

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считают, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления [8;11]. Современные теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны [1; 3]. Надо только умело управлять конфликтом. Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами [5]. Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного разрешения[6;12]. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие. В рамках нашего исследования перед нами стояла задача проанализировать рабочую ситуацию на предприятии нефтехимического комплекса с точки зрения ее конфликтности, выявить причины конфликтов между рабочими и руководителями среднего звена и разработать рекомендации по оптимизации социально-психологического климата на производстве. Исследование проводилось на предприятии ООО «Батыр», ведущим направлением деятельности которого является производство изделий из полиэтилена. С этой целью мы разработали опросные листы для руководителей и подчиненных для оценки имеющихся на этом предприятии конфликтов. Опросные листы содержали вопросы, касающиеся взаимодействия руководителей и рабочих предприятия с точки зрения возникновения конфликтных ситуаций на производстве. Кроме того, была использована известная методика Тимоти -Лири для изучения характера межличностных отношений. При помощи этой методики была проведена оценка межличностных отношений между работниками и их руководителями. Исследование было построено на психологическом обследовании 10 руководителей среднего звена управления и 50 рабочих из 6 смен завода. Анализ полученных ответов руководителей показал, что основные конфликты, происходящие в сменах, относятся к сфере производственных отношений между руководителями и подчиненными (80%). Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие межличностные отношения в основном между работниками смен (20%). Показательно, что, по мнению руководителей смен, в конфликтах виноваты обе стороны, т.е. и руководители, и работники. Причем конфликты затрагивают как сферу производства, так и межличностные взаимодействия. В возникших конфликтах руководители в 50% случаев активно участвуют в них, а в 50% - наблюдают за их развитием, являясь пассивными участниками

конфликтов. По мнению самих руководителей завода ООО «Батыр», до 30% конфликтных ситуаций не находят своего разрешения, переходя в межличностные конфликты. В этой связи следует иметь в виду, что не все претензии подчиненных к руководителям могут быть удовлетворены, поскольку руководители среднего звена управления не могут изменить коренным образом условия труда или повысить заработную плату. Поэтому недовольство со стороны рабочих по таким вопросам не должно расцениваться как повод для конфликтов, поскольку устранение их причин не входит в компетенцию мастеров смен. Следует отметить, что мастера смен на заводе ООО «Батыр» считаются руководителями среднего, а не низового звена управления. Однако вину за возникновение конфликтов такого рода мастера принимают на себя, что прослеживается в 2 сменах из 6 имеющихся на заводе. Руководители смен не вмешиваются в межличностные конфликты между работниками, что вполне можно посчитать обоснованным. В имеющихся конфликтах внутри смен не наблюдается накала страстей, избыточного проявления агрессии в поведении работников. Конфликтное поведение выражается в спорах между рабочими и выяснении отношений. В сменах, где конфликты случаются редко, они заканчиваются, как правило, примирением и сохранением дружеских отношений, что в целом не отражается на профессиональной деятельности работников. Вместе с тем в отдельных сменах (в 3 из 6) конфликтное поведение наблюдается довольно часто. В этих сменах рабочие проявляют нежелание выслушивать своих коллег, упорно отстаивают свое мнение, в их поведении присутствуют агрессивные тенденции. В случаях, когда руководители не принимают участия в конфликтах и не наблюдают их со стороны, рабочие предъявляют претензии друг к другу (70 - 90% случаев), что свидетельствует о наличии агрессивных тенденций в поведении рабочих. Проявление конфликтного поведения может частично объясняться и преобладанием мотивов личного благополучия среди работников, что неразрывно связано с мотивационно-потребностная сфера личности. Так, руководители смен предприятия ООО «Батыр» на вопрос: «Чего хотят добиться работники во время конфликта?» - единодушно отвечают, что они хотят добиться привилегий для себя, либо требуют наказать других по каким-то причинам, а иногда просто «пошуметь», что на языке психологии называется проявлением агрессии в поведении. В отдельных случаях мастера смен не могут понять причины конфликта, либо не вникают в них. Для нас представляла определенный интерес не только точка зрения руководителей смен по поводу возникающих конфликтов, но и самих работников. Для этой цели также применялся опросный лист, специально составленный для подчиненных. В результате анализа ответов рабочих было выявлено, что мнения мастеров и работников относительно частоты проявления конфликтов совпадают. То есть наличие конфликтов оценивается адекватно обеими сторонами, участвующими в нем. В 60 - 80%

случаев виноватыми в конфликтах признают себя работники. В остальных случаях подчиненные возлагали ответственность за возникновение конфликтов на своих руководителей. Для психологического анализа интересен тот факт, что и сами руководители брали на себя ответственность за возникновение конфликтов. В тех сменах, где, по мнению и руководителей, и подчиненных, вина возлагалась на руководителей, конфликты происходят достаточно часто. Важно отметить, что в сменах, где конфликты оказывались частыми, по мнению подчиненных, руководители либо активно участвуют в урегулировании конфликтов, либо являются их пассивными участниками. В этих же сменах вина за возникновение конфликтов (в 50 - 70% ответов) возлагается на руководителя или на обе стороны. О наличии организационных и межличностных конфликтов мнение подчиненных соответствовало мнению их руководителей. При обследовании рабочих смен было выявлено наличие длительных, затяжных конфликтов, они составляли 30% от общего числа всех возникающих конфликтов. В этих случаях отношения после попыток урегулирования не налаживаются, и это подтверждает факт, что межличностные конфликты, как правило, не находят разрешения. Что касается формы проявления возникающих конфликтов, то большинство подчиненных считают, что они происходят из-за непримиримости позиций и упрямого отстаивания своей точки зрения. Однако трудно выявить доминирующую форму проявления конфликтов. В случаях проявления затяжных конфликтов ответственность за них подчиненные возлагали на своих руководителей (60 - 70% ответов). Лишь в 15 - 20% случаев признают свою вину за длительные, затяжные конфликты обе стороны: и руководители, и подчиненные. Частично это может быть объяснено недостатком опыта у молодых руководителей, их невнимательным отношением к подчиненным, неумением осознавать происходящее в сменах. Это в значительной степени характеризует недостаточную эффективность труда руководителей, что является серьезной проблемой системы управления на заводе ООО «Батыр». Организационные конфликты, отмеченные на предприятии, относились к разряду тех, которые идут как «по вертикали», так и по «горизонтали». Большинство мастеров завода считают, что 60 - 90% конфликтов возникают из-за недостатков в техническом и кадровом обеспечении, неукомплектованности смен работниками. Из-за нехватки обслуживающего персонала рабочие вынуждены выполнять работы, не относящиеся к их непосредственной деятельности, например, ремонтные работы. Эта ситуация расценивается работниками как конфликтная. Внеплановые работы также вызывают неудовольствие и в 80% случаев приводят к конфликтам. Проведенное нами исследование показало, что на заводе ООО «Батыр» рабочим свойственно ответственное отношение к труду. Было выявлено, что недостаток финансирования волнует работников в меньшей степени, чем задержки в поступлении сырья. Эти задержки приводят к

несвоевременному выполнению плановых заданий, на что остро реагируют рабочие. Что касается соблюдения трудовой дисциплины, как одного из серьезных факторов производительности труда, то оказалось, что в тех сменах, где чаще возникают конфликты, чаще нарушаются и требования к дисциплине. Был также подтвержден факт, что нарушение технологической дисциплины прямым образом связано с нарушением трудовой дисциплины среди рабочих смен. Конфликтные ситуации чаще всего вызываются бездеятельностью, пассивностью, безынициативностью отдельных работников, несмотря на общую тенденцию проявления интереса и ответственности за работу. При анализе конфликтных ситуаций, связанных с проблемами общения, было выявлено, что недоверие и непонимание между сотрудниками, а также несправедливое применение системы поощрений наиболее часто вызывают конфликты во многих сменах завода. Конфликтные ситуации, связанные с критикой руководства, перерастают в конфликты в 50% случаев. Несогласие с распоряжениями вышестоящих руководителей вызывало от 30 до 70% конфликтов между руководителями и подчиненными. Противоречивые указания руководства также, как и несогласие с ними, приводят к возникновению конфликтов в системе «руководство - подчинение» в 60 случаях из 100. Следует также отметить, что в сменах, где часто наблюдаются конфликты, их вызывает реакция на критику со стороны работников, что является фактом неадекватного ее восприятия. При анализе межличностных конфликтов оказалось, что в значительной степени они объясняются нежеланием отдельных лиц соблюдать традиции, этические нормы коллектива, считаться с точкой зрения другого человека, неуважением к личности, что является результатом низкой коммуникативной культуры и общего культурного уровня. Важным фактором, приводящим к межличностным конфликтам, является также рассогласование организационных и личностных целей. Показательно, что этот факт имел место в сменах, где руководителями являлись старые, опытные работники. К причинам возникновения и поддержания межличностных конфликтов следует отнести проявления грубости, неумение вести себя в коллективе, а в некоторых случаях и стремление обмануть своих товарищей по работе. Случаев успешного разрешения межличностных конфликтов в обследуемых сменах работников завода выявить не удалось. Для характеристики межличностных отношений руководителя с подчиненными использовался модифицированный вариант методики Тимоти - Лири. Каждый, отвечающий на вопрос: «Каким можно считать поведение руководителя по отношению к работникам?», должен был отобрать из 128 карточек те, которые в большей степени, по его мнению, определяют отношение мастера к подчиненным. Методика позволила выявить следующие характерные особенности личности условного руководителя: авторитаризм, эгоистичность, агрессивность, подозрительность, подчиняемость, дружелюбие, зависимость, альтруизм. Авторитаризм, как определенный стиль поведения,

характеризуется явно выраженной властью руководителя, директивностью его действий (вербальных и невербальных), единоначалием в принятии решений, систематическим контролем действий подчиненных. Такой руководитель не позволяет подчиненным вмешиваться в дела руководства, подвергать сомнению или оспаривать принятые им решения. Он четко разделяет свои права и обязанности подчиненных. Эгоистичность руководителя включает уверенность в себе и своей правоте, независимость суждений, рационализм, т.е. деловитость в отношении всего, что может привести к личному благополучию, и равнодушие ко всему прочему. Агрессивный стиль выражается в наличии большой силы воли, настойчивости в достижении целей, консерватизме. Такой руководитель открыт, прямолинеен, порой раздражителен. При сопротивлении со стороны подчиненного проявляет недружелюбие, гнев и агрессию, проявляет упрямство из принципа. Подозрительность в отношениях указывает на неудавшегося лидера. Он всегда в оппозиции, недоверчив, сопротивляется влиянию извне, постоянно отстаивает свою позицию, даже если на нее никто не посягает. Ведет с подчиненными оборонительную «войну». Он тайно тщеславен, подозрителен и мстителен. Подчиняемость характеризуется уступчивостью в отношениях с подчиненными. Такой руководитель ощущает комплекс вины и неполноценности, социально плохо приспособлен, имеет заниженную самооценку. Ему свойственно самобичевание, робость и безынициативность. Дружелюбие не является типичной формой отношений между руководителем и подчиненными на производстве. Оно характерно для незрелых, инфантильных, несамостоятельных людей, которые ищут защиты. Это - ведомый тип личности. Зависимость подразумевает ориентацию на мнение других людей, боязнь общественного мнения, поиск социального одобрения, повышенную внушаемость. В коллективе такой руководитель общителен, активно сотрудничает с лидером, в достаточной степени демократичен. Альтруизм характеризуется отзывчивостью и наличием эмпатии, эмоциональной реактивности, чувствительности к поведению других лиц, умением сопереживать. Такой руководитель способен на самопожертвование, самоотдачу, бескорыстие, склонен к опеке над подчиненными. Он обязателен и исполнителен. Оценка подчиненными своих руководителей показала, что у 42% руководителей смен отмечается склонность к авторитаризму в отношениях с подчиненными. Что касается таких качеств, как подчиняемость, зависимость, то, по оценкам рабочих, они присущи немногим руководителям. Следует отметить как положительный факт, что 30% мастеров, по оценке работников, отличаются дружелюбием по отношению к подчиненным, и в 80% они оценивались еще и как альтруисты. Следует отметить, что авторитарность руководителя нередко «уживается» с альтруизмом. В тех сменах, где имеются такого рода руководители, до 80% всех конфликтов связаны с производственной сферой и достаточно быстро разрешаются. Причем эти конфликты не сопровождаются

стрессами у рабочих. Если конфликт возникает, то руководитель дает возможность подчиненным самим справиться с ним, позволяя конфликтующим сторонам примириться. В таких сменах не бывает конфликтов, связанных с невыполнением заданий. Они возникают, как правило, из-за безынициативности некоторых работников, о чем говорилось выше. В этих же сменах не принято критиковать руководителей. На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что отсутствие или малое количество конфликтов внутри рабочих смен непосредственным образом связано со стилем руководства. При авторитарном и агрессивном стилях руководства резко снижаются конфликтные ситуации в рабочих группах. Основные претензии руководителей к подчиненным связаны с недостаточным проявлением активности работников по выполнению производственных заданий. Межличностные конфликты главным образом проявляются между работниками и лишь в отдельных случаях между руководителями и подчиненными. Практически не удалось выявить случаев разрешения межличностных конфликтов. Этот вывод совпадает с выводами других исследователей, которые занимались аналогичными исследованиями межличностных конфликтов в рабочих коллективах, проводившихся на другом контингенте лиц и в других производственных условиях. В заключение отметим, что конфликты, имеющие место на предприятии ООО «Батыр», представляют собой в большинстве случаев реакцию на трудности преодоления производственно-организационных задач, а не на достижение индивидуальных целей работников или их руководителей. В определенной степени это можно объяснить тем, что в силу специфики производства рабочие вынуждены работать слаженно, поскольку такие виды работ не могут по-другому выполняться. Итак, анализ результатов анкетного опроса показал, что основными причинами конфликтов между руководителями среднего звена и рабочими на предприятии ООО «Батыр» являются: · некавалифицированный подбор кадров на руководящие должности, · отсутствие переподготовки кадров по развитию профессиональных навыков, · низкий уровень корпоративной культуры, · отсутствие благоприятных условий для жизнедеятельности рабочих на производстве, · плохая балансировка рабочих мест на предприятии, · отсутствие нормативных процедур для разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Исходя из этого, основные усилия руководства по снижению уровня конфликтности и повышению эффективности управления конфликтами должны быть направлены на организацию подбора квалифицированных кадров на руководящие должности, чтобы избежать конфликтов руководителя с подчиненным из-за недостатка у первого рабочего опыта, отсутствия внимательного отношения к рабочим, из-за неумения осознавать происходящее на производстве. Это в значительной степени определяет недостаточную эффективность труда руководителей, что является серьезной проблемой системы управления на заводе ООО «Батыр». Чтобы снизить уровень

конфликтности, необходимо повышать уровень корпоративной культуры, так как при анализе межличностных конфликтов оказалось, что в значительной степени они объясняются нежеланием отдельных лиц соблюдать традиции, этические нормы коллектива, считаться с точкой зрения другого человека, неуважением к личности, что является результатом низкого общего уровня культуры и коммуникативной культуры в частности. Важным фактором, приводящим к межличностным конфликтам, является также рассогласование организационных и личностных целей. Показательно, что этот факт имел место в сменах, где руководителями являлись старые, опытные работники. К причинам возникновения и поддержания межличностных конфликтов следует отнести проявления грубости, неумение вести себя в коллективе, а в некоторых случаях и стремление обмануть своих товарищей по работе. Необходимо также наладить систему переподготовки кадров, как среди руководящего, так и рабочего состава завода в целях снижения конфликтных ситуаций в области профессиональной компетентности сотрудников. Важно, чтобы руководители принимали активное участие в разрешении конфликтных ситуаций между рабочими для более эффективного разрешения инцидентов и рецидивов конфликтов данной направленности. Необходимо вести активные работы по выявлению конфликтов, их разрешению и уделять особое внимание профилактике конфликтных ситуаций на производстве. Важно обеспечить благоприятные условия для жизнедеятельности работников на предприятии. Необходимо разработать нормативные процедуры разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Необходимо достичь сбалансированности рабочих мест на предприятии, так как сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, обязанности, и права должны быть зафиксированы в должностных инструкциях, ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению функциональных противоречий, которые, в конце концов, порождают межличностные конфликты работника как с коллегами по работе, так и с руководителями. Можно рекомендовать проведение тренингов на сплочение коллектива в отдельных сменах предприятия в целях снижения конфликтных инцидентов в организации. Необходимо учредить должность психолога на предприятии для выявления, разрешения и профилактики конфликтных инцидентов на заводе ООО «Батыр». Кроме того, практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов в организацию
- стимулирование мотивации к добросовестному труду
- справедливость и гласность в организации деятельности
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения

совместного отдыха, в том числе с участием членов семей · организация
трудового взаимодействия по типу «сотрудничество» · оптимизация рабочего
времени управленцев и исполнителей · уменьшение зависимости работника от
руководителя · поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста ·
справедливое распределение нагрузки между подчиненными Соблюдение
перечисленных условий позволит снизить уровень конфликтности и повысить
эффективность управления конфликтами в организации ООО «Батыр».