрение Положения о мотивации работников, основанного на использовании системы моральных стимулов, будет способствовать большей самоотдаче работника и реализации его потенциальных возможностей (слабость материальных и моральных стимулов 79,0 %).

4. Необходимо формирование адекватной самооценки работников, так как завышенная самооценка («я считаю, что выполняю работу достаточно хорошо, лучше не требуется» - 71,7 %) отрицательно влияет на формирование профессиональных навыков.

5. Демократический стиль руководства (71,2 %), который опирается на сотрудничество посредством достижения взаимопонимания, способствует эффективному взаимодействию руководителя и подчиненного, а также развитию творческой инициативы в коллективах.

6. По данным социологического опроса работники не чувствуют себя социально защищенными (70,1 %). Это создает внутреннее напряжение, влияет на настроение людей и сказывается на результатах деятельности.

7. В результате привыкания к льготным условиям труда и быта человек начинает воспринимать компенсационный (социальный) пакет как должное, и эффект мотивирующего воздействия снижается (57,0 % респондентов указывают на то, что «социальных гарантий нет», «не знаю», «не пользуюсь»). Необходимо постоянно информировать работников о действующих на заводе социальных гарантиях.

8. Периодическое проведение оценки деловых и личностных качеств работников предприятия дает возможность более полно учитывать их индивидуальные особенности, профессиональные и деловые качества, а также определять пути эффективного использования их потенциала.

9. Нужно больше уделять внимания молодым и перспективным специалистам в области планирования карьеры, это – один из социальных стимулов роста профессионализма и мобилизации сил, к тому же удовлетворяющий взаимным интересам работника и предприятия.

В соответствии с предлагаемыми нами рекомендациями, с целью устранения выявленных негативных факторов, влияющих на конфликтность, трудовую деятельность участка СКО, необходимо принять следующие меры:

- провести маркетинговые исследования и установить «обратную связь» с потребителями продукции, заключить долговременные контракты на взаимовыгодных условиях. Эти мероприятия будут способствовать увеличению номенклатурного плана на участке, объема работы, а вследствие этого – рост заработной платы;

- наиболее важно заинтересовать рабочих в улучшении состояния участка и показателей его деятельности. Ввести поощрительные премии за качество выпускаемой продукции, за сверхурочные работы, что будет способствовать большей самоотдаче работника, реализации его потенциальных возможностей, росту производительности труда;

- усовершенствовать технологические процессы на рабочих местах, обеспечить всеми необходимыми инструментами и устройствами, принимая во внимание мнения и опыт рабочих, что способствует повышению уровня морального стимулирования, удовлетворенности условиями труда;

- особое значение также имеет инвестиционная деятельность предприятия, непосредственно связанная с повышением эффективности участка СКО. Необходимо вложение средств в обновление или замену оборудования, в его усовершенствование или модернизацию в связи с увеличением объемов производства и освоением новых видов продукции,

так как с каждым годом мировые стандарты, предъявляемые к выпускаемой продукции, а также технологические требования потребителя усложняются и ужесточаются. Эти мероприятия будут способствовать материальной стабильности рабочих, уверенности в завтрашнем дне, повышению уровня психологического климата на участке, снижению текучести кадров.

Выводы по главе 2: СИБУР является крупнейшей в России интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией. Мы строим сильный, конкурентоспособный на мировом рынке и устойчивый бизнес с уникальными преимуществами и возможностями для обеспечения прибыльного роста.

Финансовое положение общества за отчетный период не претерпело существенных изменений и является абсолютно устойчивым. Все финансовые показатели превышают необходимые минимальные уровни значений.

Коэффициент относительной текучести для всех групп Кот < 1,0, что свидетельствует об относительной стабильности кадрового состава предприятия. Но наиболее подвижной категорией являются работники 18-25 лет.

Результаты исследования по определению существующего психологического климата руководителей и работников участка НХС показали, что 73%, из числа опрошенных, чувствуют себя в коллективе комфортно, сложившийся психологический климат считают благоприятным.

В коллективе преобладает жизнерадостное настроение; у членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители более высокого ранга, в трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение, они сопереживают друг другу; коллектив доброжелательно относится к новым членам и старается помочь им освоиться.

Однако существуют факторы, негативно влияющие на жизнь коллектива – это отсутствие справедливого отношения ко всем членам коллектива и

наличие пассивности, инертности некоторых членов коллектива при организации совместных мероприятий.

По результатам социологического исследования «Удовлетворенность работников различными сферами труда и быта на предприятии» участка НХС можно сделать следующие выводы:

Работники предприятия достаточно хорошо организованы, сознательно относятся к выполнению порученного задания, а также качественно и ответственно относятся к выполнению своих обязанностей. Работники предприятия высоко ценят свое место работы, считают, что многое в их жизни и жизни семьи связано с предприятием. Выражают удовлетворенность коллективом, в котором работают («хороший коллектив»), а также взаимоотношениями с непосредственным руководителем.

Наряду с этим выделяются факторы, отрицательно влияющие на трудовую деятельность работников. Значительная часть респондентов не удовлетворены заработной платой, при этом указывают, что наиболее частыми причинами возникновения конфликтных ситуаций является несправедливое распределение премий, вопрос оплаты труда. Слабые материальные и моральные стимулы так же являются причиной неудовлетворенности трудовой деятельностью. Свои производственные трудности опрошенные связывают с устаревшими станками, оборудованием, инструментами, неудовлетворительным материально-техническим снабжением.

Работники указывают на неудовлетворенность собственным вкладом в работу. В тоже время социологический опрос выявил высокую самооценку работников. Они считают, что выполняют работу достаточно хорошо, лучше не требуется.

Опрошенные не чувствуют себя социально защищенными, говорят о том, что социальных гарантий на предприятии нет, либо указывают на низкую осведомленность в соц. сфере.

Примерно половина респондентов желали бы сменить место работы.

## Заключение

В настоящее время в психологической литературе имеется достаточно большое количество работ, посвященных проблеме конфликтов. Несмотря на хорошо разработанные методы разрешения конфликтов, следует признать, что не существует единого универсального способа их урегулирования. Не следует также оценивать конфликты только как негативные явления, так как они могут содержать не только отрицательные, но и положительные функциональные свойства.

Исследование конфликтных явлений, встречающихся в трудовом коллективе участка НХС, показывает, что главным условием их возникновения является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудового коллектива и организации самого процесса производства.

Частично это может быть объяснено недостатком опыта у руководителей, их невнимательным отношением к подчиненным, неумением осознавать происходящее на участке НХС. Это в значительной степени характеризует недостаточную эффективность труда руководителей, что является серьезной проблемой системы управления на предприятии.

Не все претензии подчиненных к руководителям могут быть удовлетворены, поскольку руководители среднего звена управления не могут изменить коренным образом условия труда или повысить заработную плату, что не входит в компетенцию мастеров смен.

Несмотря на то, что большинство опрошенных работников не удовлетворены слабыми материальными и моральными стимулами 79,0 %, все же 72,3 % ценят свое место работы на данном предприятии.

Поэтому необходимо сохранение и развитие благоприятного психологического климата существующего в коллективе, преодоление, исключение факторов негативно влияющих на жизнь коллектива. Участок НХС может понизить уровень конфликтной ситуации, если

вышеперечисленные нами мероприятия будут внедряться под строгим руководством директора и с учетом непрерывного и динамического развития окружающей среды.

Сейчас не секрет, что многие предприятия работают по принципу «при минимальных вложениях, максимум прибыли», к их числу относится и ОАО «СибурТюменьГаз». Поэтому ничего на участке НХС не предпринимается, наши мероприятия по устранению уровня конфликтности остаются неразрешенными, а прямым результатом конфликтов, возникающих между работниками и руководством предприятия, оказываются снижение производительности труда и качества продукции.

Хотя развитие и эффективное использование человеческого капитала – это основа конкурентоспособности предприятия. И обязанность каждого работодателя – руководителя предприятия максимально раскрыть и использовать творческие возможности работника, помогая ему решать материальные проблемы, укрепляя уверенность в завтрашнем дне.

На основании проделанной нами работы цель – психологический анализ организационных и межличностных конфликтов и возможностей их устранения на примере участка НХС ОАО «СибурТюменьГаз», достигнута. Гипотеза подтвердилась, что чем больше в коллективе людей, удовлетворенных трудом, тем благоприятнее нравственно – психологический климат в нем, тем более развиты товарищество и взаимопомощь и, наоборот, чем больше неудовлетворенных трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликты.