



на выпускную квалификационную (бакалаврскую) работу  
Студенту Кычеву Владимиру Алексеевичу

Группы № 3Ф-409 Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

Совершенствование системы управления конфликтами в трудовом  
коллективе (на примере Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД  
ОАО «РЖД» г. Коркино)

Выполнил(а):  
студент(ка) группы 3Ф-409/114-4-1Кор  
Кычев Владимир Алексеевич

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Кострюкова Людмила Александровна

Проверка на объем заимствований:  
89,9 % авторского текста

Работа допущена к защите  
«02» 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П

к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что сегодня в России высоко котируется профессионализм персонала. Если управление человеческим коллективом происходит стихийно, без учета социально-психологических закономерностей развития, подбор кадров осуществляется случайным образом, то создается почва для конфликтов, снижения результативности труда, увольнений работников. Постепенно назревают проблемы, которых можно было бы избежать. Поэтому изучение социально-психологических аспектов управления персоналом является важнейшим направлением.

Роль конфликтов и способы управления ими в современном обществе так велики, что во второй половине XX в. выделилась особая область знания – конфликтология. В ее развитие большой вклад внесли философия, политология, социология и психология.

Конфликты являются естественным, неизбежным и необходимым явлением, так как представляют собой одно из проявлений закона диалектического развития-единства и борьбы противоположностей. В течение многих лет ученые разрабатывают теорию и практику разрешения конфликтов. Во многих университетах изучаются типы конфликтов – межличностные, групповые, производственные, экологические, этнические, международные. Практика работы отечественных организаций, деятельность зарубежных фирм показывают, что современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами.

Помимо конфликтов в организации особое значение отводится и стрессам. Управленческая деятельность в экстремальных ситуациях резко повышает требования, предъявляемые к интеллектуальной, особенно эмоционально-волевой сфере личности руководителя.

Работа в сложных, ответственных и неожиданных ситуациях требует наличия у персонала высокоразвитого самообладания, умений не

поддаваться действиям самых различных объективных и субъективных стресс-факторов, умений в короткие сроки отыскивать пути их устранения или снижения их воздействия, своевременно принять решение и уверенно, без колебаний, адекватно реализовать его с помощью определенной системы и, наконец, квалифицированно проконтролировать эффективность принятых им мер.

Гипотезой исследования является предположение о том, что профилактика конфликтов будет являться условием для благоприятного психологического климата в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.

База исследования: ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино

Цель работы – анализ системы управления конфликтами в организации и выработка рекомендаций по ее совершенствованию в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД».

Объект исследования – психологический климат и уровень конфликтности.

Предметом работы является процесс управления конфликтами в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность, понятия и значение конфликтов на предприятии.
2. Рассмотреть причины возникновения и стадии протекания конфликтов на предприятии.
3. Рассмотреть систему управления конфликтами на предприятии.
4. Дать характеристику деятельности Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.
5. Провести исследование системы управления конфликтами на Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.
6. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами для Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.

Методы исследования: анализ и синтез, статистический анализ, сравнительный анализ, анализ документов, обобщение, а так же анкетирование сотрудников и метод описательного статистического анализа эмпирических данных.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и рекомендации по профилактике конфликтов позволят улучшить психологический климат и оптимизировать деятельность организации.

Теоретической и методологической основой являются разработки отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом, методики оценки эффективности системы управления персоналом, отчетные документы ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.

При написании работы использовались материалы учебных пособий по управлению персоналом различных авторов, например, В.С. Агеев, А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, Е.М. Бабосов, Б.С. Волков, Н.В. Волкова, А.И. Кравченко, К.А. Кравченко, В.И. Курбатов, А.Д. Лазукин, Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляе, .З. Муштук, А.Ю. Деев, О.С. Которова, А.В. Петровский, А.М. Руденко, С. И. Самыгин, .П. Чередниченко, Н.В. Тельных и др.

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, две главы (теоретическую и практическую), заключение, список использованной литературы, приложения.

# **Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами на предприятии**

## **1.1 Сущность, понятия и значение конфликтов на предприятии**

Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо дать такую дефиницию конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это в свою очередь предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает

борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений конфликта:

По мнению, Л.Г. Здравомыслова, конфликт – это важнейшая 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.

Ю.Г. Запрудский, считает, что конфликт – это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

А.В. Дмитриев под конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Несмотря на все достоинства, выражающиеся в фиксации многообразных атрибутов социального конфликта, приведенным определениям присущ, на наш взгляд, один существенный недостаток. Они не включают внутриличностный конфликт и не оставляют для него «места». Речь идет лишь о сторонах конфликта, начиная от «борьбы между индивидами» и выше. Но существует борьба и на уровне отдельного индивида, противоборство между элементами внутренней структуры личности, которое и находит свое выражение во внутриличностном конфликте. Этот конфликт – проявление противоречий не на уровне социальных групп или целых народов, а на личностном уровне, но от этого он не делается менее актуальным.

Сложившаяся ситуация, возможно, объясняется тем, что, по мнению некоторых авторов, внутриличностный конфликт не относится к социальному конфликту, а представляет собой лишь психологический конфликт, не охватываемый объемом понятия «социальный» и не имеющий к социальному конфликту прямого отношения. Но такая точка зрения вызывает возражение, в котором мы солидарны с позицией Г. И. Козырева:

Личность, – пишет он, – устойчивая система социально – значимых черт, обусловленных системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида. Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом'. Можно привести и другие определения конфликта. Важнее сформулировать его общее понятие, имеющее методологическое значение.

В этом плане всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение [38, с.157].

Таким образом, конфликт это есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена приведенная дефиниция нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики. Дальнейшее изложение общей теории

конфликта, в том числе и его понятия, и будет посвящено объяснению этих вопросов.

При этом также, как и автор «Общей теории» конфликта К. Боулдин, мы убеждены, что все конфликты имеют общие элементы и общие образцы развития и что именно изучение этих общих элементов может представить феномен конфликта в любом его специфическом проявлении.

В отечественной научной литературе наиболее полное определение конфликта, на наш взгляд, дал Шайхутдинов, который выделяет следующие способы использования понятия конфликт:

- конфликт как объект исследования;
- конфликт как область специализации научных методов;
- конфликт как механизм, искусственно создаваемый организаторами для интенсификации мышления и деятельности;
- конфликт как эталон, позволяющий увидеть то, что невозможно при нормальном течении дел;
- конфликт как случившееся, по отношению к которому надстраиваются различные технические образования, доводя фактическое столкновения сторон до полной структуры конфликта.

Однако это определение не отражает сути и всех основных черт конфликта как понятия психологического и организационного. Остановимся на основных общеметодологических понятиях конфликта, которые отражают его сущность:

- конфликт – ситуация, которая возникает, когда целенаправленное поведение одной группы в организации блокирует целенаправленное поведение другой;
- конфликт – поведение, основным направлением которого является поражение, ослабление или подавление оппонента;
- конфликт – противоречие между людьми;



-конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне доказать свои взгляды;

-конфликт – это несогласие между двумя или более сторонами;

-конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Суммируя приведенные высказывания, можно определить конфликт как динамически сбалансированное воздействие, осуществляемое двумя или более субъектами на основе несовпадения интересов, целей, методов и способов их достижения.

Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Этим «что-то», из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея и т.д.

Та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется объектом конфликта. Предполагается, что субъектом воздействия в процессе конфликта может быть либо отдельный человек, два человека или группа людей. Если рассматривать конфликт с позиции организации, то именно от субъектов конфликта зависит острота возникших противоречий, срок их протекания, способ и технология разрешения конфликта. Ведь совокупность индивидов в организации составляют люди, которые имеют различные психологические, физиологические, интеллектуальные характеристики, а также различные опыт, цели и задачи. Можно говорить, что одним из существенных признаков конфликта являются характерные особенности участвующих сторон.

Выделим основные понятия, характеризующие субъективную сторону конфликта в организации.

Субъекты конфликта – отдельные индивиды или группы индивидов, имеющие свои личные цели, которые разнятся с целями организации. В зависимости от степени участия в конфликте, выделяют следующих основных участников конфликта:

- основные участники – то главные действующие лица на арене – оппоненты;
- группа поддержки – люди, которые могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта и его исход;
- другие участники – могут лишь оказать эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта.

Другой важнейшей характеристикой конфликта является степень остроты конфликтной ситуации.

Так, по степени остроты выделяют конфликты, имеющие низкую, среднюю и высокую конфликтность. Конфликт с низким уровнем конфликтности протекает в форме обостренного диалога – спора между противоборствующими сторонами – и завершается согласованием сторон. Конфликт с высоким уровнем конфликтности протекает в форме обостренного противоречия – физического насилия – и завершается физическим уничтожением одной из сторон. Конфликт средней тяжести представляет собой симбиоз выделенных конфликтов. Степень тяжести конфликта обостряется тем, что в большинстве организаций для разрешения конфликтов не разработано правовых, административных, организационных и иных механизмов их предупреждения и урегулирования.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта. В отличие от этого предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между

взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

1. Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается. Так, например, если премия, на которую претендовали служащие организации и из-за которой возникло противоборство, уже распределена или отменена, то вместе с этим в большинстве случаев исчезает и конфликт. Но может случиться так, что он будет продолжен, если конфликтные отношения между участниками спора зашли слишком далеко.

2. Важно также отметить, что объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется не на жизнь, а на смерть, даже когда отстаиваются утопические идеи.

3. Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо. Родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но они не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему вдруг ему стало «не спокойно на душе», хотя факт беспокойства налицо.

Таким образом, каждый конфликт имеет свой объект и свой предмет. В каждом конфликте присутствуют определенные цели, мотивы и интересы сторон, которые вступают в противоречие. Если же при взаимодействии

индивидов отсутствует объект, по поводу которого они вступают в него, то можно говорить и об отсутствии целей, мотивов и интересов такого взаимодействия. Но в этом случае вообще не имеет смысла говорить о конфликте. Примером этого может служить случайное убийство одним индивидом другого. Другими словами, не всякое нанесение вреда одним индивидом другому происходит в результате конфликта.

По сути, конфликт неизбежно связан с проблемами различного характера, возникающими в жизнедеятельности любой организации, а также с конфликтными напряжениями, которые лишь усугубляют те или иные проблемные ситуации. Так как организации состоят из определенного количества людей (сотрудников), взаимодействующих между собой, конфликтные ситуации являются постоянным присутствующим элементом организационной деятельности. Поэтому для максимально полного и актуального отображения эффективности организационной жизнедеятельности, прежде всего, нужно понимать, что представляет собой конфликт, как его избежать и урегулировать с минимальными издержками. Причем в некоторых случаях конфликт может привести и к положительным результатам. Естественно, что все положительные и отрицательные последствия конфликта важно использовать во благо организации.

На сегодняшний день специфика возникновения, динамика функционирования и технологии урегулирования конфликтов являются актуальнейшей проблемой современных теорий организаций, организационного поведения, психологии управления и менеджмента. Отсутствие единого подхода к определению сущности конфликтов на уровне организации и его оценке, существование различных концептуальных моделей, дифференциация между теоретическими и эмпирическими направлениями исследования создают проблемы при анализе данного феномена.

С точки зрения современного менеджмента, конфликты являются не только необходимым элементом организации, но и зачастую благоприятным, позитивным и необходимым. Положительное влияние конфликта заключается в том, что конфликт выявляет разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число проблем по вопросам организационной деятельности, что делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность каждому члену организации выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Можно говорить о том, что конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности деятельности организации [12, с.254]:

Однако конфликт не всегда оказывает положительное влияние, так как в большинстве случаев конфликтная ситуация препятствует удовлетворению потребностей отдельной личности, реализации целей сотрудников и организации в целом. Конфликт снижает возможность единства группового мышления, обостряет противостояние генеральной линии руководства, основывается на неформальных каналах связи и источниках информации. Это значительно снижает качество управленческих решений, способствует обострению отношений между формальным и неформальным руководителями и лидерами организации.

Роль и значение конфликта в организации определяется тем, насколько эффективно им управляют, а также в какой степени. От этого будет зависеть функциональность или дисфункциональность последствий конфликта для организации. В любом случае каждая из возникающих конфликтных ситуаций может быть решена путем, приемлемым для всех участвующих сторон, например, что проблема сводится к минимальному отрицательному эффекту и укрепляет коллектив и внутреннюю среду организации.

По сути, конфликты в организациях в большинстве случаев представляют собой межличностные и внутригрупповые столкновения, происходящие вследствие большого количества личностных

психофизиологических особенностей, целей, информации и поведенческих установок. Конфликт в организации является проблемой внутренней среды, возникающей между людьми, что свидетельствует об организационных недостатках и необходимости их оперативного устранения.

## **1.2 Причины возникновения и стадии протекания конфликтов на предприятии**

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения. Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов[46, с.133]:

- объективных
- организационно-управленческих
- социально-психологических
- личностных.

Рассмотрим их более подробно

Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т.п.

Ограниченность ресурсов, которые распределяются (плохая обеспеченность), влечет недостатки в организации труда. На предприятиях ресурсы всегда ограничены, и руководство обязано грамотно распределять материалы, оборудование, человеческие ресурсы и финансы между различными группами работников. Необходимость распределения ресурсов и возможность необъективного подхода к решению этой производственной цели создают предпосылки для возникновения конфликтов. Людям свойственно стремление к роли собственного вклада и значимости своего

труда, в связи, с чем распределение ресурсов на любом уровне (власти, премии, земли) может привести к конфликту [18, с.117].

Различие в целях (нерациональная организация труда) обуславливает принципиальность взглядов людей, стиль их поведения, противоречивый характер личностных систем убеждений. Различие целей исполнителей в системе управления часто порождает противоречия между ними. Это обусловлено сложностью структур управления, поскольку подразделения практически самостоятельно формулируют задачи своей деятельности, которые со временем могут противоречить друг другу, а иногда и стратегии развития организации. Пример: юридический отдел организации не рекомендует отделу материально-технического снабжения самостоятельное заключение определенных соглашений с высоким уровнем риска [12, с.124]. Впоследствии возникают противоречия в связи с организацией нового отдела маркетинга, сотрудники которого считают неправильными (непрофессиональными) критерии, используемые юридическим отделом для определения степени риска соглашений.

С усилением специализации подразделений предприятий повышаются возможности для самостоятельного формулирования целей, использования специальных методов управления. Пример: с целью повышения конкурентоспособности продукции отдел сбыта может настаивать на повышении его разнообразия, а производственному отделу легче достичь своей цели, если номенклатура менее разнообразна. Возникает объективная причина для конфликта.

В производственных условиях существует объективная взаимозависимость задач. Однако неправильное распределение обязанностей, несогласованность структур управления, неадекватность работы конкретного подразделения повышают вероятность конфликтов, которые нарушают ритмичную деятельность организации в целом [36, с.176].

В условиях совместного выполнения работ всегда существует возможность конфликта через взаимозависимость деятельности,

недостаточную согласованность прав, функций, ответственности, неадекватное понимание качества труда и другие ошибки в управлении. Пример: на производственном участке цеха часто происходит выпуск бракованной продукции вследствие работы неисправного оборудования. В цехе нет механиков, отвечающих за работу какого-либо конкретного вида оборудования, к ремонту подключаются свободные работники, оплата их труда не связана с качеством выпускаемой продукции. Руководитель цеха обвиняет начальника участка за брак, а тот – работников.

Ошибки управления – это неграмотные решения, вызванные необоснованным выбором методов регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов работы сотрудников, нерациональным распределением задач, неумением квалифицированно решать вопросы социально-психологических программ трудового коллектива.

Повышение профессионально-культурного уровня руководителей (менеджеров) через их своевременное обучение, овладение практическими навыками, формирование рыночного мышления, овладение методами разрешения конфликтов в коллективе позволит своевременно определять «узкие» места и предотвращать возникновение нежелательных конфликтов [42, с.122].

Слабая разработанность нормативно-правовых процедур, отсутствие объективных критериев оценки и решения межличностных противоречий, стандартных способов защиты интересов работников – способствуют возникновению противоречий. Пример: если руководитель, используя свое служебное положение, неоправданно унизил или оскорбил своего подчиненного, то он может пойти на конфликт, защищая свое достоинство.

Недостаток необходимых для нормальной жизнедеятельности благ (низкая заработная плата) существенно повышает уровень конфликтности в организациях и в обществе. Неустроенный, обделенный человек, который не



реализовал свои возможности, более конфликтен по сравнению с теми, у кого подобные проблемы решены.

Плохая сплоченность трудового коллектива, неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников, невозможность нужного общения являются катализаторами конфликтов в организациях. Пример: невозможность получить грамотное разъяснение по поводу изменения системы оценки и оплаты труда может вызвать негативные эмоции сотрудников и стать объективной причиной возникновения конфликта в коллективе [38, с.122].

Причиной большинства конфликтов является недостаток или искажение информации: неполные и неточные факты, слухи, изменение содержания (случайное или намеренное). Это приводит к неправильному восприятию определенной ситуации, неадекватному поведению личностей, непонимания, а затем и к конфликтам. Пример: перед проведением аттестации в организации до сведения работников не была доведена информация об изменении критериев отбора, о предстоящем сокращении. В результате появилось множество слухов, сплетен, производственную деятельность в организации было затруднено на период времени проведения аттестации, а взаимоотношения сотрудников можно было охарактеризовать как противоречивые – предвестник конфликта.

Объективные причины только тогда превращаются в источники реального конфликта, когда препятствуют реализации потребностей лица или коллектива, не удовлетворяют индивидуальные или групповые интересы. В целом к объективным причинам конфликтов можно отнести следующие факторы (рис. 2) [37, с.108].



Рисунок 1. Объективные причины конфликтов в сфере управления

Перечисленные причины могут привести к каждому из рассмотренных ранее видов конфликтов. Однако существуют причины, которые чаще всего встречаются. Так, примерно 75-80% межличностных конфликтов порождаются и затрагиваются материальными интересами отдельных работников, то есть ограниченностью ресурсов, подлежащих распределению, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Объективные условия определяют особенности деятельности для

многих участников социального взаимодействия, но лишь для отдельных лиц, чьи интересы нарушены, они могут стать причиной конкретного конфликта. На всю сеть объективных детерминант, обуславливающих возникновение конфликтов, зачастую накладывается действие целого ряда субъективных факторов, укорененных в социально-психологических особенностях индивидов и их межличностных взаимодействиях.

Среди них к возникновению конфликтов зачастую приводят [32, с.101]:

- нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей работников;

- неправильные действия подчиненных (несерьезное отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические желания);

- психологическая несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения, а также в процессе их сотрудничества в трудовом коллективе;

- наличие в коллективе так называемых «трудных людей» – «агрессоров», «жалобщиков», «зануд» и т.п., которые своим поведением создают в ближайшем социальном окружении состояние социальной напряженности, что приводит к возникновению конфликтов;

- возникновение в межличностных контактах работников коллектива противоречий, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других, их материальные и духовные интересы, моральное достоинство, престиж;

– манипулирование, то есть скрытое управление собеседником, партнером против его воли, во время которого манипулятор получает односторонние преимущества за счет жертвы;

– несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов.

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы [21, с.163]. В основном это обусловлено значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через ее субъективное восприятие, нечеткую и неправильную трактовку, нехватку времени. Другая часть может намеренно утаиваться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации в устной форме ее передачи в ходе разговора не усваивается из-за невнимательности или проблемы с быстрым пониманием.

Социально-психологическими факторами конфликтов является психологическая несовместимость, несбалансированное взаимодействие людей.

К возникновению социально-психологических конфликтов приводит также непонимание людьми того, что во время обсуждения проблемы противоположность позиций может быть вызвана не реально расхождением во взглядах оппонентов, а подходом к этой проблеме с разных сторон. Одной из наиболее типичных причин конфликтов, относящихся к этой группе, является внутригрупповой фаворитизм, т.е. предоставление преимущества членам своей группы перед представителями других социальных групп [42, с. 145].

Личностные факторы конфликтов обусловлены особенностями психики человека (степени ее возбудимости, эгоцентризма, устойчивости к стрессам, уровнем настойчивости, самооценки и т.п.). Нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения

конфликта является сам руководитель и его действия, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много «мелочей» и позволяет себе личные выпады, а также он является злопамятным и недоверчивым, всегда публично демонстрирует свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут стать также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как неоспоримого принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Описанные типы объективных и субъективных причин конфликтов наиболее часто встречаются, однако они не исчерпывают всех возможных вариантов.



Рисунок 2. Субъективные причины конфликтов в сфере управления

В процессе вызревания конфликта можно выделить четыре стадии [44, с.199]:

1. Скрытую стадию – обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах «иметь» и «мочь». Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина – стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. Стадию напряженности, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена – при примиренческом подходе, очень сильна – при непримиримости сторон;

3. Стадию антагонизма, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. Стадию несовместимости, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности. Конфликты, как и любые другие процессы, протекают во времени. В любом конфликте можно выделить четыре основных фазы или стадии его развития и разрешения.

Рассмотрим основные стадии протекания конфликтов.

Первая стадия. Основные противоречия между участниками отношений уже возникли, но еще ими не осознаются. Далее противоречие, даже если оно было скрытым, становится заметным, поскольку усиливается по начальной инициативе одного из участников.

Вторая стадия. Участниками конфликта регистрируется четкое осознание (или понимание) ситуации. Как реакция на ситуацию, возникают соответствующие эмоции. Ситуация оценивается, происходит определение поводов и причин конфликта, а также состава участников и их распределение

относительно по сторонам (последних может быть более двух). Участники анализируют варианты возможных действий и решают, как выгоднее действовать (на их субъективный взгляд). Начинаются действия [26, с.187]. Следует заметить, что победа в конфликте часто бывает мнимой или временной. Затраченные силы и средства, а также способы действия могут не соответствовать цели.

Третья стадия. Наступает апогей внешних проявлений конфликта. Участники вступают в открытое противоборство, при этом каждая из сторон действует сообразно своим намерениям и принятым решениям. Стороны конфликта пытаются блокировать действия противника. Если стороны соглашаются искать компромисс, конфликт стремится разрешаться через переговоры (иногда через третье лицо). Стороны готовы идти на взаимные уступки.

Четвертая стадия. Конфликт завершается (при этом не всегда разрешается). Участники оценивают последствия действий (обеих сторон и всех участников). Достигнутый результат сопоставляется с изначальными целями. В зависимости от анализа конфликт либо прекращается, либо развивается далее (в виде нового конфликта с прохождением через все стадии, разумеется, на другом уровне) [30, с.157]. Следует понимать, что четкое выделение стадий конфликта условно. Каждый конкретный случай требует отдельного анализа. Следует заметить, что причины действий субъектов (даже весьма разумных) вопреки устоявшейся в советской психологии точке зрения не всегда могут исходить из мотивов и целей. Кроме того, разрешение конфликта может быть частичным и/или мнимым. В этих случаях у участников могут возникать негативные эмоции в результате неудовлетворенности. Временное прекращение противоборства характеризуется лишь внешними проявлениями согласия. Истинное отношение к противной стороне маскируется.

Анализ стадий протекания конфликта может помочь обострить его или смягчать. Стороны и участники могут принимать решения о выборе наиболее

целесообразных способов разрешения и предупреждения возможных негативных последствий.

Как известно, завершение конфликта не всегда приводит к миру и согласию. Иногда окончание одного конфликта может дать толчок другим конфликтам, причем совершенно в иных сферах жизнедеятельности людей. За завершением конфликта может следовать постконфликтный синдром, который выражается в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. В случае обострения противоречий между ними постконфликтный синдром может послужить источником следующего конфликта, причем уже с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

Способы регулирования и конструктивного завершения конфликтов. В современной конфликтологии есть много разных способов регулирования и конструктивного завершения процессов конфликтов. Основным способом, приводящим не только к надежному устранению противоборства, но и установлению сотрудничества в после конфликтной стадии, является совместная деятельность людей, имеющая направленность на достижение общей цели. Там, где есть общие интересы, цели и задачи деятельности, различия и противоречия отходят на задний план. Здесь устанавливаются дружеские отношения и благоприятный психологический климат.

Существуют различия по времени протекания конфликтов. Это зависит от того, какие стороны в нем участвуют. Если условия экстремальны, то конфликты развиваются ускоренно. Результаты того или иного конфликта находятся в зависимости от его длительности. Если конфликт длителен, то уменьшается его деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа. В случае криминального конфликта имеет место быстрая эскалация, которая завершается применением насилия. Частота конфликтов находится в зависимости от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.



### **1.3 Системы управления конфликтами на предприятии**

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений [48, с.168].

Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определенных условиях конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости организации. Конфликт не следует воспринимать как однозначно деструктивное явление и так же однозначно оценивать.

Конфликт обычно содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Ценность конфликтов в том, что это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реакции [20, с.148].

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Мы считаем, что важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации [37, с.169].

В настоящее время существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия [1].

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ - Я - высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я - высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

В свою очередь, структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т. п. [17, с.71]. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Представляется также эффективным использование координационных механизмов, заключающееся в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов - это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение [15 с. 199]. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

При разрешении конфликтов межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы [23, с. 160].

Так же, несмотря на распространенность демократических стилей управления, иногда при разрешении конфликтов используется принуждение, что означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на

других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Стиль «решение проблемы» означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы [41, с.172].

Эффективным методом считаются «переговоры», которые выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений [14, с. 142]. Переговоры возможны при условии: взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Одним из крайне нежелательным методов для преодоления конфликтных ситуаций являются ответные агрессивные действия. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако

бывают ситуации, когда разрешение конфликта, возможно, только данными методами.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Можно считать, что преимущество метода ухода от конфликта состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно.

Обычно считается, что к уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия [46, с.215].

Следующая разновидность этого метода - уступки, или приспособление. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты - акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Суть метода быстрого решения в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением [5]. Это становится возможным в случаях острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием

аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта [26, с.204].

Отсюда следует определить конфликт как такое противоречие между людьми, которое характеризуется противоборством. Каждая из конфликтующих сторон или личностей считает себя правой и решительно вступает в борьбу за свои интересы. Конфликты возникают на почве противоположности интересов и социальных установок людей. Конфликт требует обязательного решения,

без чего немислима нормальная работа и жизнь социальной группы, коллектива.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит, умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

## **Выводы по Главе I**

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Анализ литературных источников показал, что конфликтов в организации существует огромное количество и их можно классифицировать по следующим признакам: по масштабу, стадиям развития, степени осмысления, формам протекания, продолжительности, отношению к отдельному субъекту, степени проявления, причинам возникновения, направленности, сфере возникновения, распределению потерь и выигрышей, количеству причин, лежащих в основе, последствиям.

Структура конфликта включает конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участников конфликта, объект и предмет.

При этом основными причинами конфликтов в сфере управления являются объективные факторы, которые связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. К таким факторам относят субординационный характер отношений, конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек», предметно-деятельностное содержание межличностных отношений, интенсивность совместной



деятельности оппонентов, конфликтогенность звена «непосредственный руководитель – подчиненный», разбалансированность рабочего места, сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений.

Кроме того, причинами могут быть и субъективные факторы (управленческие и личностные).

Однако для эффективного управления конфликтами в организации необходимо знать не только структуру и причины, но и основными этапы конфликтов.

Процесс протекания конфликта в организациях предполагает несколько этапов: появление конфликтной ситуации, инцидент, кризис и разрыв отношений между оппонентами, полное окончание конфликта по любым причинам. При этом результатом конфликта могут быть: перестройка организации; распад или обновление коллектива; кадровые перестановки; поиск и увольнение виновных.

## **Глава 2. Совершенствование системы управления конфликтами Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино**

### **2.1 Характеристика деятельности Челябинской дистанции электроснабжения**

Южно-Уральская железная дорога входит в число крупнейших отечественных магистралей. Это начальное звено Транссиба – самой протяженной железной дороги в мире. История начала строительства железных дорог на Южном Урале неразрывно связана с необходимостью освоения богатых месторождений Урала, Сибири и потребностью создания новых рынков сбыта. 4 октября 1893 года из Челябинска отправился первый поезд. Во многом благодаря железной дороге Челябинск из небольшого провинциального города со временем превратился в мегаполис с миллионом жителей. Развернутая протяженность ЮУЖД свыше 7,5 тысяч км, эксплуатационная длина 4562 км.

Магистраль охватывает территории 8 субъектов Российской Федерации: Челябинскую, Курганскую, Оренбургскую, частично Самарскую, Саратовскую, Свердловскую, Омскую области, республику Башкортостан и Северный Казахстан. На полигоне дороги расположены такие крупные промышленные центры, как Челябинск, Магнитогорск, Миасс, Златоуст, Оренбург, Орск, Новотроицк, Медногорск, Курган. На сегодняшний момент компания Российские железные дороги представляет собой вертикально интегрированный холдинг. Южно-Уральская железная дорога – один из 16 его территориальных филиалов.

Электроснабжение станции и обслуживание контактной сети (далее – ЭЧК) работает в наиболее тяжелых условиях по сравнению с другими устройствами электроснабжения электрифицированных железных дорог: она подвержена неблагоприятным воздействиям, как окружающей среды, так и

токоприемников электроподвижного состава. Несмотря на это, она должна обеспечивать бесперебойный токосъем при установленных скоростях движения в расчетных метеорологических условиях.

Эксплуатацию устройств контактной сети, проводов напряжением 6 – 10 кВ ВЛ СЦБ и линий продольного электроснабжения напряжением 6 – 35 кВ, а также линий напряжением до 0,4 кВ на перегонах и промежуточных станциях. На крупных узловых станциях эксплуатация линий до 0,4 кВ передана районам электроснабжения; основная задача их обслуживающего персонала – постоянно содержать устройства контактной сети и линий электропередачи в технически исправном состоянии.

Границы ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино определяются, в основном, по трем показателям: эксплуатационной, развернутой или приведенной длиной контактной сети, при этом:

- эксплуатационной длиной называют протяженность обслуживаемого электрифицированного участка между границами независимо от числа путей, лежащих на общем земляном полотне;

- развернутая длина контактной сети рассчитывается как сумма длинней всех электрифицированных путей станции перегонов в границах района контактной сети.

- приведенной длиной контактной сети является сумма эксплуатационной длины и условной протяженности остальных путей, длина каждого из которых умножается на коэффициент, зависящий от значимости электрифицированного пути; а именно: 1 км каждого электрифицированного главного пути сверх первого на перегонах и станциях, а также всех электрифицированных путей станций стыкования имеют коэффициент – 0,9; а 1 км электрифицированного станционного пути на других станциях – 0,75.

Исходя из расчета достаточно быстрой доставки бригады контактной сети к месту работы, эксплуатационную длину района контактной сети обычно принимают около 40 – 60 км с установкой дежурного пункта контактной сети в середине обслуживаемого участка. На крупных узловых

станциях с большим развитием электрифицированных путей рекомендуют дежурный пункт устанавливать в одной из горловин станции, а эксплуатационную длину сокращать до 40 км.

Развернутую длину чаще всегда используют в практических расчетах и для ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино ее принимают примерно 150 км для двух путного участка и 80 км – для однопутного. Группы сложности района контактной сети определяют произведением среднего (за год) числа электропоездов в сутки на развернутую длину контактной сети в километрах.

Район контактной сети обслуживается установленным штатом электромонтеров. Штат подсчитывается исходя из норм расхода трудовых затрат на текущее обслуживание и ремонт контактной сети. Они обычно составляют 0,154 человека на 1 км развернутой длины контактной сети. Практически эти нормы достигли 0,12 чел. на 1 км развернутой длины.

На ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино устраивается круглосуточное дежурство в различной форме: на крупных станциях дежурство осуществляет электромонтер IV группы, на небольших – III с правами управления автолечучкой. Дежурство проводится в дежурном пункте контактной сети. Если дежурный живет недалеко от дежурного пункта (время хода от дома до ЭЧК не более 20 мин), то организуется дежурство на дому и дежурного вызывают при необходимости устранения повреждения или выполнения переключений. Время дежурства засчитывается из расчета 1 час за 4 часа дежурства на дому.

Плановые работы по ремонту контактной сети и линий электропередачи выполняются, как правило, при естественном освещении и температуре воздуха летом не выше +35 °С и зимой не ниже минус 25 С.

Местом сбора электромонтеров является дежурный пункт, на котором для обеспечения содержания в постоянной готовности аварийно-восстановительных средств, организации быстрого восстановления повреждений и выполнения оперативных переключений организуют дежурство персонала по утвержденному графику.

Дежурный пункт ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино служит для размещения персонала, мастерских, гаража и складских помещений. На его территории размещены здание, перегрузочная платформа и другие вспомогательные устройства. Дежурный пункт располагают так, чтобы был обеспечен быстрый и бесперебойный выезд восстановительной автотрисы (автодрезины) и автолетучки. В некоторых случаях дежурные пункты размещают на общей территории и в одном здании с тяговыми подстанциями или конторами дистанции электроснабжения. Для оперативных переговоров с энергодиспетчером и работниками других служб на дежурных пунктах имеется аппаратура селекторной энергодиспетчерской и телефонной связи. Для переговоров непосредственно с места производства работ используют переносные полевые телефоны, подключаемые к проводам линий связи, аппараты переговорной связи, установленные у сигналов автоблокировки, или радиостанции, имеющиеся на автотрисах (автодрезинах) и автолетучках.

На дежурных пунктах имеются ремонтно-транспортные средства, монтажные приспособления, специальный инструмент и измерительные приборы, защитные средства; сигнальные принадлежности и запас опор, проводов, изоляторов, оборудования и арматуры.

К приспособлениям, обеспечивающим условия работы и повышающим производительность труда, относятся лестницы, полиспасты, лебедки, натяжные муфты, струбцины, натяжные и крюковые зажимы, прессы, приспособления для резки тросов, загиба провода и т.п. Кроме обычного инструмента – ключей гаечных различных конструкций, кувалд, зубил – имеется специальный инструмент для выполнения технологических операций и замеров.

Защитные средства обеспечивают безопасность при выполнении работ. К ним относятся заземляющие штанги, указатели напряжения, шунтирующие штанги, шунты-перемычки, предохранительные пояса, диэлектрические перчатки, каски. Сигнальные принадлежности используют при выполнении

работ на железнодорожных путях. К ним относятся сигнальные флажки, фонари, переносные щиты и знаки различного назначения, звуковые рожки, петарды. Для этих же целей применяют переносные радиостанции, носят желтые куртки и головные уборы с верхом желтого цвета.

Район контактной сети укомплектовывают материалами, конструкциями и деталями в количествах, необходимых для выполнения работ текущего и капитального ремонта, а также неснижаемым запасом этих материалов непосредственно на транспортных средствах для восстановительных работ.

Мастерские ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино оснащают слесарными верстаками, заточным и сверлильным станками и электросварочным трансформатором.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности.

Структура ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино представляет стандартный вариант линейно-функциональной организационной структуры.

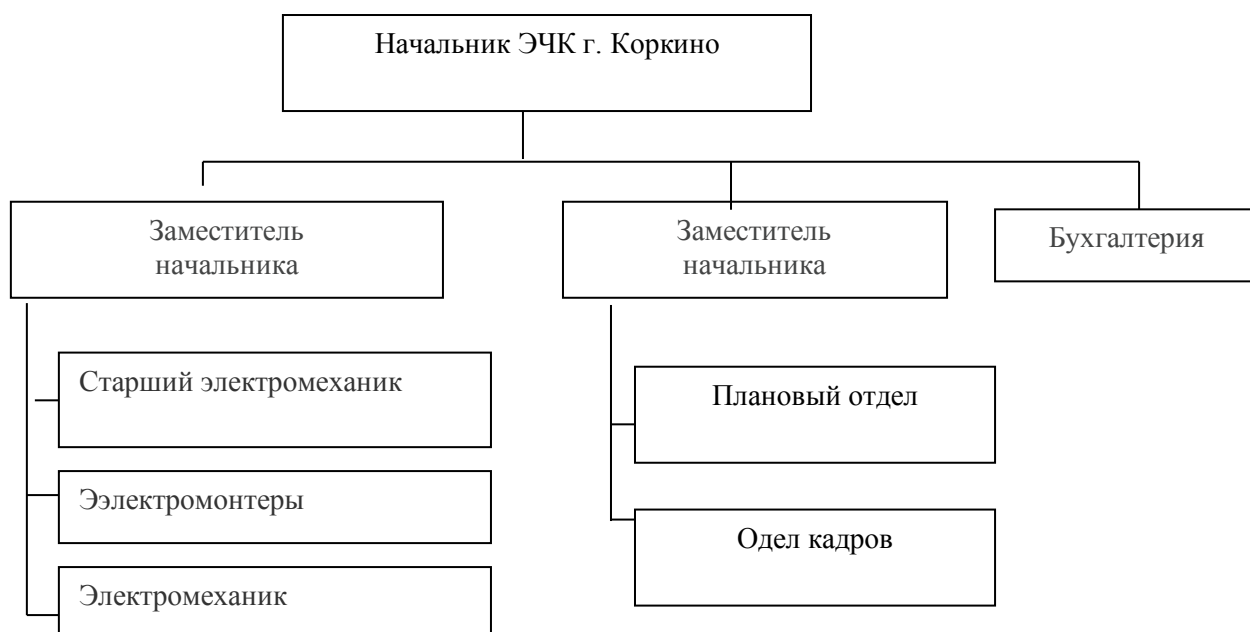


Рисунок 3. Структура ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино

ЭЧК г. Коркино возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом РЖД ЮУЖД. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый сотрудник был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Данная структура управления является оптимальной, поскольку позволяет осуществлять контроль за каждым звеном системы.

Численность работников на 30.12.2017г. в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино составляет 20 человек.

Таблица 1

Общая характеристика персонала

Критерии работников	характеристики	2014 год		2015 год		2016 год	
		числ.	%	числ.	%	числ.	%
Всего работающих, из них		14	100	16	100	15	100
женщин		4	56,4	9	56,3	4	57,74
мужчин		10	43,6	17	43,8	11	42,26
по возрасту							
от 18 до 20 лет		5	3,36	3	4,38	1	5,952
от 20 до 25 лет		7	18,1	7	20,6	9	17,86
от 25 до 30 лет		10	33,6	10	31,9	10	30,36
до 40 лет		4	55	6	56,9	8	54,17
по образованию							
высшее профильное		10	28,2	10	29,4	15	37,98
среднее специальное		10	30,2	10	30	12	32,74
среднее профессиональное		4	8,72	6	9,38	1	5,952

Таким образом, в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино наблюдается тенденция увеличения численности персонала.

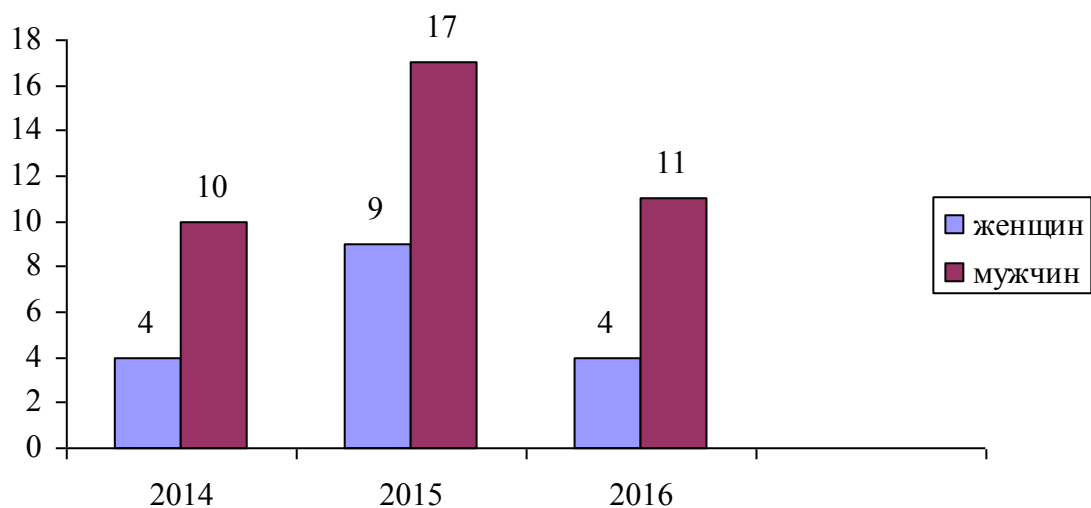


Рисунок 4. Характеристики работников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, по полу

Также немаловажен такой показатель, как средний возраст персонала, который может существенным образом сказываться на результатах бизнеса. Определяется данная величина путем суммирования возраста сотрудников, и деления полученного результата на количество работающих.

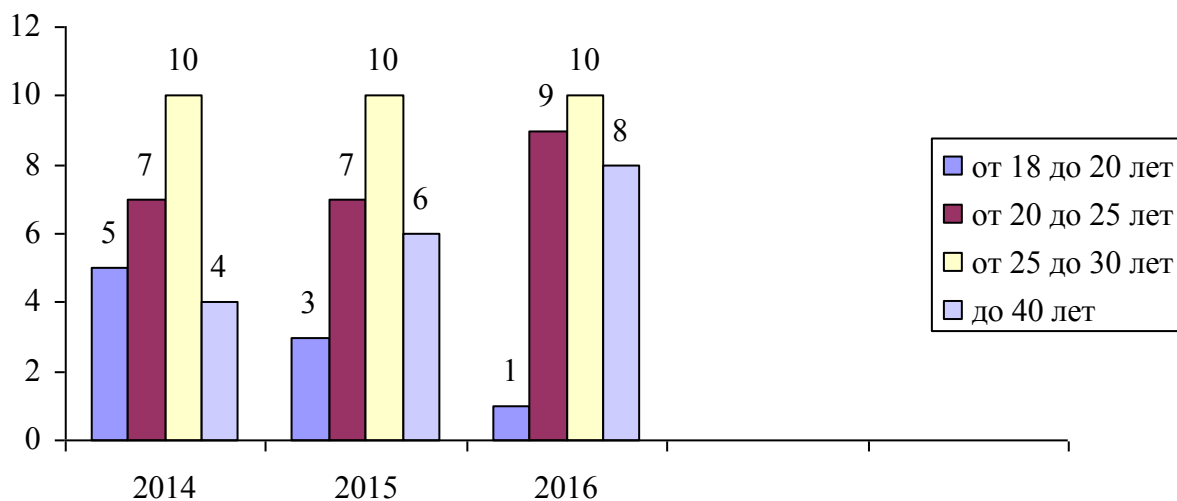


Рисунок 5. Характеристики работников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, по возраст



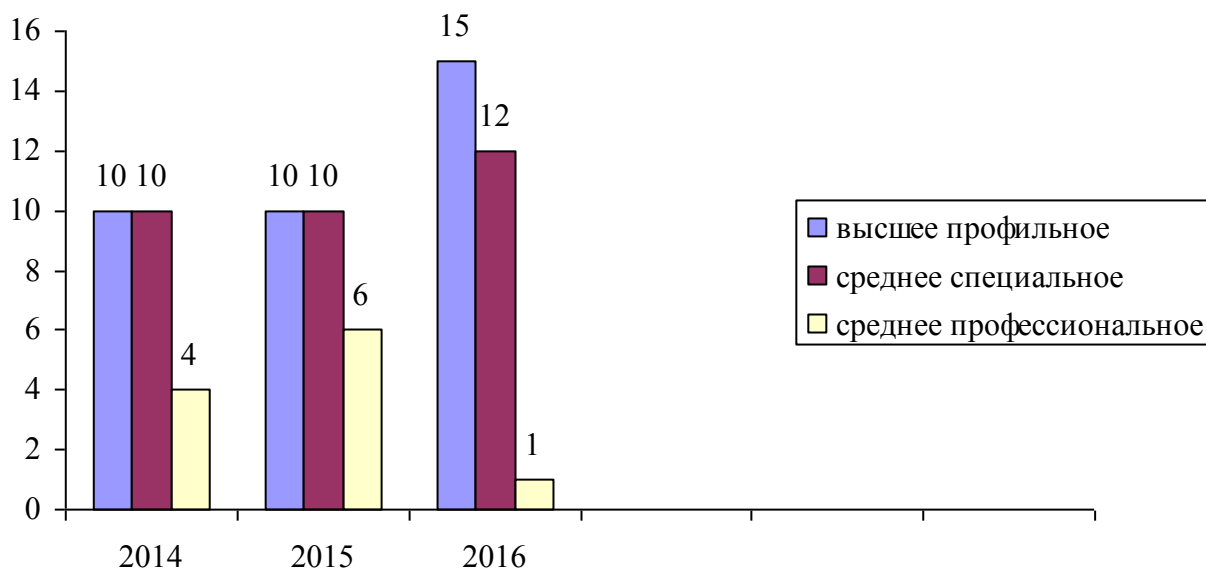


Рисунок 6. Характеристики работников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, по образованию

Из анализа количественной и качественной структуры персонала можно сделать вывод, что преобладает персонал мужского пола в основном до 30 лет, со средним профессиональным и высшим образованием. То есть в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино работает в основном персонал со сформировавшейся жизненной позицией.

Электромонтеры ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино работают 8,2 ч в день по графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями. Для обогрева и приема пищи электромонтеры пользуются помещениями, предназначенными для персонала железнодорожного транспорта, работающего на перегоне, или передвижными укрытиями. Электромонтеры ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино обеспечиваются летней и зимней спецодеждой и спецобувью по действующим нормам с учетом климатических районов. В аварийных случаях электромонтеры могут быть вызваны для работы в нерабочее время с дополнительной оплатой или последующим предоставлением отдыха в другие дни в соответствии с действующим законодательством.

Наибольший удельный вес среди методов управления персоналом, применяемых в рассматриваемой организации, имеют организационно-распорядительные методы, которые наиболее часто, как показывает практика, используются в управлении предприятием.

Среди методов стабилизирующего воздействия преобладают методы организационного регламентирования (устав, должностные инструкции) и организационного нормирования (основные характеристики оборудования, товаров, стандарты фирмы, оперативные планы, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка), являющиеся достаточно жесткими. Активно используются в практике управления и методы распорядительного воздействия (приказы, распоряжения), принимаемые руководителями различных уровней.

Документационное обеспечение управления на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино осуществляется на основании инструкции по делопроизводству, которая подготовлена с учетом требований, установленных ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», положений Устава станции.

Прием и первичную обработку поступающих в общество документов осуществляют работники отдела кадров.

Все документы, которые обращаются в системе документооборота, на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино разделяют следующим образом:

- входящие;
- исходящие;
- внутренние.

Деятельность предприятия сопряжена с обработкой большого количества входящей и исходящей корреспонденции.

Объем документооборота на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино представлен в таблице 2. Данные представлены по аппарату управления.

## Документооборот на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино

Наименование документа	Количество документов	
	2015	2016
Входящие	734	1140
Исходящие	1344	1729
Приказы в том числе	2045	2173
- по основной деятельности	842	943
- по командировкам	650	639
- по личному составу	553	591
Внутренние, в том числе	3444	3005
- финансовые	1622	1680
- служебные	1822	1325
Итого	7567	8047

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино как в 2015 году, так и в 2016 году приходилась на внутренние документы. Кроме того, их количество сократилось в течение года на 439 штук или 12,7 %. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети.

Рост количества приказов в течение 2016 года (6,3 %) вызван повышением доли рутинных вопросов, что указывает на то, что основная задача руководства предприятия - это поддержание уже существующего организационного порядка.

Документы, составляющие систему нормативно-методического обеспечения персонала ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино:

- правила внутреннего трудового распорядка,
- коллективный трудовой договор,
- положение о персонале, положение о подразделении,
- должностная инструкция.

Важнейшим организационным документом в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров). Коллективный договор - это соглашение, заключаемое

трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Работу по составлению графика документооборота организует главный бухгалтер. График документооборота утверждается приказом руководителя ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.

## **2.2 Исследование системы управления конфликтами на Челябинской дистанции электроснабжения**

На предприятии в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино нами было На предприятии в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино нами было проведено исследование системы управления конфликтами.

В исследование приняли участие сотрудники ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, общим числом 15 человек.

Этапы проведения экспериментально-психологического исследования:

– сбор экспериментальных данных с помощью психодиагностических методик (первичное тестирование);

– осуществление экспериментального воздействия: разработка и проведение психокоррекционных мероприятий (социально-психологического тренинга);

– повторное тестирование; анализ полученных результатов количественная и качественная обработка полученных результатов: статистическая обработка данных, определение достоверности различий; и формулировка выводов.

В исследовании использовались методы опроса, теста, а также методы математической обработки эмпирических данных.

Набор конкретных методик, в соответствии с проблематикой исследования, составили: тест «Уровень конфликтности личности» В.Н. Андреева; методика диагностики предрасположенности личности к

конфликтному поведению К. Томаса в адаптации Н. Гришиной; методика «Ценностные ориентации» Рокича; тест «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций» С.С. Бубновой; методика Л. Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы».

Перейдем к их подробному описанию.

#### 1. Тест «Уровень конфликтности личности» В.Н. Андреева

Данная бланковая методика предназначена для определения уровня конфликтности личности.

Конфликтность как качество личности в своей основе имеет отсутствие соответствия между естественными потребностями и целевыми импульсами их удовлетворения, т.е. отмечается превалирующий инстинкт и разбалансированность его управлением (повышенная амбициозность, честолюбие и др.); завышенная самооценка и страх не оправдать ее; различного рода деформации личности.

Стимульный материал методики состоит из 14 вопросов. При ответе испытуемому необходимо выбрать один из трех вариантов. Опросник может применяться как при индивидуальном, так и при групповом тестировании [53].

#### 2. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса

В нашей стране тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению [39].

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие стратегии поведения в конфликте:

- 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс;
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Обработка результатов опроса производится путем подсчета баллов, по всем 30 парам. Стратегия поведения, набравшая большее количество баллов и является доминирующей.

### 3. Методика «Ценностные ориентации» М. Рокича

Методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, валидизированная на русской выборке Д.А.Леонтьевым, используется нами для выявления наличия у сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино тех или иных инструментальных и терминальных ценностей, а главное – изучения ценностей на уровне поведения.

Система ценностных ориентации определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни». М. Рокич рассматривает ценности как разновидность убеждения, определяя ее как «...устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования

предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования» [26].

Терминальные ценности М.Рокич определяет как убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования (например, счастливая семейная жизнь, мир во всем мире) с личной и общественной точек зрения стоит того, чтобы к ней стремиться. Инструментальные ценности - как «убеждения в том, что какой-то образ действий (например, честность, рационализм) является с личной и общественной точек зрения предпочтительным в любых ситуациях».

По сути, разведение терминальных и инструментальных ценностей воспроизводит уже достаточно традиционное различие ценностей-целей и ценностей-средств

Методика основана на прямом ранжировании. Респонденту предъявляется два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Инструкция и стимульный материал к методике представлены в Приложении. Поэтому особую роль в данном случае играет мотивация диагностики, добровольный характер тестирования и наличие контакта между психологом и испытуемым.

#### 4. Тест «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций» С. С. Бубновой

Методика направлена на изучение реализации ценностных ориентаций личности в реальных условиях жизнедеятельности [53]. С ее помощью нами определялись индивидуальные приоритеты сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, проявляющиеся в социуме.

Тестовый материал, состоящий из 66 вопросов, представлен в Приложении. На каждый вопрос, возможно, дать один из вариантов ответа – «да» или «нет». При обработке и интерпретации результатов оценивается степень выраженности каждой из полиструктурных ценностных ориентаций личности.

С.С. Бубнова перечисляет эти ценности в обобщенном виде:

- приятное времяпрепровождение, отдых;
- высокое материальное благосостояние;
- поиск и наслаждение прекрасным;
- помощь и милосердие к другим людям;
- любовь;
- познание нового в мире, природе, человеке;
- высокий социальный статус и управление людьми;
- признание и уважение людей, и влияние на окружающих;
- социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе;
- общение;
- здоровье.

При обработке подсчитывается количество положительных ответов по всем одиннадцати параметрам. По результатам обработки индивидуальных данных определяется выраженность каждой ценности.

5. Методика Л.Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы»

Психологический климат на эмоциональном уровне отражает сложившиеся в коллективе взаимоотношения, характер делового сотрудничества, отношение к значимым явлениям жизни.

Карта-схема Л.Н. Лутошкина используется для общей оценки некоторых основных проявлений коллектива [39]. В бланке исследования, представленном в Приложении, описаны 18 качеств коллектива – в левой стороне бланке те, которые характеризуют благоприятный психологический



климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств определяется с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Надо иметь в виду, что оценки означают:

– +3 – свойство, указанное слева, проявляется в данном коллективе всегда;

– +2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

– +1 – свойство проявляется достаточно часто;

– 0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляются достаточно ясно, или то и другое проявляются в достаточной степени;

– -1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

– -2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

– -3 – свойство проявляется всегда.

Чтобы представить общую картину психологического климата коллектива, надо сложить все положительные и отрицательные баллы.

Полученный результат служит условной характеристикой психологического климата большей или меньшей степени благоприятности.

Анализ эмпирических данных проводился в сравнении первичных и повторных результатов психодиагностики с помощью следующих методов математической обработки:

– описательная статистика (частотный анализ, среднее, минимум, максимум) [50];

– непараметрический U-критерий Манна-Уитни, предназначенный для оценки различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, количественно измеренного.

Анализ и обсуждение результатов по данным теста «Уровень конфликтности личности» В. Н. Андреева.

Результаты первичного и повторного тестирования представлены в таблице 3, где рассматривается процентное представление частоты встречаемости средних значений и значений выше и ниже среднего при первичном и повторном тестировании.

Таблица 3

Оценка уровня конфликтности личности для двух групп при первичном и повторном тестировании

	уровень конфликтности	Первичное тестирование		Повторное тестирование	
		Количество испытуемых	% испытуемых	Количество испытуемых	% испытуемых
1	очень низкий	1	5%	2	10%
2	низкий	0	0%	1	5%
3	ниже среднего	3	15%	4	20%
4	чуть ниже среднего	3	15%	5	25%
5	средний	4	20%	2	10%
6	чуть выше среднего	4	20%	2	10%
7	выше среднего	4	20%	3	15%
8	высокий	2	10%	1	5%
9	очень высокий	0	0%	0	0%

Чтобы определить эффективность разработанного нами для профилактики межличностных конфликтов среди сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино социально- психологического тренинга, необходимо выявить различия в уровне конфликтности испытуемых.

Как видно из таблицы, 50% испытуемых (10 человек) при первичном тестировании продемонстрировали уровень конфликтности выше среднего. При повторном тестировании уровень конфликтности выше среднего выявлен у 30% испытуемых (6 человек). Соответственно, количество испытуемых со средней и низкой конфликтностью возросло с 50% (10 человек) до 70 % (14 человек).

Отметим также, что как при первичном тестировании, так и при повторном тестировании «очень высокий уровень конфликтности» не выявлен (0%).

Для удобства восприятия полученные эмпирические данные представлены в виде диаграммы на рисунке 7.

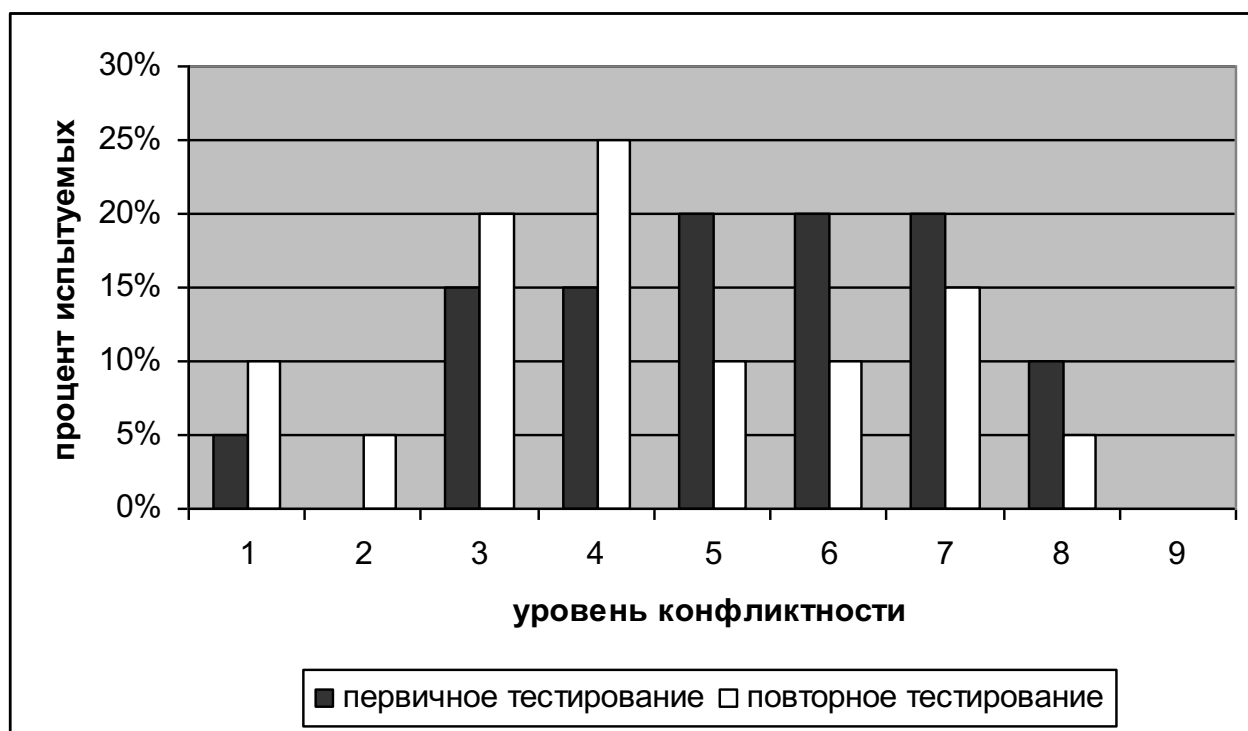


Рисунок 7. Результаты диагностики уровня конфликтности до и после проведения психокоррекционных мероприятий

Данные показатели динамики изменений являются столь яркими и в связи с особенностями чувствительности методики, где шаг от уровня к уровню определяется разницей в два-три набранных сырых балла.

Используя непараметрический U-критерий Манна-Уитни, мы выявили, что существуют значимые различия в выраженности уровня конфликтности испытуемых до и после экспериментального воздействия (статистически значимые различия,  $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 136$ ). Таким образом, по выраженности показателей можно увидеть результаты проделанной работы.

Анализ и обсуждение результатов по данным личностного опросника К. Томаса.

В результате анализа и интерпретации, полученных при первичном и повторном тестировании по данной методике результатов, была составлена сводная таблица (таблица 4), в которой отражены средние значения и показатели по шкалам.

Сводная таблица результатов оценки степени выраженности стратегий поведения по данным личностного опросника Томаса

Стратегия поведения в конфликте	Наименьший показатель		Наибольший показатель		Среднее значение	
	Первичное тестирование	Повторное тестирование	Первичное тестирование	Повторное тестирование	Первичное тестирование	Повторное тестирование
Соперничество	2	1	10	7	7,2	3
Сотрудничество	2	3	7	8	5,2	5,4
Компромисс	1	3	8	8	5	5,4
Избегание	1	1	9	5	3,4	2,1
Приспособление	1	1	8	10	3,1	8,2

В ходе рассмотрения результатов, представленных в таблице, можно увидеть тенденцию изменения выраженности показателей. Результаты, полученные по данной методике, были подвергнуты методу математической обработки по критерию U Манна-Уитни,  $U_{кр.} (p \leq 0,01) = 114$ .

Результаты сравнения данных первичной и повторной психодиагностики позволили получить следующие показатели, достоверно различные, по критерию U, где  $U_{эмп.}$  не превышает показатели  $U_{кр.}$  по следующим шкалам: «соперничество», «избегание» и «приспособление». Достоверных различий между показателями «сотрудничества» и «компромисса» в экспериментальной и контрольной группах по шкалам сотрудничество и компромисс не обнаружено.

Таким образом, что более низкие показатели по шкалам соперничество, избегание и приспособление при повторном тестировании могут свидетельствовать о снижении после проведения тренинга стремления к доминированию над окружающими, эгоцентризма и некритического отношения к собственному мнению и оценкам происходящего. Повышается способность к эффективному взаимодействию в коллективе в условиях обострения противоречий. В межличностном общении – возросло принятие

другой точки зрения, способность совместно принимать конструктивные решения, снижен негативизм по отношению к окружающим.

Отсутствие статистически значимых различий по шкалам «компромисс» и «сотрудничество» может свидетельствовать о том, что снять коммуникативную и поведенческую осторожность сложнее, чем сформировать навыки и повысить способности к конструктивному межличностному взаимодействию.

Анализ и обсуждение результатов по данным теста «Ценностные ориентации личности» М. Рокича.

Результаты, полученные при изучении ценностных ориентаций испытуемых по методике М. Рокича, занесены в таблицу 5.

Таблица 5

Сводная таблица результатов оценки ценностных ориентаций

№	Терминальные ценности	Рейтинг		Инструментальные ценности	Рейтинг	
		1	2		1	2
1.	Активная деятельная жизнь	10,5	10,3	Аккуратность	14,8	14,7
2.	Жизненная мудрость	10,9	12,2	Воспитанность	14,5	13,9
3.	Здоровье	2,9	4,5	Высокие запросы	17,1	16,5
4.	Интересная работа	12,2	11,4	Жизнерадостность	5,7	2,4
5.	Красота природы и искусства	16,5	16,9	Исполнительность	12,1	12,1
6.	Любовь	2,3	1,6	Независимость	10,3	10,7
7.	Материально обеспеченная жизнь	5,4	6,5	Непримиримость к недостаткам	16,6	17,2
8.	Наличие хороших и верных друзей	3,3	3,1	Образованность	1,8	2,6
9.	Общественное призвание	10,6	10,1	Ответственность	7,9	4,6
10.	Познание	13,2	14,6	Рационализм	6,6	8,2
11.	Продуктивная жизнь	8,2	7,9	Самоконтроль	9,1	10,2
12.	Развитие	7,9	8,2	Смелость в отстаивании своего мнения	3,3	6,6
13.	Развлечения	12,0	12,1	Твердая воля	8,2	7,9
14.	Свобода	6,2	9,1	Терпимость	12,2	12,8
15.	Счастливая семейная жизнь	6,6	4,6	Широта взглядов	10,6	10,8
16.	Счастье других	16,3	14,7	Честность	3,1	5,9
17.	Творчество	17,4	16,8	Эффективность в делах	6,2	4,4
18.	Уверенность в себе	8,6	6,4	Чуткость	10,9	9,5

Столбцы, помеченные в таблице как «1», отражают результаты первичного тестирования; а столбцы «2» - повторного (т. е. после проведения

на группе социально-психологического тренинга, предложенного в качестве системы условий психологической профилактики межличностных конфликтов среди сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино).

Из таблицы видно, что главными терминальными ценностями для сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино в исследованной выборке являются любовь, здоровье, и наличие хороших и верных друзей.

Однако в связи с целями и задачами исследования, при обработке эмпирических результатов применения данной методики нас интересовала, прежде всего, динамика изменений инструментальных – т. е. проявляющихся в поведении, в общении, ценностей. Наибольший средний рейтинг по выборке имели такие инструментальные ценности, как «образованность», «честность» и «смелость в отстаивании своего мнения». После проведения коррекционных мероприятий по профилактике конфликтов в среде сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, в качестве приоритетных испытуемые указали «жизнерадостность», «образованность» и «эффективность в делах». Таковым стало отражение пост-тренингового эффекта.

Статически значимыми изменениями проявляющихся в поведении ценностей по данным методики М. Рокича стали:

- Повышение «жизнерадостности» как ценности ( $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 119$ );
- Снижение ценности «смелости в отстаивании своего мнения» ( $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 126$ );
- Повышение значения ориентации на «ответственность» ( $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 131$ );
- Снижение значимости «честности» ( $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 129$ );
- Увеличение значимости «чуткости» как ценности-средства ( $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 137$ ).

Таким образом, можно охарактеризовать изменения в инструментальных (проявляющихся в социальных взаимодействиях)

ценностных ориентациях сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино как связанные с уменьшением ригидности, принципиальности и повышением чуткости и жизнерадостности в общении.

Анализ и обсуждение результатов по данным опросника «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций» С. С. Бубновой.

При изучении индивидуальных приоритетов сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, проявляющихся в социуме, наибольшие оценки получили такие полиструктурные ценностные ориентации, как «любовь» и «поиск и наслаждение прекрасным» (таблица 6) «Социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе» и «высокий социальный статус и управление людьми» отмечены нами как получившие наименьшее количество баллов.

Таблица 6

Результаты изучения полиструктурных ценностных ориентации сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино проявляющихся в социуме

№	Полиструктурные ценностные ориентации личности	Усредненные данные (количество баллов)		Наибольший результат		Наименьший результат	
		1	2	1	2	1	2
1.	Приятное времяпрепровождение, отдых.	3,1	3,2	5	5	2	2
2.	Высокое материальное благосостояние.	3,5	3,8	6	6	3	2
3.	Поиск и наслаждение прекрасным.	4,0	4,4	5	6	2	3
4.	Помощь и милосердие к другим людям.	3,4	3,7	3	4	0	1
5.	Любовь.	5,6	5,4	6	6	2	2
6.	Познание нового в мире, природе, человеке.	2,2	1,8	4	5	1	1
7.	Высокий социальный статус и управление людьми.	1,8	1,7	5	5	0	1
8.	Признание и уважение людей и влияние на окружающих.	3,1	3,3	6	6	2	2
9.	Социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе.	0,5	1,1	3	4	0	1
10.	Общение.	2,2	3,2	6	6	1	2
11.	Здоровье.	2,8	2,7	6	6	1	1

Как видно из таблицы, отмечены некоторые изменения в количественной выраженности приоритетов по различным видам ценностей, в частности, «общение» как ценность после проведения психокоррекционных мероприятий, набрала среднюю оценку на балл больше.

Однако статистически значимых сдвигов не обнаружено. Для изучения различий по каждой из 11 ценностей мы применяли непараметрический U-критерий Манна-Уитни,  $U_{кр.} (p \leq 0,01) = 114$ .

Анализ и обсуждение результатов по данным методики Л.Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы».

Полученные в результате экспериментального исследования данные занесены в сводную таблицу (таблица 7). Согласно логике обработки, представлены показатели в баллах.

Таблица 7

Описательная статистическая оценка показателей психологического климата группы

	Усредненные данные (количество баллов)	Наибольший результат	Наименьший результат
Первичное тестирование	-6	+ 22	- 19
Повторное тестирование	+8	+26	-14

На рисунке 8, наглядно отражена динамика изменения показателей психологического климата группы при первичном и повторном замерах.



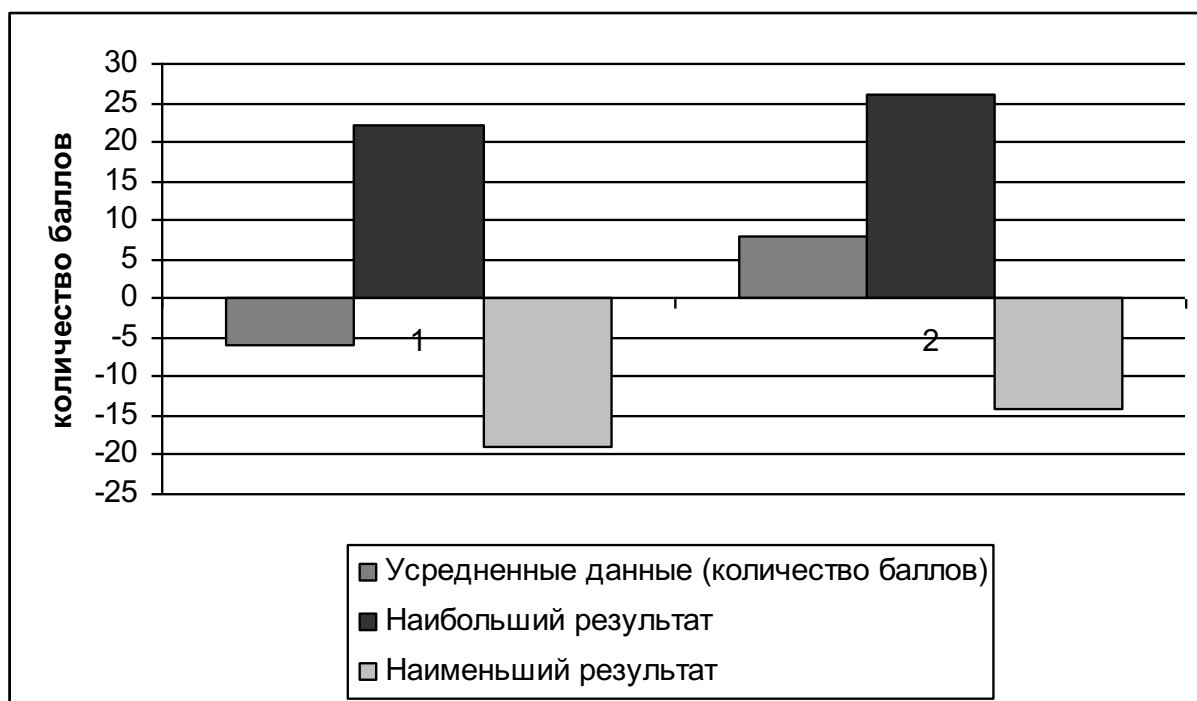


Рисунок 8. Динамика показателей психологического климата группы при первичном и повторном замерах

По графику видно изменение среднего показателя оценки социального климата на 15 баллов в сторону его большего благополучия. Оценив различия в выраженности данного показателя до и после прохождения группой тренинга с помощью U-критерия Манна-Уитни, мы установили, что различия являются статистически значимыми ( $p \leq 0,05$  при  $U_{эмп} = 122$ ). Таким образом, проведение разработанного нами психо-коррекционного мероприятия, определяющего собой систему психологических условий профилактики межличностных конфликтов среди сотрудников ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, позволило изменить социально-психологический климат группы и атмосферу в ней, что способствовало повышению эффективности совместной деятельности и снижению напряженности в межличностных отношениях.

По итогам исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных

оценок, неспособности отстаивать свое мнение, что отражается на социально-психологическом климате коллектива

### **2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для Челябинской дистанции электроснабжения**

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино можно предложить следующие мероприятия

- принят в штат ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино психолога, желательно с опытом работы.

Необходимость психолога объясняется следующими факторами:

- только психолог может оказать квалифицированную помощь;
- на психолога будут возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов;
- штатный психолог будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях.
- вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе; разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям.

Данный список не исключителен.

Особенную опасность таят в себе скрытые конфликты. Они могут развиваться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива.

2. Ограничиться проведением психологического мониторинга один раз в год с целью выяснения возникновения конфликтов на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино.

Привлечение психолога позволит сэкономить время, которое начальник ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино тратит на разрешение конфликтов и сосредоточиться на решении главных задач организации.

3. Для разрешения конфликтом нужно использовать, современные методы. Вот некоторые из них, используемые в практике

Метод «выхода чувств». Смысл этого метода заключается в том, что оппоненту дают возможность высказать все то, что у него наболело, и тем самым понижают спровоцированное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение. После этого человек в большей степени предрасположен к поиску вариантов конструктивного урегулирования конфликтной ситуации.

Метод «положительного отношения к личности». Конфликтующий, прав он или виноват, всегда страдалец. Надо высказать ему свое сочувствие и дать положительную характеристику его личным качествам, типа: «Вы человек умный и т.д. и т.п.». Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный способ разрешения конфликта.

Метод вмешательства «авторитарного третьего». Человек, находящийся в межличностном конфликте, обычно не воспринимает высказанных оппонентом в его адрес положительных слов. Оказать содействие в таком деле может некто «третий», пользующийся доверием адресата. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска и компромисса.

Прием «обнаженная агрессия». В игровой форме в присутствии третьего лица оппонентам дают «выговорить наболевшее». В таких условиях ссора, как правило, не достигает крайних форм, но напряжение между оппонентами понижается.

Прием «принудительного слушания оппонента». Конфликтующим ставят условие внимательно слушать друг друга, при этом каждый, прежде

чем ответить оппоненту, должен полностью воспроизвести его последнюю реплику. Сделать это достаточно трудно, так как конфликтующие слышат только себя, приписывая оппоненту слова и тон, которых в действительности не было. Предвзятость оппонентов друг к другу становится очевидной и накал напряженности в их отношениях спадает.

Обмен позиций. Конфликтующим предлагают высказать претензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет им выйти за рамки своих личных обид, целей и интересов, и лучше понять своего оппонента.

«Расширение духовного горизонта спорящих». Это попытка вывести конфликтующих за рамки своего субъективного восприятия конфликта и помочь им увидеть ситуацию в целом, со всеми возможными последствиями.

Для успешного разрешения конфликта, в конечном счете, необходимо, чтобы обе стороны проявили желание разрешить конфликт. Но если такое желание будет проявлено хотя бы с одной стороны, то и это даст больше возможностей другой стороне для встречного шага. В межличностном конфликте люди как бы скованы взаимными обидами, претензиями и другими негативными эмоциями. Сделать первый шаг на пути к разрешению конфликта довольно трудно - каждый считает, что уступить должен другой. Поэтому готовность к разрешению конфликта, проявленная одной из сторон может сыграть решающую роль в разрешении конфликта в целом.

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.

## **Выводы по Главе 2**

Электроснабжение станции и обслуживание контактной сети работает в наиболее тяжелых условиях по сравнению с другими устройствами электроснабжения электрифицированных железных дорог: она подвержена неблагоприятным воздействиям, как окружающей среды, так и токоприемников электроподвижного состава. Несмотря на это, она должна обеспечивать бесперебойный токосъем при установленных скоростях движения в расчетных метеорологических условиях.

На ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино устраивается круглосуточное дежурство в различной форме: на крупных станциях дежурство осуществляет электромонтер IV группы, на небольших – III с правами управления автолечучкой. Дежурство проводится в дежурном пункте контактной сети. Если дежурный живет недалеко от дежурного пункта (время хода от дома до ЭЧК не более 20 мин), то организуется дежурство на дому и дежурного вызывают при необходимости устранения повреждения или выполнения переключений. Время дежурства засчитывается из расчета 1 час за 4 часа дежурства на дому.

Структура ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино представляет стандартный вариант линейно-функциональной организационной структуры.

Численность работников на 30.12.2017г. в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино составляет 20 человек.

На предприятии в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино нами было проведено исследование системы управления конфликтами.

В исследование приняли участие сотрудники ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, общим числом 15 человек.

Этапы проведения экспериментально-психологического исследования:

– сбор экспериментальных данных с помощью психодиагностических методик (первичное тестирование);

– осуществление экспериментального воздействия: разработка и

проведение психокоррекционных мероприятий (социально-психологического тренинга);

– повторное тестирование; анализ полученных результатов количественная и качественная обработка полученных результатов: статистическая обработка данных, определение достоверности различий; и формулировка выводов.

В исследовании использовались методы опроса, теста, а также методы математической обработки эмпирических данных.

Набор конкретных методик, в соответствии с проблематикой исследования, составили: тест «Уровень конфликтности личности» В.Н. Андреева; методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса в адаптации Н. Гришиной; методика «Ценностные ориентации» Рокича; тест «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций» С.С. Бубновой; методика Л. Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы».

По итогам исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных оценок, неспособности отстаивать свое мнение, что отражается на социально-психологическом климате коллектива.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино можно предложить следующие мероприятия

– принят в штат ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино психолога, желательно с опытом работы;

– ограничиться проведением психологического мониторинга один раз в год с целью выяснения возникновения конфликтов на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино;

– для разрешения конфликтом нужно использовать, современные методы: метод «выхода чувств», метод «положительного отношения к личности», прием «обнаженная агрессия», прием «принудительного слушания оппонента», прием «расширение духовного горизонта спорящих».

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.

## **Заключение**

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Анализ литературных источников показал, что конфликтов в организации существует огромное количество и их можно классифицировать по следующим признакам: по масштабу, стадиям развития, степени осмысления, формам протекания, продолжительности, отношению к отдельному субъекту, степени проявления, причинам возникновения, направленности, сфере возникновения, распределению потерь и выигрышей, количеству причин, лежащих в основе, последствиям.

Структура конфликта включает конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участников конфликта, объект и предмет.

При этом основными причинами конфликтов в сфере управления являются объективные факторы, которые связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. К таким факторам относят субординационный характер отношений, конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек», предметно-деятельностное содержание межличностных отношений, интенсивность совместной



деятельности оппонентов, конфликтогенность звена «непосредственный руководитель – подчиненный», разбалансированность рабочего места, сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений.

Кроме того, причинами могут быть и субъективные факторы (управленческие и личностные).

Однако для эффективного управления конфликтами в организации необходимо знать не только структуру и причины, но и основными этапы конфликтов.

Процесс протекания конфликта в организациях предполагает несколько этапов: появление конфликтной ситуации, инцидент, кризис и разрыв отношений между оппонентами, полное окончание конфликта по любым причинам. При этом результатом конфликта могут быть: перестройка организации; распад или обновление коллектива; кадровые перестановки; поиск и увольнение виновных.

Электроснабжение станции и обслуживание контактной сети (далее – ЭЧК) работает в наиболее тяжелых условиях по сравнению с другими устройствами электроснабжения электрифицированных железных дорог: она подвержена неблагоприятным воздействиям, как окружающей среды, так и токоприемников электроподвижного состава. Несмотря на это, она должна обеспечивать бесперебойный токосъем при установленных скоростях движения в расчетных метеорологических условиях.

На ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино устраивается круглосуточное дежурство в различной форме: на крупных станциях дежурство осуществляет электромонтер IV группы, на небольших – III с правами управления автолечучкой. Дежурство проводится в дежурном пункте контактной сети. Если дежурный живет недалеко от дежурного пункта (время хода от дома до ЭЧК не более 20 мин), то организуется дежурство на дому и дежурного вызывают при необходимости устранения повреждения или выполнения

переключений. Время дежурства засчитывается из расчета 1 час за 4 часа дежурства на дому.

Структура ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино представляет стандартный вариант линейно-функциональной организационной структуры.

Численность работников на 30.12.2017г. в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино составляет 20 человек.

На предприятии в ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино нами было проведено исследование системы управления конфликтами.

В исследование приняли участие сотрудники ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино, общим числом 15 человек.

Этапы проведения экспериментально-психологического исследования:

- сбор экспериментальных данных с помощью психодиагностических методик (первичное тестирование);

- осуществление экспериментального воздействия: разработка и проведение психокоррекционных мероприятий (социально-психологического тренинга);

- повторное тестирование; анализ полученных результатов количественная и качественная обработка полученных результатов: статистическая обработка данных, определение достоверности различий; и формулировка выводов.

В исследовании использовались методы опроса, теста, а также методы математической обработки эмпирических данных.

Набор конкретных методик, в соответствии с проблематикой исследования, составили: тест «Уровень конфликтности личности» В.Н. Андреева; методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса в адаптации Н. Гришиной; методика «Ценностные ориентации» Рокича; тест «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций» С.С. Бубновой; методика Л. Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы».

По итогам исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избежательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных оценок, неспособности отстаивать свое мнение, что отражается на социально-психологическом климате коллектива.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для Челябинской дистанции электроснабжения ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино можно предложить следующие мероприятия

- принят в штат ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино психолога, желательно с опытом работы;

- ограничиться проведением психологического мониторинга один раз в год с целью выяснения возникновения конфликтов на ЭЧК ЮУЖД ОАО «РЖД» г. Коркино;

- для разрешения конфликтом нужно использовать, современные методы: метод «выхода чувств», метод «положительного отношения к личности», прием «обнаженная агрессия», прием «принудительного слушания оппонента», прием «расширение духовного горизонта спорящих».

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.