

## Содержание

[\\_Тос422141595](#)

Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами .....	10
1.1 Понятие конфликта, его виды, причины и функции .....	10
1.2 Структура и уровни конфликта .....	20
1.3 Методы предотвращения и способы разрешения конфликтов .....	24
Глава 2. Анализ конфликтных ситуаций компании ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» .....	38
2.1 Общая характеристика организации .....	38
2.2. Анализ персонала ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» и эффективность его использования. ....	44
2.3 Анализ конфликтных ситуаций в организации ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» .....	55
Глава 3. Разработка системы по предотвращению конфликтов в ОАО «СУЭК– Кузбасс» Разрез «Заречный».....	65
3.1 Стратегия предотвращения конфликтов в ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» .....	65
3.2 Программа решений конфликтов в организации ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный». ....	66
Заключение .....	69
Список литературы .....	71

## **Введение**

Всем нам рано или поздно приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в социальных институтах, социальных группах, во взаимоотношении между людьми и играют немалую роль в жизни людей, семьи, коллектива, государства, общества, человека в целом.

Работники предприятия различны между собой, соответственно, они по-разному воспринимают ту или иную ситуацию, в которой они оказываются. Из-за разного восприятия люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определен тогда, когда одна из сторон вступает в противоречие с другой стороной.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придаёт им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 25% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

Актуальность данной темы обусловлена, прежде всего, тем, что факт конфликта, как неотъемлемой части жизнедеятельности организации на сегодняшний день является общепризнанным. Сегодня многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая – дает возможность

свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям, в частности. Таким образом, можно понять, что проблема управления конфликтами очень актуальна для эффективной работы организации, и она требует более детального изучения.

Предметом исследования являются методы предотвращения конфликтов в организации .

Объектом исследования являются сотрудники и руководители ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный».

Цель работы – предложить мероприятия, направленные на улучшение производственного климата предприятия с помощью методов управления конфликтами, возникающими в процессе производственной деятельности, рассмотренные в дипломной работе.

Для достижения поставленной цели, необходимо решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы исследования конфликтов в организации.
2. Исследовать их сущность и способы разрешения конфликтных ситуаций
3. Провести анализ конфликтов и выбора их разрешения.
4. Разработать систему управления и предотвращения конфликтов в ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный».

Практическая значимость настоящего исследования заключается в том, что предложенные в работе мероприятия по снижению конфликтности в коллективе ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» можно использовать для внедрения в реальной деятельности предприятия.

## **Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами**

### **1.1 Понятие конфликта, его виды, причины и функции**

Конфликт – это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов [1, с. 235].

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил т. е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Другой подход заключается в понимании конфликта как системы отношений, процесса развития взаимодействия, заданных различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Здесь предполагается, что субъектом взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей [4, с.87].

Сторонники первого подхода описывают конфликт как негативное явление. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого общества, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход характерен для современной социологии конфликта, социальной психологии, теории организационного развития, общей теории конфликта [23, с. 184].

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта

как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" применяют термин "преодоление", подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе – социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, в других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и далее конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу [23, с. 186].

Современная точка зрения заключается в том, что в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей одного человека и достижению целей организации в целом. Но также конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а так же дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями [16, с. 135].

На сегодняшний день представляется необходимым связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономики и других наук. Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликт лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки – конфликтологии. Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а предметом – общая закономерность их возникновения, развития и завершения [3, с. 551].

Сущность любого конфликта может быть представлена в виде схемы (рис. 1).

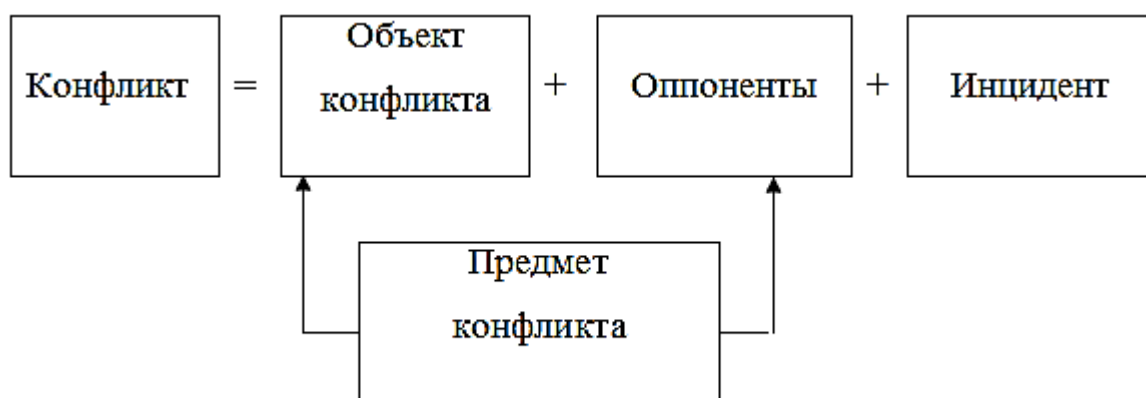


Рисунок 1 – Сущность конфликта

Из схемы видно, какие связи могут существовать при конфликте и каковы пути его разрешения. Правда, на практике все несколько сложнее. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом

негативных эмоций (например, в процессе дискуссии спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются пред конфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности [12, с. 26].

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликт бывает внутри личностным. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутри личностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может быть межличностным. Этот вид конфликта считается самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Может так же проявляться как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Различают так же конфликт между личностью и группой. Он проявляется как противоречие ожиданиями или требованиями отдельной личности и, уложившихся в группе, нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства, уровня зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива, между формальной и неформальной группами [7, с. 286].

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а так же кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно–психологическими травмами, или с объективными трудностями).

Длительность конфликта зависит от предмета противоречия и от черт характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, в них конфликтующие стороны закрепляют свое негативное состояние [6, с. 528].

Конфликты различают и по их значению для организации, а так же по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов, но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), и само общество должна быть на столь же высоком уровне развития. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов. Их разрешение выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, ведет к улучшению условий труда, технологий,



управленческих отношений. Положительная роль конфликта заключается в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт во многих случаях формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации, создают напряженные отношения в коллективе, тяжело сказываются на нервно–психологическом состоянии сотрудников [2, с. 76]. Классификация конфликтов представлена в виде иллюстрации (рис. 2 ).



Рисунок 2 – Классификация конфликтов в организации

#### Причины и функции конфликтов

Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации: [10, с. 210]:

– конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению – субъективные причины;

– конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Классифицируют причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение и выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов (рисунок 3):

1) Информационный фактор – это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это может быть: неполная, неточная информация одной из сторон; нежелательное обнародование; недооценка фактов при решении спорных проблем; дезинформация, слухи.

2) Структурный фактор – формальные и неформальные характеристики группы (специфика законной власти и законодательства, статуса, прав мужчины и женщины, их возраста, роли традиций, различных социальных норм).

3) Ценностный фактор – те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения);
- групповые системы верований и поведения;
- системы верований и поведения общества;
- ценности всего человечества;
- профессиональные ценности;
- религиозные, культурные/региональные, местные и политические ценности.

4) Фактор отношения – удовлетворение от взаимодействия двух или более сторон или его отсутствие. Внимание на аспектах:

- основа отношений (добровольные или принудительные);

- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность взаимоотношений;
- длительность взаимоотношений;
- совместимость людей в процессе взаимоотношений;
- вклад сторон во взаимоотношения.

5) Поведенческий фактор – это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество [11, с. 137].

	<b>Причины конфликтов</b>
	Информационный фактор
	Структурный фактор
	Ценностный фактор
	Фактор отношения
	Поведенческий фактор

Рисунок 3 – Причины конфликтов по пяти основаниям

В самом общем виде можно определить три класса причин возникновения конфликтов (рисунок 4):

- социально–экономические – конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально–экономических противоречий;
- социально–психологические – конфликты из–за разных потребностей, мотивов, целей деятельности и поведения людей;

– социально–демографические – конфликты из–за различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к разным национальным образованиям.

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов (рис 4):

1) Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по–разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2) Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

3) Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия [14, с. 115].

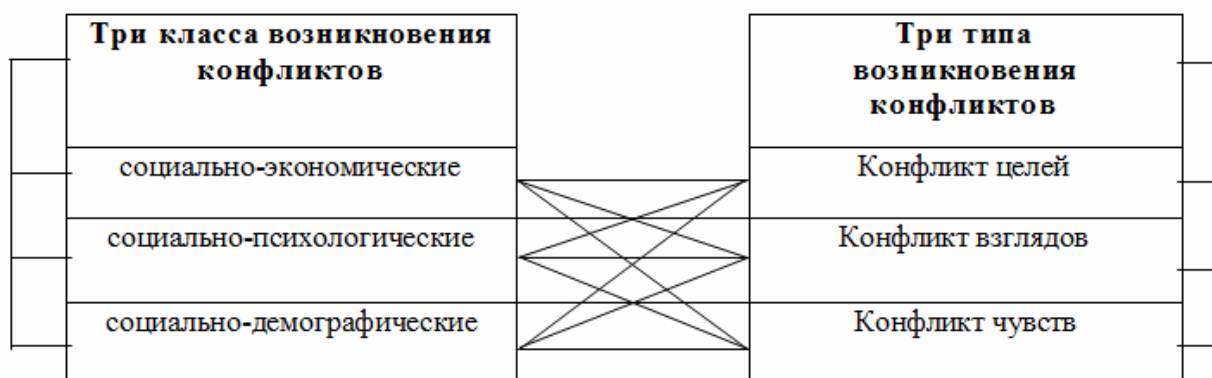


Рисунок 4 – Три типа и класса возникновения конфликтов

Причины возникновения конфликтных ситуаций в организации могут быть весьма разнообразны. К ним относятся:

1) Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

2) Неправильные действия руководителя из–за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).

3) Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.

4) Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

5) Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, "старожилами" и "новичками", выделение "незаменимых").

6) Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

Несовместимость в силу личностных, социально–демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя развитию трудового коллектива.

Личностные характеристики отдельных людей – специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера.

Также, говоря об организационном конфликте, стоит упомянуть о двух уровнях причин конфликтов: организационном (проблемы менеджмента) и психологическом (проблемы отношений между людьми) [7, с.118].

Функции конфликта – это воздействие конфликта или его результатов на оппонентов, их отношения и на социальную и материальную среду. В зависимости от сферы влияния можно выделить следующие основные функции конфликта: воздействие на психические состояния и, как следствие, на здоровье участников; воздействие на взаимоотношения оппонентов; на качество их индивидуальной деятельности; на социально–психологический климат группы, в которой развивался конфликт, на качество совместной деятельности членов группы.

По направленности воздействия выделяют деструктивные и конструктивные функции конфликта. В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно–ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции [31, С.97].

Таким образом, конфликт – это сложное структурное явление психологического характера, изучение которого зависит от эффективного применения разных теоретических и методологических знаний.

## **1.2 Структура и уровни конфликта**

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Имеет объективный и субъективный уровни, противопоставление которых неправомерно. На объективном уровне основными элементами структуры конфликта являются основные факторы макро ситуации (физической и социальной среды), влияющие на конфликт: основные участники конфликта, второстепенные участники конфликта; их потребности, интересы и цели, объект и предмет конфликта. К основным субъективным элементам структуры конфликта можно отнести психические

модели конфликта, имеющиеся у его участников, их актуальные психические состояния, динамические составляющие их индивидуально–психологических особенностей [11, с. 194].

Реальный конфликт представляет собой социально–психологический процесс. Рассмотрение его в динамике предполагает выделение основных стадий. К их числу можно отнести рисунок 1.5.

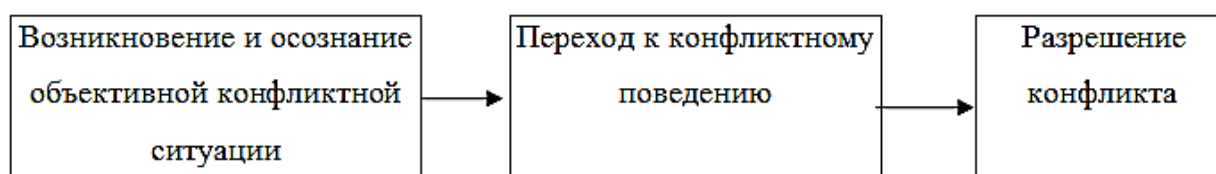


Рисунок 5 – Основные стадии конфликта

В большинстве случаев конфликт порождается объективной конфликтной ситуацией, отражающей стремление одной из сторон к достижению некоторого желаемого для нее состояния, при этом объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами.

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому применима теория Томаса об определении ситуации. Ее приложение к конфликтам означает, что если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, на том значении, которое он ей придал, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая соответствующие стратегии поведения [13, с.76].

"Определение ситуации" используется для обозначения результата восприятия (построения образа) ситуации и ее интерпретации ("объяснения"). В возникновении конфликтов именно соответствующее определение ситуации играет решающую роль [9, с. 19].

Однако нередко конфликтность образов возникает в том случае, когда объективная основа конфликта отсутствует. Существуют следующие варианты отношений между идеальными картинками и реальностью:

1) Адекватно понятый конфликт. Конфликтная ситуация объективна, стороны правильно оценивают существо реального конфликта, т.е. дают объективную трактовку происходящего.

2) Неадекватно понятый конфликт. При неадекватности понимания происходящего конфликтная ситуация реальна, и стороны ее осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.

3) "Ложно непонятый" конфликт. Здесь объективная конфликтная ситуация существует, но не осознается сторонами. В этом случае нет конфликта как социально–психологического явления, поскольку психологически для сторон не существует.

4) Ложно понятый. Под ложным пониманием конфликта отсутствует объективно конфликтная ситуация, а стороны склонны расценивать свои отношения как конфликтные.

5) Конфликтность отсутствует объективно и на уровне осознания. Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным состоянием, которое оказывается включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и результат.

Все конфликты требуют внутренней переработки, которая зависит от отношения личности к конфликтам (рис. 6):

- упорствование в своей позиции;
- игнорирование отрицание наличия объективного противоречия, служащего основой конфликта;
- компромиссное решение, учитывающее интересы всех конфликтующих сторон;
- творческое разрешение, позволяющее в той или иной степени устранить само исходное противоречие [5, с. 321].





Рисунок 6 – Разрешение конфликтов в организации

Первые две стратегии близки по своей сути: различие состоит в том, что в случае упорствования базовое противоречие осознается и его разрешение субъект ищет на пути убеждения оппонентов в правильности его аргументации. В случае же игнорирования само противоречие считается несущественным и, следовательно, неразрешимым с помощью рациональной аргументации. Компромисс представляет собой механистический путь разрешения конфликта. Он снимает его остроту, но не уничтожает лежащего в основе противоречия. Творческий акт – диалектический анализ и снятие противоречия путем поднятия на новый уровень. Рассмотрения и нахождение нового контекста, в котором исходная несовместимость перестает существовать (например, нахождение принципиально новой формулы соглашения, не основывающейся на требованиях, которые выдвигались сторонами, но основывающейся на интересах, выражением которых эти требования являются).

Таким образом, первая стадия развития конфликта характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных или групповых отношений.

### 1.3 Методы предотвращения и способы разрешения конфликтов

Задача предотвращения надвигающегося конфликта или ослабление нежелательных проявлений распадается на две, существенно разнящиеся между собой.

Чтобы избежать повторения случавшихся уже конфликтов—целесообразно использовать прошлые эпизоды, тщательно исследовав которые, можно выявить причины столкновений и попытаться их устранить, компенсировать, нейтрализовать или смягчить. Если причины недоступны воздействиям, усилия могут быть направлены на изменение условий. Если ставится задача предотвратить и такие конфликты, которые пока что не давали о себе знать, полезно позаботиться о всесторонней оценке возможных конфликтных последствий принимаемых собственных решений или совершаемых поступков [15, с. 57].

Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтов или возникновения новых, спровоцированных самим субъектом, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению "здоровья" коллектива, иначе говоря, по созданию условий, препятствующие возникновению любых конфликтов. Существует несколько таких условий (рис. 7):

1) Сплочение персонала, целеустремленность, избавление от бездельников.

Наличие цели и совместная деятельность ради ее достижения создают особое чувство в сопричастности к общему делу, рождает взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга.

Целеустремленность, мобилизуя и концентрируя волю человека, помогает лучше ему ориентироваться в событиях и в отношениях с другими людьми. Целеустремленные люди обычно менее агрессивны и более терпимы и терпеливы, чем те, которые "сами не знают, чего хотят". Отсутствие ясной

цели порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике.

Бездельники оказывают пагубное влияние на психологический климат организации, нейтрализовать которое куда сложнее. Реакция других сотрудников может быть разная – от зависти и попыток последовать их примеру через разнообразные формы раздражения, осуждения и вплоть до стремления силой принудить их к выполнению своих обязанностей. Но в любом проявлении эти реакции отвлекают людей от дела, создают очаги конфликтности, в том числе и без участия и самих бездельников, а лишь на основе расхождения в их оценках и из-за споров о том, как на них воздействовать.

Решить проблему бездельников можно самым простым способом – уволить их. Мирное расставание занимает больше времени, чем хотелось бы затратить. Зато оно гарантирует защиту от осложнений, позволяет сохранить не бесполезные в будущем контакты с бывшими сотрудниками. Ушедшие по-доброму сотрудники не наносят ущерба репутации фирмы.

## 2) Забота о справедливости.

Несправедливость – один из самых сильных генераторов состояния готовности к конфликту. Сталкиваясь с несправедливостью – реальной или кажущейся, человек испытывает сложное неприятное чувство, в котором в зависимости от обстоятельств могут преобладать возмущение, гнев, досада, обида, растерянность, отчаяние. Но не исключены и положительные эмоции, так же как и воодушевление, предвкушения торжества справедливости.

Справедливость сопряжена с беспристрастным следованием истине, с объективной обоснованностью неприятных, нежелательных действий и одновременно с их правдивым и откровенным обоснованием [6, с. 325].

## 3) Упорядоченное распределение материальных ресурсов.

Сформированные нормы упорядочивают отношения действующих лиц, так как принимаемые с их помощью решения выглядят как простая конкретизация

общих правил. Такие решения спокойнее воспринимаются теми сотрудниками, кого они не устраивают и реже относятся ими на свой личный счет.

#### 4) Полная и достоверная информация.

Не имея достаточного представления о том, как и когда, может реализоваться угроза, человек испытывает нарастающее напряжение, проявления которого могут начинаться с легкой растерянности, ощущения незащищенности, переходить в беспокойство и, наконец, в страх вплоть до панического, подавляющего другие чувства и разум. Недостаток лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к конфликтам

5) Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений. Далеко не везде сотрудник может быть уверен, что выработанное накануне с его участием соглашение не окажется на следующий день недействительным. Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это "новыми обстоятельствами", невыполнением каких-то условий, ссылаясь на то, что его подвел кто-то другой, или утверждениями, что накануне его не правильно поняли – явление, достаточно распространенное на самых различных уровнях управления. И, что удивительнее всего, нередко принимаемое как должное и подчиненными, и вышестоящими руководителями. [24, с.27].

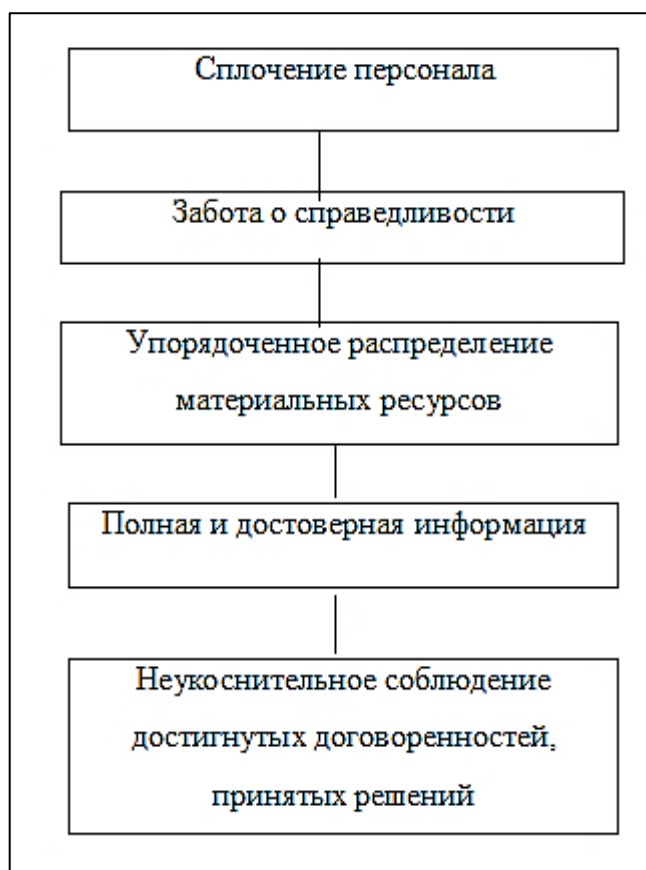


Рисунок 7 – Меры по созданию условий, препятствующих возникновению любого конфликта

Именно таковы принципы, которые будут обсуждаться далее. Следования этим принципам облегчает и выход из уже начавшихся столкновений (рис. 8).

1) Объективность и устойчивость. Самым благоприятным исходом конфликта, имеющего материальный предмет, является компромисс, удовлетворяющий все стороны.

2) Ясность и доброжелательность. Искаженное восприятие ситуации, партнеров и себя самого – заурядное явление при конфликтах. Один из способов реализации принципа доброжелательности – отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениями, предоставление ему возможности свободного выбора.

3) Дистанция и самообладание. Увеличить дистанцию не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание полезно во всех случаях

жизни. Но особенно важно и то, и другое при психологической несовместимости [20, с.92].

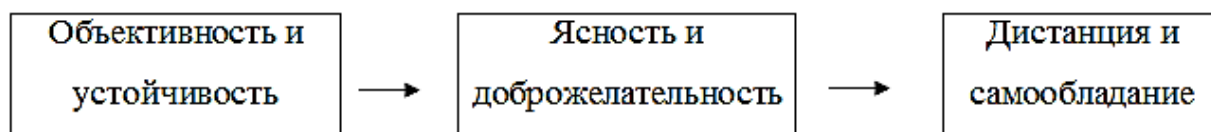


Рисунок 8 – Принципы выхода из уже начавшихся столкновений

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей 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 [26, с. 207].

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта. Некоторые приемы по разрешению конфликтов приведены в Приложении А.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в

конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий [15, с.81].

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам (рис. 9):

1) объект конфликта (материальный, социальный; делим или не делим; может быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);

2) оппонент (общие данные; его психологические особенности; отношения с руководством; цели, интересы оппонента; предыдущие действия в конфликте; допущенные ошибки);

3) собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность);

4) причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;

5) социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);

6) вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте).

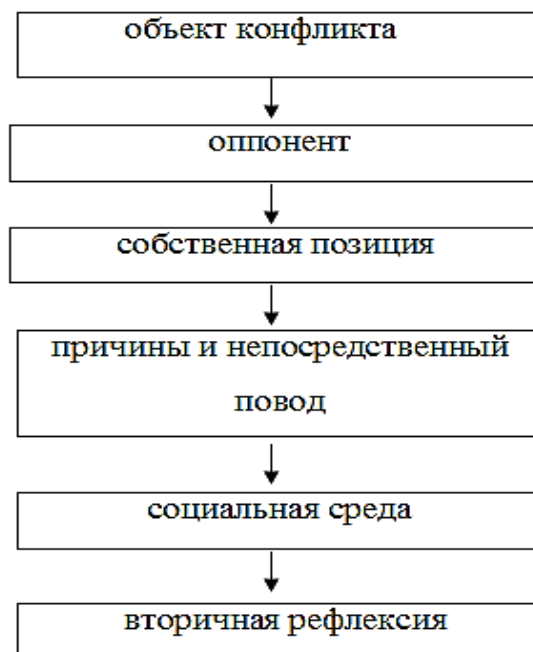


Рис. 9 Аналитический этап сбора и оценки информации

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонента, свидетелями конфликта [22, с. 185].

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения. Прогнозируются наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте. Важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции.

Действия по реализации комплексного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к



обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

По завершении конфликта целесообразно проанализировать ошибки собственного поведения. Обобщить полученные знания и опыт решения проблемы, попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом, снять дискомфорт в отношениях с окружающими, минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состояниях, деятельности и поведении [18, с.46].

Если субъект сомневается в выборе правильного поступка или вовсе не видит приемлемого шага, есть смысл воздержаться от решения. В это время может поступить новая информация, можно хорошенько все обдумать, а главное, можно воспользоваться чужой помощью. Это может быть простое обсуждение ситуации с любыми доверенными лицами – с коллегами, дома в кругу семьи, иногда даже просто со случайным знакомым. При этом уже одно только изложение ситуации может помочь субъекту упорядочить соответственное видение происходящего и взвесить варианты своих действий. Еще лучше, если удастся посоветоваться с более опытным коллегой, руководителем или квалифицированным специалистом. Это является одним из важных средств преодоления конфликта.

В последнее время стали появляться различные конфликтологические центры, лаборатории, службы, предлагающие свои услуги в оказании помощи. Характер их деятельности, как и ее результативность, колеблется в очень широких пределах, и пока трудно представить, во что могут оформиться эти начинания.

В использовании помощи возможен и такой ход, как обращение за советом или какой-либо другой поддержкой непосредственно к оппоненту. Лучше, чтобы просьба носила конкретный характер. Необходимо четко изложить свои проблемы: что именно и почему ставит в тупик. И хотя такое обращение создает очень хорошие возможности для преодоления конфликта с

обеих сторон, надо быть готовым к тому, что оно может быть отвергнуто [21, с.97].

Помощь, за которой субъект обращается к оппоненту, может быть, и не связана с темой конфликта. В этом случае происходит вовлечение оппонента в совместную деятельность, в процессе которой смягчаются многие противоречия, усиливается личный компонент в общении, благоприятствующий включению моральных регуляторов поведения.

Еще одним воплощением данного приема может служить приписывание положительных мотивов, которое заметно повышает роль благоприятного прогноза в поведении оппонента. Суть состоит в том, чтобы ухитриться истолковать намерения противника в благоприятном для себя смысле и уверенно предъявить ему такое понимание. Может быть, неожиданное восприятие его действий всего лишь удивит иного оппонента, но не исключено, что кто-то из них сам примет и поддержит такое истолкование своих поступков или высказываний.

Такой подход будет способствовать смягчению общего тона взаимоотношений благодаря предъявлению позитивной оценки личности оппонента [17, с. 68].

Уверенное владение средствами выхода из конфликтных ситуаций приходит постепенно. Среди факторов, способствующих ускорению этого процесса можно выделить извлечение уроков независимо от исхода завершившегося конфликта, или его очередного эпизода. Очень важно найти время на то, чтобы в одиночку или целой командой подробно проанализировать и оценить действия своей стороны: осмыслить, закрепить и усилить удаchi и находки, выявить и понять ошибки, найти упущенные варианты. Каждому руководителю важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности

руководителя является его социально–психологическая компетентность. Она включает в себя:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
- умение предвидеть возможные последствия конфликтов;
- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;
- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника, включает анализ ситуации и урегулирования конфликта. Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем:

- получение информации о конфликте;
- проверка ее достоверности;
- оценка конфликтной ситуации.

Процесс урегулирования включает:

- выбор способа урегулирования конфликта;
- выбор типа медиаторства;
- реализацию выбранного способа;
- уточнение информации и принимаемых решений;
- снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов;
- анализ опыта урегулирования конфликта [21, с. 139].

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников, либо оба, могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего

окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Эта информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимает меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их товарищи, свидетели конфликта, члены их семей.

Очень важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации. При анализе конфликтной ситуации руководителю необходимо уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Очень важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна – две из них являются доминирующими. Необходимо выявить все причины и повод конфликта [32, с. 339].

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие именно их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо

выяснить также до конфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Необходимо также уточнить социально – демографические данные, индивидуально–психологические особенности оппонентов, их формальные и не формальные статусы в коллективе. Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при всевозможных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности [27, с. 174].

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

- необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску "истины", что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
- принятие решения "в пользу" одной из конфликтующих сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес "арбитра";

- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;

- решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения конфликтующих сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между его участниками, нет [28, с. 182].

Второй подход, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Самыми основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными являются роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель арбитра оптимальна в следующих ситуациях:

- руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- одна из конфликтующих сторон явно не права;
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра;
- нет времени на детальное разбирательство;– конфликт кратковременный и незначительный.

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов по вертикали, особенно в тех случаях, когда оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в роли посредника при урегулировании конфликтов в следующих ситуациях:

- равенства должностных статусов участников конфликта;
- длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений конфликтующих сторон;
- наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа урегулирования конфликтов включает в себя отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению какой-то проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов [22, с. 205].

После конфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнерству. Руководителю в целях снятия после конфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия. Необходимо контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений. Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Итак, руководителю необходимо осмыслить и проанализировать свой опыт и действия в конфликтных ситуациях и оптимизировать алгоритм своей деятельности по урегулированию и разрешению конфликтов среди своих сотрудников.

## **Глава 2. Анализ конфликтных ситуаций компании ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Разрез "Заречный" в настоящее время действующее угледобывающее предприятие, ведущее разработку Талдинского месторождения каменного угля открытым способом в соответствии с лицензией КЕМ 01343 ТЭ. Разрез входит в состав ОАО "СУЭК–Кузбасс" .

Разрез «Заречный» сдан в эксплуатацию в 2003 году с проектной мощностью 2000 тыс. т. угля в год.

Горные работы ведутся на участках по пластам 73, 78, 81–82. Предметом деятельности ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» является добыча каменного угля открытым способом.

Разрез «Заречный» ОАО «СУЭК–Кузбасс» расположен на территории Прокопьевского района Кемеровской области в центральной части Ерунаковского геолого–промышленного района Кузбасса в пределах геологического участка Талдинские 1–2 Талдинского месторождения каменного угля. Приурочен он к западной части Талдинской брахисинклинальной складки.

Ближайшие промышленные центры – г.г. Новокузнецк, Прокопьевск и Киселевск находятся, соответственно, в 47, 40 и 35 км к югу и юго–западу от участка.

Район освоен угольной промышленностью. Разрез «Заречный» ОАО «СУЭК–Кузбасс», непосредственно, граничит на севере и северо–западе с участком подземных горных работ Талдинский Западный–2. В 0,5–1 км на север, северо–запад расположены участок открытых и подземных горных работ Талдинский Западный–1. К востоку от границы разреза проходит автомобильная технологическая дорога и железная дорога ОАО «Разрез Талдинский».



Поверхность участка представляет собой изрезанный логами водораздел рек Тагарыш и Кыргай. Ландшафт лесостепной. Залесены только долины логов и их склоны, особенно северные и северо–восточные. Здесь преимущественно произрастают кустарники, осина и береза. Водораздельные части заняты под пашни и сенокосы. Пахотные земли засеваются зерновыми культурами и травами. Долина р. Тагарыш, протекающей вдоль восточной границы, и долины крупных логов заболочены.

Рельеф участка увалистый, абсолютные отметки водоразделов 330–370 м, долин 224–350 м. Вершины водоразделов плоские, к югу и юго–востоку постепенно переходят в пологие склоны ( $7-12^0$ ), а к северу, западу и юго–западу – в более крутые, преимущественно  $15-20^0$ , иногда  $30-40^0$ .

Климат района резко континентальный. Абсолютный минимум температур в наиболее холодные месяцы достигает  $-43,9^0\text{C}$ . Среднемесячная температура декабря, января и февраля составляет  $-18-20^0\text{C}$ .

Устойчивый снежный покров удерживается с начала ноября до конца апреля. Мощность снежного покрова в зависимости от залесенности и рельефа местности колеблется от 0,3 до 2,0 м. Глубина промерзания почвы на открытых южных склонах, где мощность снежного покрова минимальная, достигает 2,0–2,5 м, на залесенных северных склонах со снежным максимальным покровом глубина промерзания колеблется от 0,10 до 0,30–0,50 м. В поймах рек и логов грунт, как правило, не промерзает.

Наиболее жарким месяцем является июль, среднемесячная температура которого составляет  $+19,4^0\text{C}$ . Максимальная температура достигает  $+36,7^0\text{C}$ .

Среднегодовая сумма осадков составляет – 497 мм.

Ветры в районе преобладают юго–западные со средней скоростью 5–7 м/сек., иногда скорость их достигает значений 17–24 м/сек.  $18\div 20^0$ .

## Общие сведения (характеристика горно–геологических и горнотехнических условий разработки)

Рельеф участка увалистый, абсолютные отметки водоразделов 330–370 м, долин 224–350 м. Вершины водоразделов плоские, к югу и юго–востоку постепенно переходят в пологие склоны ( $7\text{--}12^\circ$ ), а к северу, западу и юго–западу – в более крутые, преимущественно  $15\text{--}20^\circ$ , иногда  $30\text{--}40^\circ$ .

Вскрышные породы участка открытых горных работ «Заречный» ОАО «СУЭК–Кузбасс» представлены рыхлыми четвертичными отложениями и коренными породами.

Рыхлые отложения представлены глинами и суглинками мощностью от 0,2–10 м в долинах рек и логах до 40 м на водоразделах.

Коренные породы представлены алевролитами, песчаниками и аргиллитами. Наибольшим распространением пользуются алевролиты, содержание которых достигает 61,3%. Песчаники уступают им в распространении, содержание их колеблется в пределах от 18,4 до 27,2%. Аргиллиты в пределах участка развиты слабо и имеют второстепенное значение.

В пределах участка выявлено несколько зон развития горельников, приуроченных к участкам выгорания пластов. Горелые породы представлены песчаниками, алевролитами, иногда суглинками и глинами.

Зона выветривания распространяется до глубины 50–60 м, иногда до 100 м и характеризуется повышенной трещиноватостью и влажностью и пониженной прочностью (в 3–4 раза меньше чем у пород незатронутых выветриванием при незначительном отличии углов внутреннего трения). Согласно физико–механическим свойствам вскрышные породы и уголь распределяются следующим образом по категориям трудности экскавации, буримости и взрываемости (см. табл. 1).

Таблица 1

Наименование литологических разностей	% к общему объему пород	Категория по классификации ЕНВ		
		экскавация	буримость	взрываемость
1	2	3	4	5
Четвертичные отложения	100	II		
Коренные породы	100			
в т.ч. песчаники	18,4	II–III	VIII	III
алевролиты	61,3	II–III	VIII	III
аргиллиты	0,4	II–III	VIII	III
уголь	19,9	I	V	I

Компания ОАО "СУЭК–Кузбасс" разрез Заречный работает более 10 лет на рынке.

Позиция компании состоит в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними.

Руководство компанией отмечает, что возникающие конфликтные ситуации в трудовом коллективе сильно подрывают престиж компании.

Организационная структура предприятия относится к линейно–функциональной. Структуру ОАО «СУЭК–Кузбасс» разрез Заречный представлена в приложении №1.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Линейно–функциональная структура управления предприятия состоит из:

–линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

–специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений. Функциональные службы доводят свои

решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо. Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Данная структура относится к структурам иерархического типа и наиболее эффективна для организации работы крупных предприятий.

На данный момент в организации управление всей организацией осуществляет генеральный директор, который наделен правами единоначалия. Заместитель директора по экономике и финансам отвечает, за обеспечение контроля финансовых потоков, за разработку планирования и бюджетирования, контролирует выполнение управленческих решений, развитие и реализацию ключевых показателей компании. Ему подчиняется главный экономист, который ведет всю финансовую отчетность организации, отвечает за ее правильность и своевременность, осуществляет анализ финансового состояния организации.

Главный инженер отвечает за технический рост и развитие предприятия, внедрение совершенной техники и технологии, эффективную загрузку оборудования и рабочих площадей, своевременную техническую и технологическую подготовку производства, включая разработку технологических процессов по всему циклу производства, освоение новой техники и технологии, которые обеспечивают высокое качество продукции и долговечность; выполнение государственного заказа в соответствии с установленными показателями. Ему подчиняются зам. гл. инженера, ведущий инженер, главный механик, которые выполняют все его указания.

Подведём анализ основных технико–экономических показателей деятельности организации за последние 3 года (см. табл. 2). Дадим общую характеристику, оценку тенденций

Таблица 2

**Динамика основных технико–экономических показателей  
ОАО «СУЭК–Кузбасс» разрез Заречный.**

Показатели	Абсолютные величины, тыс. руб			Абсолютное отклонение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2012г	2013г	2014г	2013/2012	2014/2013	2014/2012	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Добыча угля тыс. т.	2304,08	3055,67	4000,90	751,59	945,24	1696,82	132,62	130,93	173,64
Выручка от реализации товаров, продукции (работ, услуг)	4792,48	3982,10	4689,90	–810,38	707,80	–102,57	83,09	117,77	97,86
Себестоимость реализации товаров продукции (работ, услуг),	2586,97	3090,22	2945,38	503,25	–144,84	358,40	119,45	95,31	113,85
Прибыль (убытки) от продаж	2205,50	891,88	1744,53	–1313,62	852,65	–460,98	40,44	195,60	79,10
Прочие доходы	33545,66	84926,39	187171,00	51 380,73	102 244,61	153625,34	253,17	220,39	557,96
Прочие расходы	95008,14	137116,60	86159,88	42108,46	–50 956,73	–8848,27	144,32	62,84	90,69
Чистая прибыль	1857,65	402,39	1221,99	–1455,26	819,59	–635,66	21,66	303,68	65,78
Затраты на 1 тонну товарной продукции	834,78	785,58	691,99	–49,19	–93,60	–142,79	94,11	88,09	82,89
Рентабельность продаж, %	46,02	22,40	37,20	–23,62	14,80	–8,82	48,67	166,08	80,83
Рентабельность деятельности, %	71,81	13,02	41,49	–58,79	28,47	–30,32	18,13	318,61	57,78
Среднегодовая стоимость основных средств	2435,98	2196,73	2135,73	–239,25	–61,00	–300,25	90,18	97,22	87,67
Фондоотдача, руб./руб.	1 061,98	1 406,73	137,91	344,75	–1268,83	–924,07	132,46	9,80	12,99
Фондоемкость, руб./руб.	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0	0	0,01
Среднесписочная численность работников, чел	378,00	548,00	600,00	170,00	52,00	222,00	144,97	109,49	158,73
Производительность т руда, тыс. руб./чел	675,00	608,00	548,00	–67,00	–60,00	–127,00	90,07	90,13	81,19
Среднемесячная заработная плата, руб.	39249,00	41861,00	44327,00	2612,00	2466,00	5078,00	106,65	105,89	112,94

Из табл. 2 видно, что объем добычи угля в 2014 г. увеличился по сравнению как с 2013г., так и с 2012г., и составила 4000,90 тыс. т. в год.

Темп роста добычи угля в 2013 по сравнению с 2012 г. составил 132,62 % (добыча угля увеличилась на 751,59 тыс.т.). В 2014 году по сравнению с 2013 темп снижения составил 130,93 %, (добыча угля снизилась на 945,24 тыс.т.), а по сравнению с 2012 г темп снижения составил 173,64%, (добыча снизилась на 181,13 тыс. т.).

Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшается с 2012 г. и по 2014г. Производительность труда так же уменьшается по всем трем годам. Среднемесячная заработная плата растет в 2013г. она выросла на 2612 руб. по сравнению с 2012г., и в 2014 она выросла на 5078р по сравнению с 2013

## **2.2. Анализ персонала ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» и эффективность его использования.**

Под трудовыми ресурсами предприятия понимают численность и состав персонала. Оценка обеспеченности и использования трудовых ресурсов является важнейшей задачей комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности.

Основные задачи анализа трудовых ресурсов:

- анализ обеспеченности предприятия кадрами;
- анализ движения трудовых ресурсов;
- определение и изучение производительности труда и факторов, ее определяющих;
- эффективное использование фонда оплаты труда.

Основным источником информации для анализа служит форма статистической отчетности № П–4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», данные табельного учета и отдела кадров [1, с. 30].

Наибольший удельный вес в промышленной организации занимают работники списочного состава, непосредственно создающие продукцию основного вида деятельности. Лица, занятые трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью организации (изготовление промышленной продукции, выполнение работ промышленного характера, организация производства и управления организацией и т.п.) – принято называть работниками промышленно–производственного персонала (ППП).

Структура численности ППП зависит от особенностей отрасли промышленности, номенклатуры изделий, специализации и масштабов производства. Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих.

К рабочим относятся:

- основные рабочие – непосредственно создающие продукцию;
- вспомогательные рабочие – обеспечивающие необходимые условия для производства, обслуживающие производство и рабочие вспомогательных цехов (инструментальный, энергетический, ремонтно–механический и др.);
- младший обслуживающий персонал (МОП) – не имеющие прямого отношения к производственному процессу (уборщики помещений, курьеры, гардеробщики, шофера легковых автомобилей, работники охраны и т.п.) [4, с. 70].

Для анализа обеспеченности предприятия кадрами составили табл. 14.

Из таблицы 14 видно, что на предприятии в 2013 г. Численность персонала повысилась на 168 человек по сравнению с 2012, основная масса рабочие по добыче. А в 2014 году численность увеличилась еще на 108 человек по сравнению с 2013.

.

Таблица 14

## Обеспеченность предприятия кадрами, чел.

Показатели	2012 г.		2013 г.		2014 г.		отклонение 2012 г. от 2011 г.		Отклонение 2013г от 2012 г		Отклонение 2013 г. от 2011 г.	
			факт		факт							
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего трудящихся, списочного состава:	306	100,00	474	100,00	582	100,00	168	0,00	108	0	276	0,00
1.1. ППП:	300	98,04	451	78,69	543	93,30	73	– 19,35	170	15	243	–4,7
– рабочие по добыче угля	199	66,33	328	68,90	400	73,66	58	2,57	143	4,76	201	7,33
– руководители, служащие, специалисты	101	33,67	123	31,10	143	26,34	15	–2,57	27	–4,76	42	– 7,33
1.2. Непромышленный персонал	6	1,96	23	21,31	39	6,70	95	19,35	–62	–14,61	33	4,74



Так же обеспеченность предприятия кадрами представлена в рисунках 11, 12,13.

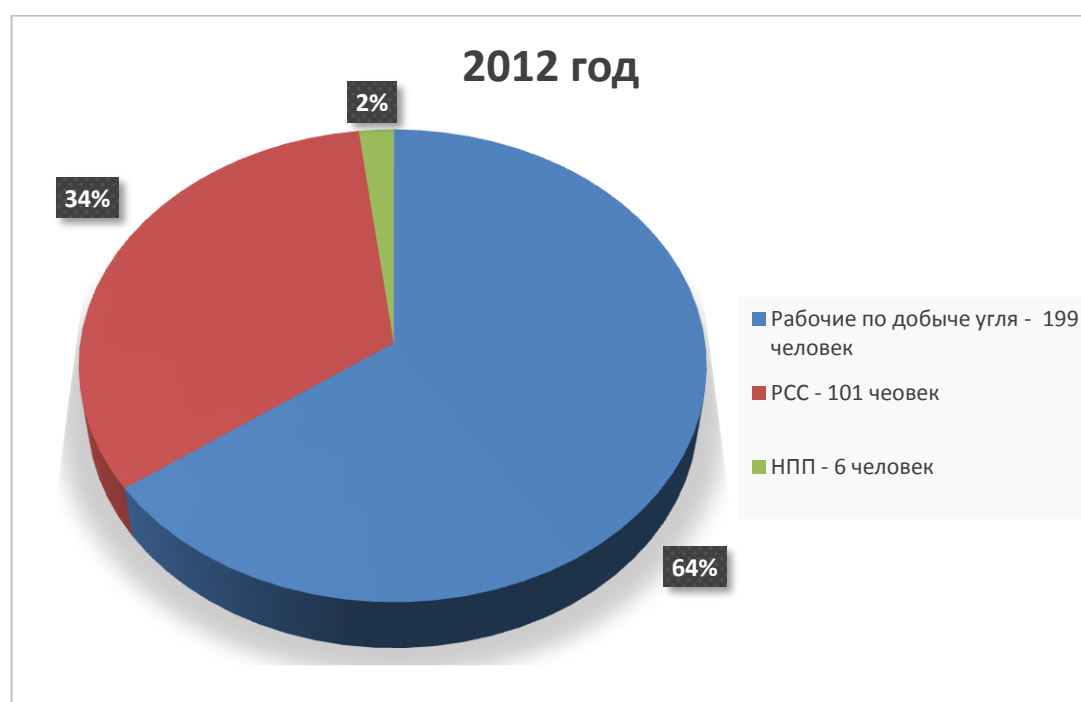


Рис. 11 Обеспеченность предприятия кадрами за 2012 год

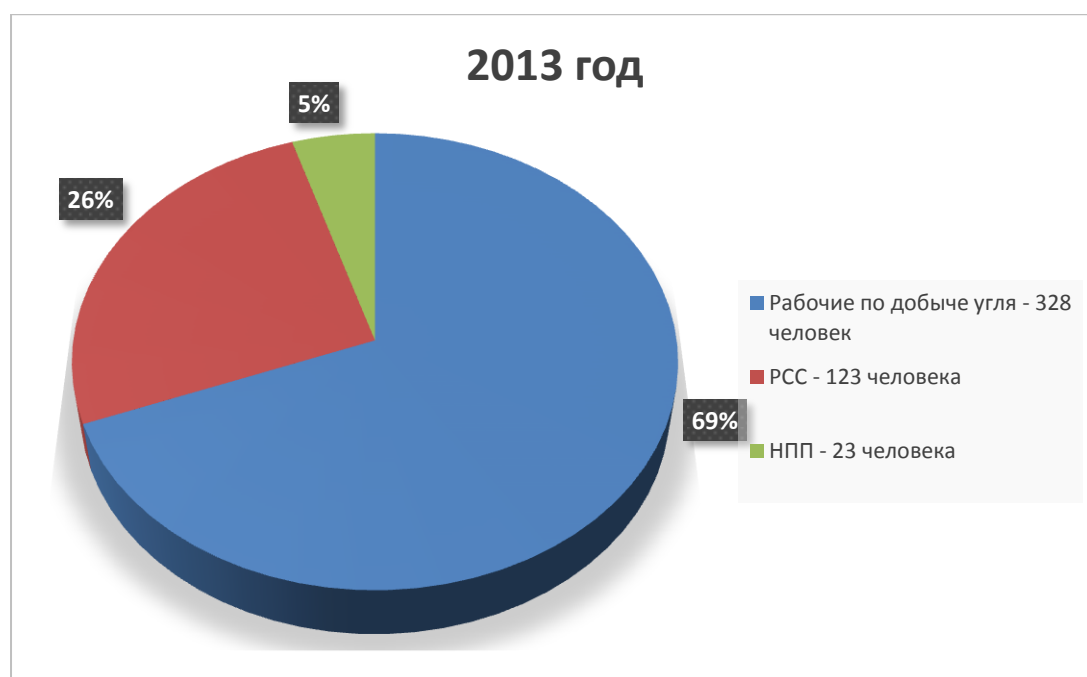


Рис. 12 Обеспеченность предприятия кадрами за 2013 год

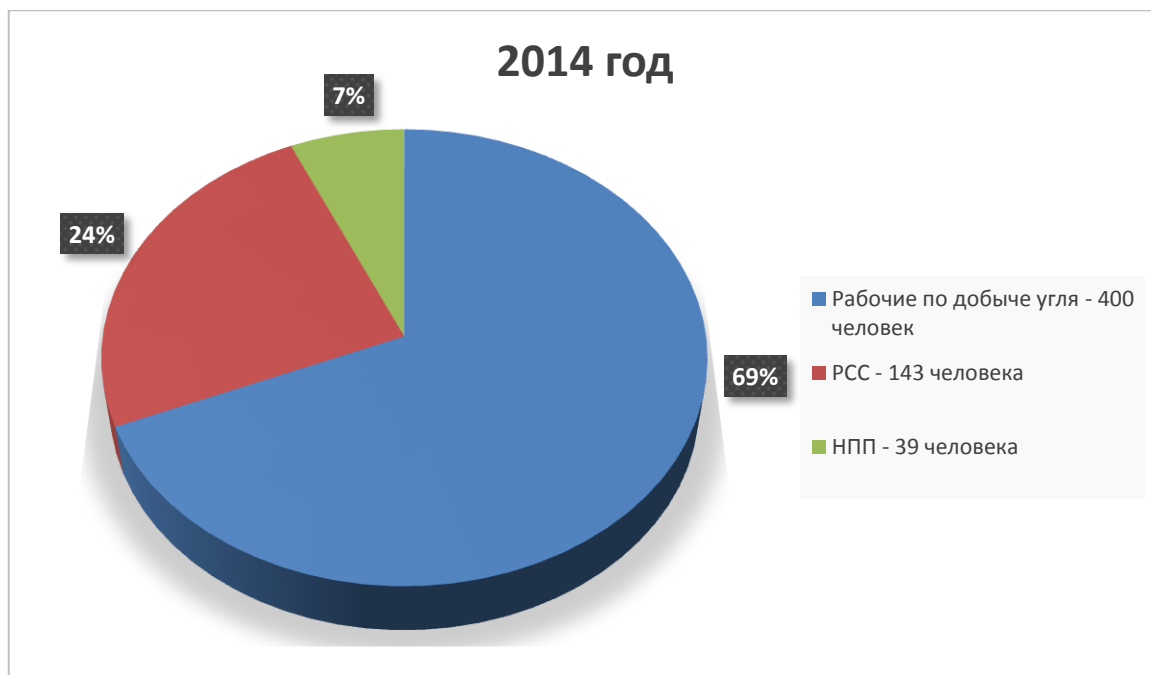


Рис. 13 Обеспеченность предприятия кадрами за 2014 год

Важнейший объект анализа – движение кадров, которое характеризует динамику численности работающих. Различают необходимый и излишний оборот рабочей силы. Необходимый оборот вызван государственной и производственной необходимостью, тогда как излишний оборот возникает под воздействием неуважительных причин и является устранимым. Увольнение по неуважительным причинам – это увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию, за несоответствие занимаемой должности, по решению судебных органов.

В процессе анализа определяется, прежде всего, оборот работников, который равен общему числу принятых и уволенных за определенный период. Число принятых работников образует оборот по приему, а число уволенных характеризует оборот по увольнению.

Количественная оценка интенсивности кадров осуществляется с помощью показателей оборота рабочей силы:

–коэффициент оборота рабочей силы по приему – показывает долю принятых работников в среднесписочной численности

$$K_{np} = \frac{U_{np}}{C} \cdot 100, \% \quad K_{np}^{норм} = 10 - 15\%$$

где  $Ч_{пр}$  – число принятых на работу, чел.;  $Ч$  – среднесписочная численность работников;

– коэффициент оборота рабочей силы по выбытию – показывает долю уволенных работников в среднесписочной численности

$$K_v = \frac{Ч_v}{Ч} \cdot 100, \% \quad K_v^{норм} = 10 - 15\%$$

где  $Ч_v$  – число уволившихся работников;

– коэффициент текучести – показывает долю работников, уволенных по неуважительной причине в среднесписочной численности

$$K_m = \frac{Ч_{ну}}{Ч} \cdot 100, \% \quad K_m^{норм} \leq 7\%$$

где  $Ч_{ну}$  – число работников, уволенных по неуважительной причине, чел.

Показатели сравнивают в динамике и между собой, что позволяет выделить причины излишнего оборота рабочей силы. Расчет показателей движения трудовых ресурсов сведем в таблицу 15.

Таблица 15

#### Показатели движения трудовых ресурсов

Показатели	2012	2013	2014	Откл–е 2013/2012	Откл–е 2014/2013	Откл–е 2014/2012
1. Численность на начало года	275	345	552	70	207	277
2. Принято	281	363	203	82	–160	–78
3. Уволено всего	240	164	173	–76	9	–67
в том числе:				0	0	0
по неуважительным причинам	218	164	123	–54	–41	–95
4. Численность на конец года	316	544	522	228	–22	206
5. Среднесписочная численность	306	474	582	168	108	276
6. Оборот рабочей силы	521	527	376	6	–151	–145
7. Коэффициент по приему, %	91,83	76,58	34,88	–15	–42	–57
8. Коэффициент по выбытию, %	78,43	34,60	29,73	–44	–5	–49
9. Коэффициент текучести, %	71,24	34,60	21,13	–37	–13	–50

Из расчетов (таб.15) видно, что среднесписочная численность в 2012 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 168 чел. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. среднесписочная численность увеличилась на 108 чел..оборот рабочей силы 2013 года больше оборота 2012г. на 6 чел. оборот рабочей силы в 2014г. составил 376 чел., что на 151 чел. меньше, чем в 2013г. Коэффициент оборота рабочей силы по приему на протяжении 2012–2014 гг. превышает коэффициент оборота по выбытию, что свидетельствует о достаточности обновления трудовых ресурсов.

Коэффициент текучести в течение анализируемых лет, выше нормативного значения, это говорит о неэффективном управлении кадрами на предприятии.

Производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним работником.

Выработка отражает количество продукции, произведенное одним работником в единицу времени.

Трудоемкость показывает произведенные затраты труда в единицах времени для производства единицы продукции.

В процессе анализа оценивается динамика показателей выработки за разный период времени и выделяются факторы, определяющие размер среднегодовой выработки.

Исходные данные для факторного анализа выработки сведены в (табл. 16).

Таблица 16

## Факторный анализ выработки

Показатели	2012	22013	Отклонение 2013/2012		2014	Отклонение 2014/2013		Отклонение 2014/2012	
			+,−	%		+,−	%	+,−	%
1. Товарная продукция в сопоставимых ценах, тыс. т.	2304,08	3055,67	751,59	32,62	4000,90	945,24	30,93	1696,82	73,64
2. Среднесписочная численность ППП, чел.	300,00	373,00	73,00	24,33	543,00	170,00	45,58	243,00	81,00
3. Среднесписочная численность рабочих, чел.	199,00	257,00	58,00	29,15	400,00	143,00	55,64	201,00	101,01
4. Доля рабочих в ППП	0,663	0,689	0,03	3,87	0,737	0,05	6,91	0,07	11,05
5. Среднедневная выработка рабочего, тыс. т.	0,032	0,033	0,001	2,41	0,035	0,002	7,36	0,003	9,95
6. Число дней работы по выпуску продукции	364,00	365,00	1,00	0,27	286,00	−79,00	−21,64	−78,00	−21,43
7. Среднегодовая выработка ППП, тыс. т. (стр.1/стр.2)	7,68	8,19	0,51	6,66	7,37	−0,82	−10,06	−0,31	−4,06
8. Среднегодовая выработка рабочего, тыс. т. (стр.1/стр.3)	11,58	11,89	0,31	2,69	10,00	−1,89	−15,87	−1,58	−13,61

Таким образом, на величину среднегодовой выработки оказывают влияние три фактора, оценку которых осуществляют методом абсолютных разниц на основе данных таблицы 16.[4, с.34–36]:

$$B_{\text{СР.Г.}} = D_{\text{РАБОЧИХ}} \cdot N \cdot B_{\text{СР.Д.РАБОЧЕГО}}, \text{ где}$$

$B_{\text{СР.Г.}}$  – среднегодовая выработка ППП,

$D_{\text{РАБОЧИХ}}$  – доля рабочих в ППП,

$N$  – число дней работы предприятия по выпуску продукции,

$B_{\text{СР.Д.РАБОЧЕГО}}$  – среднедневная выработка рабочего.

### **2012 г.**

– влияние изменения доли рабочих в численности ППП

$$(0,689-0,663)*364*0,032=0,0220448 \text{ тыс. т.}$$

– влияние изменения числа дней работы

$$0,689*(365-364)*0,032=0,022048 \text{ тыс. т.}$$

– влияние изменения среднедневной выработки рабочего

$$0,689*365*(0,033-0,032)=0,251 \text{ тыс. т.}$$

– совместное влияние факторов

$$0,0220448+0,022048+0,251=0,30 \text{ тыс. т.}$$

Главной причиной увеличения выработки ППП является рост дневной выработки рабочих. Увеличение доли рабочих в ППП в 2012 г уменьшилась на 0,03.

### **2013 г.**

– влияние изменения доли рабочих в численности ППП

$$(0,737-0,663)*286*0,035=0,741 \text{ тыс.т.}$$

– влияние изменения числа дней работы

$$0,737*(286-364)*0,035=-2,01 \text{ тыс. т.}$$

– влияние изменения среднедневной выработки рабочего

$$0,737*286*(0,035-0,032)=1,05 \text{ тыс. т.}$$

– совместное влияние факторов

$$0,741+(-2,01)+1,05=-0,22 \text{ тыс. т.}$$

Главной фактором является уменьшение числа дней работы. Среднегодовая выработка ППП в 2013 году снизилась на 0,31 тыс. т. по расчетным табличным данным.

Оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада и максимальным размером не ограничивается. Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. В идеале темп роста уровня оплаты труда должен немного отставать от темпов роста производительности труда [1, с. 36].

Анализируя данные табл. 17 видим, что фонд оплаты труда в течение 3 анализируемых лет постоянно изменялся: в 2013 г увеличился на 8193,4 тыс. руб. а в 2014 году увеличилась на 5827,1 тыс. р. Увеличение фонда оплаты труда в 2013 г. обусловлен главным образом увеличением среднесписочной численности работников. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. рост фонда оплаты труда связан с увеличением среднесписочной численности на 108 чел. В 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась среднемесячная производительность труда на 90,26 т/чел., в тоже время снизилась среднемесячная заработная плата на 3362,34 р.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась среднемесячная производительность труда на 35,65 т/чел, а заработная плата уменьшилась на 174,41 р.

Таблица 17

## Динамика затрат на оплату труда всего персонала

Показатели	2012	2013	2014	Отклонение 2013/2012	Отклонение 2014/2013	Отклонение 2014/2012	Темп роста/ снижения 2013/2012, %	Темп роста/ снижения 2014/2013, %	Темп роста/ снижения 2014/2012, %
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	17826,6	26020	31847,1	8193,4	5827,1	14020,5	145,96	122,39	178,65
Среднесписочная численность, чел	306	474	582	168	108	276	154,90	122,78	190,20
Среднемесячная зароботная плата, руб.	58256,8 6	54894,5 1	54720,1 0	−3362,34	−174,41	−3536,75	94,23	99,68	93,93
Среднемесячная производительнос ть труда. т.	627,47	537,21	572,86	−90,26	35,65	−54,60	85,61	106,63	91,29



Каждое предприятие должно соблюдать принцип опережения роста производительности труда при планировании показателей по труду.

Для определения результатов соотношения в росте производительности труда и средней заработной платы исчисляется коэффициент опережения  $K_{оп}$  который определяется отношением индексов двух показателей

$$K_{оп} = I_1 / I_2$$

где  $I_1$  – темп роста производительности труда;  $I_2$  – темп роста среднемесячной заработной платы.

Анализ коэффициента опережения позволяет выявить его влияние на рентабельность предприятия.

$$K_{оп(2013)} = 0,85 / 0,94 = 0,90$$

$$K_{оп(2014)} = 1,06 / 0,99 = 1,07$$

В 2013 г. темп роста производительности труда не опережает темп роста заработной платы, это говорит о том, что не соблюдается главный принцип оплаты труда, это повлекло за собой перерасход фонда заработной платы. В 2014 году ситуация противоположная [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

### **2.3 Анализ конфликтных ситуаций в организации ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный»**

Для анализа конфликтов в организации, а также для оценки психологического климата в коллективе было проведено исследование, в котором приняли участие руководители и специалисты их на предприятии 177 человек.

Методы исследования ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный»:

- 1) Лонгитюдное наблюдение;

2) Психологическое тестирование сотрудников компании ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный».

проводилось по трем методикам:

А) Тест описания поведения К. Томаса [33, с. 146]. Б) Тест "Самоконтроль в общении" [33, с.62].

В) Тест "Твоя конфликтность" [33, с.91].

3) Анкетирование.

Первый этап исследования заключался в установлении методом наблюдения мнения о каждом респонденте, его личностных и поведенческих особенностях (см. табл. 18).

Таблица 18

Испытуемые	Личностные и поведенческие особенности
15	Добродушный, спокойный, открытый, общительный человек
8	Напористый, скрытный, общительный, склонен к конфликтному поведению
13	Общительный, немного суетливый, добродушный, веселый, с хорошим чувством юмора
14	Необщительный, упрямый, скрытный, хорошо знает свое дело, склонен к конфликтному поведению
17	Любознательный, открытый, всегда поддержит беседу по любому вопросу, в общении легок.
13	"Себе на уме", общительный, но скрытный, уходит от конфликтов, всегда находит компромисс или оправдание
16	Неуверенный, застенчивый, мягкотелый, пытается всем угодить
10	Мягкий, спокойный, общительный, дружелюбный
7	Резкий, необщительный, склонный к конфликтам
9	Суетливый, общительный, добродушный, бесконфликтный
9	Веселый, многословный, немного надоедливый, склонен к созданию конфликтных ситуаций
6	Не терпеливый, вспыльчивый, общительный, конфликтный
9	В общении настороженный, застенчивый, говорит только по существу, бесконфликтный
10	Развязный, говорит с сарказмом, неуместно шутит, склонен к Конфликтам
11	Тихий, спокойный, добродушный, бесконфликтный

Данные наблюдения свидетельствуют о том, что 50 человек в группе склонны к созданию конфликтных ситуаций: 15 человек из них отличаются

резкостью, напористостью в общении, в то же время они общительны, хотя зачастую могут создавать конфликтные ситуации; 30 человек из 50, склонных к конфликтам, также являются общительными людьми, но в то же время они развязны, многословны, отпускают неуместные шутки – неприятны в общении, что является причиной создания ими конфликтных ситуаций; и трех человек в конфликтной группе отличает необщительность, скрытность, упрямость.

Далее охарактеризуем бесконфликтную группу сотрудников организации, в эту группу в которую входят 127 человек, среди них можно выделить 65 человек, которые отличаются веселым нравом, болтливостью, добродушием, открытостью; 34 человека отличается спокойствием, уравновешенностью, дружелюбием; 28 человек застенчивы, неуверенные в себе, стремящиеся всем угодить.

Таким образом, результаты наблюдения свидетельствуют о том, что в группе 28% людей, способных создавать конфликтные ситуации и 72% бесконфликтные в общении.

Следующим этапом эмпирического исследования было психологическое тестирование сотрудников компании.

Задачи тестирования:

- 1) выявить уровень общительности;
- 2) определить уровень коммуникативного самоконтроля;
- 3) определить стиль конфликтного поведения сотрудников компании.

Вопросы тестов отображены в приложении 2, 3, 4

Анализ полученных данных показал, что:

– 92 сотрудника обладают высоким уровнем общительности – эти люди найдут выход из любой сложившейся ситуации, но не всегда доводят дело до конца;

– 60 человек обладают средним уровнем общительности, их характеризует любопытность, разговорчивость, однако им недостает усидчивости, терпения при столкновении с серьезными проблемами;

– 25 человек отличаются низким уровнем общительности – они замкнуты, предпочитают одиночество (см. табл. 19).

Таблица 19

Показатели	Общий вывод		
Стиль конфликтного поведения	Уровень общительности	Самоконтроль в общении (коммуникативный контроль)	
Сотрудничество Компромисс	Высокий уровень	Средний уровень	Чрезмерно общителен, способен на сотрудничество, компромисс; искренен, но не сдержан в эмоциональных проявлениях
Соперничество	Средний уровень	Низкий уровень	Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"
Сотрудничество	Нормальная коммуникабельность	Высокий уровень	В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации
Избегание	Низкий уровень	Высокий уровень	Необщителен, избегает конфликтов, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации
Сотрудничество Компромисс	Нормальная коммуникабельность	Высокий уровень	В меру общителен, способен к сотрудничеству и компромиссу, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации
Компромисс Избегание	Средний уровень	Средний уровень	Весьма общителен, склонен к поиску компромисса или избегает конфликты, не всегда сдержан в эмоциональных проявлениях
Приспособление	Низкий уровень	Высокий уровень	Необщительный в конфликтной ситуации старается приспособиться; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации
Сотрудничество	Нормальная коммуникабельность	Высокий уровень	В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации.
Соперничество	Средний уровень	Низкий уровень	Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"

Соперничество	Средний уровень	Низкий уровень	Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"
Сотрудничество	Низкий уровень	Средний уровень	Не общительный, способен к сотрудничеству в конфликтной ситуации; не сдержан в эмоциональных проявлениях
Соперничество	Высокий уровень	Низкий уровень	Чрезмерно общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"
Избегание компромисс	Низкий уровень	Высокий уровень	Не общительный, избегает конфликтов или идет на компромисс; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации

Рассматривая уровень самоконтроля в общении, приходим к выводу, что большинство сотрудников компании (82 человека) обладают высоким уровнем коммуникативного контроля, они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации, в состоянии даже предвидеть впечатление, которое произведут на окружающих. 71 человек обладают средним уровнем коммуникативного контроля, их отличает искренность, но не сдержанность в эмоциональных проявлениях. У 24 сотрудников выявлен низкий уровень самоконтроля в общении, что характеризует их поведение как устойчивое, они не считают нужным изменяться в зависимости от ситуации, некоторые считают их "неудобными в общении".

Анализируя показатели стиля конфликтного поведения у сотрудников компании, мы выявили, что 97 человек предпочитают сотрудничество в конфликтной ситуации, характеризующееся тем, что участники конфликта приходят к альтернативе, удовлетворяющей интересы отдельных сторон. 42 чел. из них помимо сотрудничества также могут пойти на компромисс в конфликтной ситуации.

Соперничество в конфликте характерно для 38 сотрудников, а 20 человек предпочитают избегать конфликтов, хотя если этого не удастся. И 18 человек из них способны пойти на компромисс.

Таким образом, для группы характерен средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск сотрудничества в конфликтной ситуации.

Последним этапом исследования было интервью, цель которого выявить причины возникновения конфликтных ситуаций в компании, а также условия преодоления конфликтных ситуаций.

Вопросы анкетирования отображены в Приложении 5.

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что 65% конфликтных ситуаций в компании ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» возникают в общении с коллегами по работе, 35% конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями.

Для анализа конфликтов в организации, а также для оценки психологического климата в коллективе было проведено анкетирование персонала.

Основу коллектива составляют работники со стажем в компании от 1 года до 9 лет. Всего 13 сотрудник работает менее года. Руководство же имеет более длительный стаж.

Ответы распределились следующим образом:

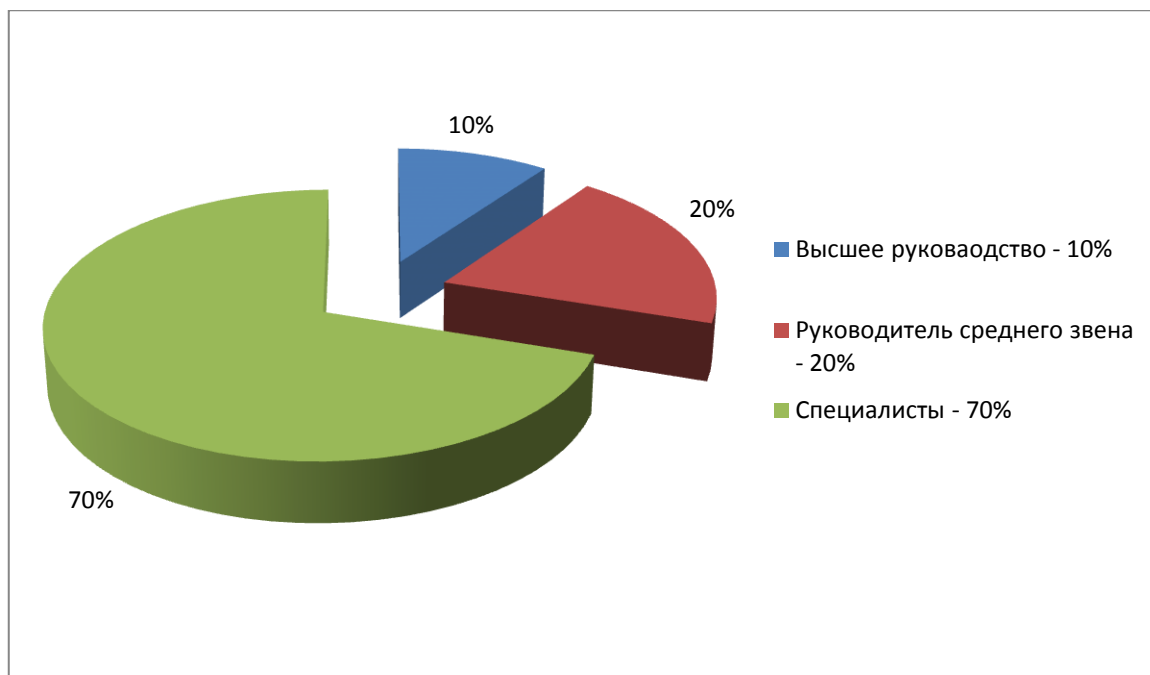


Рис. 14 Ваша должность?

Таким образом, основной контингент персонала составляют специалисты, далее идут Руководители среднего звена. Руководство составляет наименьшую долю работников.

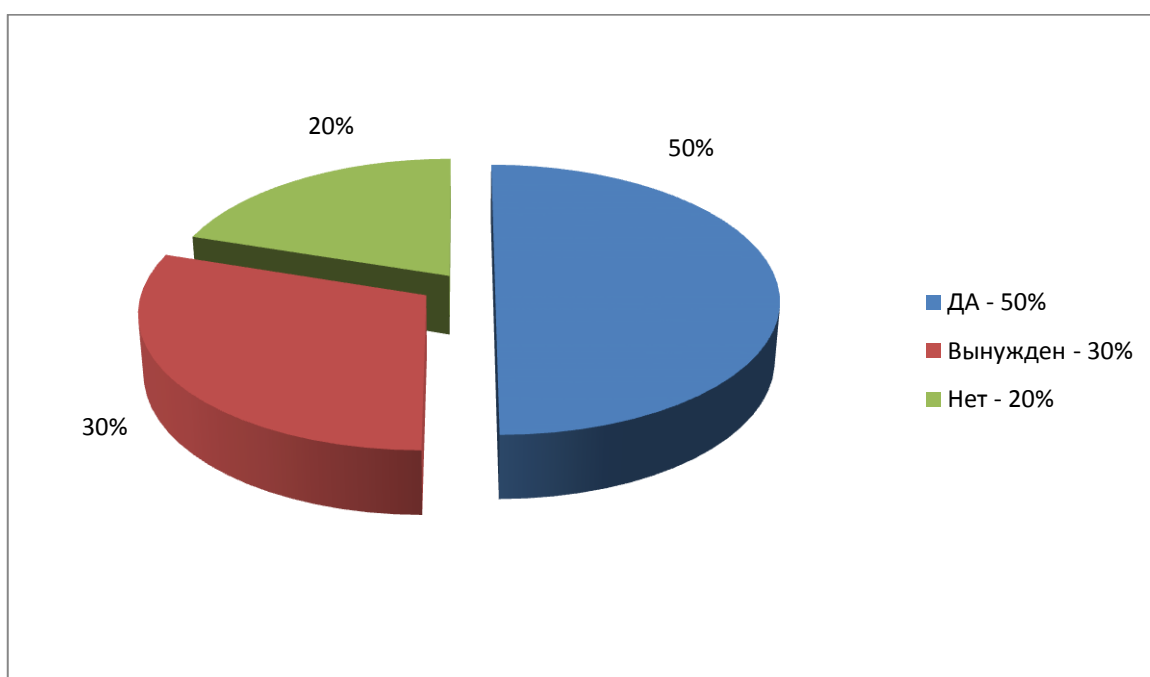


Рис. 15 – Довольны ли своей работой?

Итак, большинство сотрудников своей работой довольны – это можно оценить положительно. Однако, если человек абсолютно доволен своей работой, это может означать, что он не намерен самосовершенствоваться.

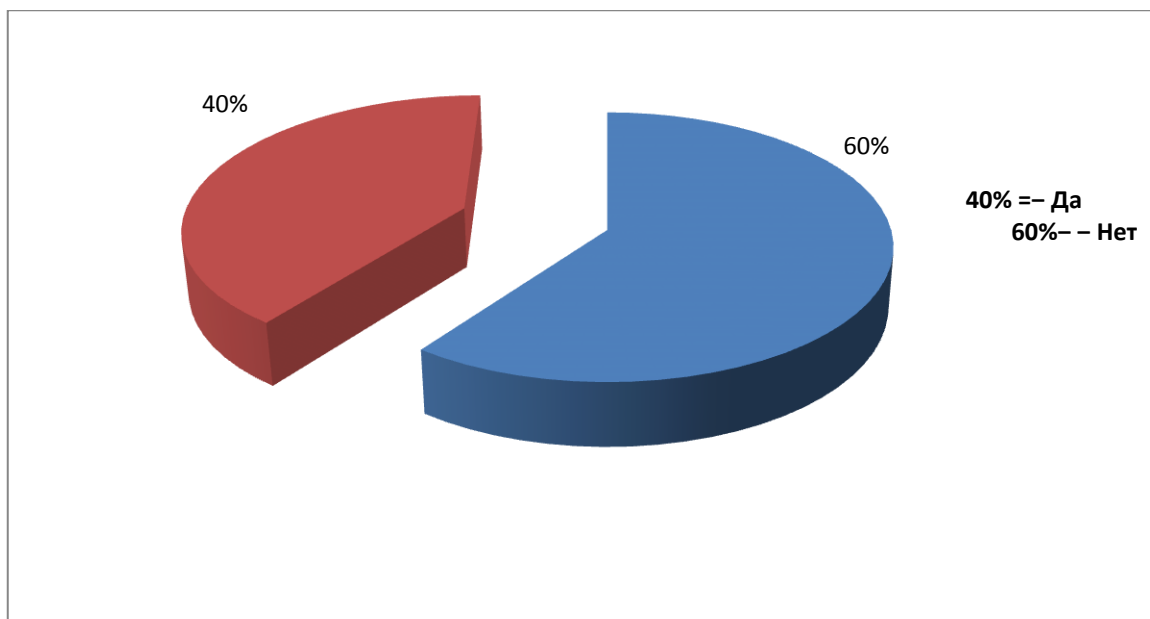


Рис. 16 – Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?

В соответствии с полученными ответами 60 % работников не считают себя конфликтными людьми. Возможно, такая самооценка была необъективна.

На вопрос: Легко ли Вы находите общий язык с коллегами? Ответы следующие: постоянно натыкаюсь на стену непонимания, всегда нахожу, чаще нет, чаще да. Что примечательно, сотрудники, отнесшие себя к высшему руководству, а также большинство рядовых работников, ответили "Всегда". А вот руководители среднего звена, а также часть служащих испытывают затруднения во взаимопонимании.

На вопрос: Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций. Ответы следующие: моя хата с краю, без меня не обходится, редко, часто.

Таким образом, до высшего руководства конфликты в коллективе доходят редко. Чаще всего вовлеченными оказываются руководители среднего звена (отделов), причем в основном между собой.

На вопрос: Как часто происходят конфликты? Ответы следующие: каждый день, раз в неделю, два раза в неделю, реже. В большинстве случаев конфликты случаются раз–два в неделю.



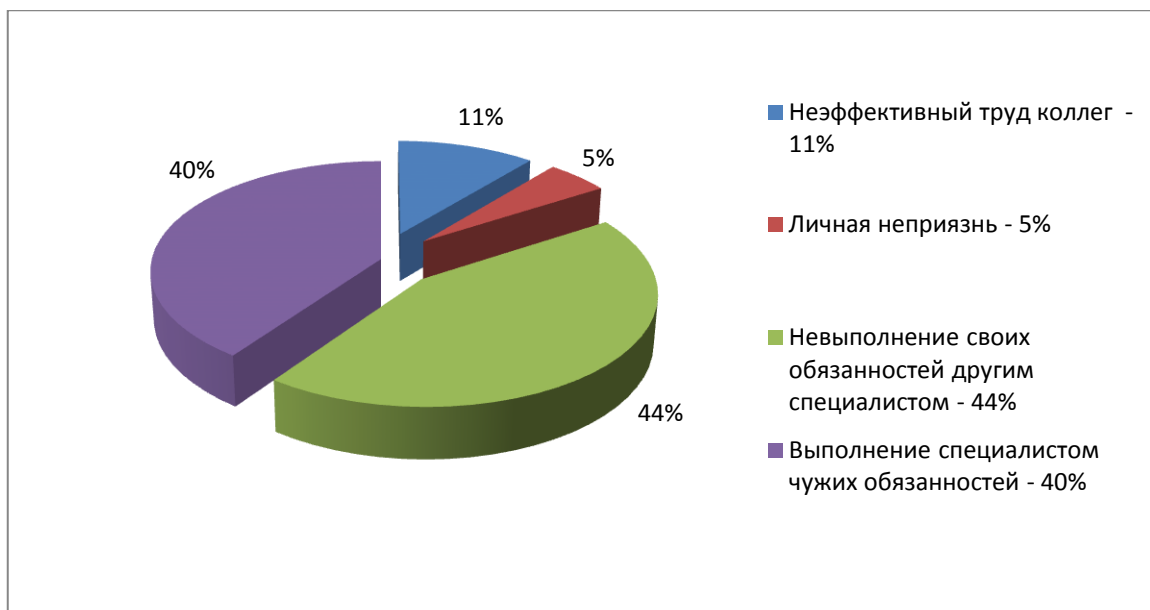


Рис. 17 Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

Таким образом, почти 90% работников уверены, что кто-то или не исполняет свои обязанности, или выполняет чужие. Такая ситуация может быть при недостаточном знании сотрудниками своих должностных обязанностей. Однако 50% сотрудников заявляли, что довольны своей работой (рис. 15), они знают, что следует делать им и их коллегам. Следовательно, обязанности они знают, однако эти обязанности не согласованы между собой.

Работники осознают необходимость изменения, в первую очередь, системы распределения полномочий и ответственности.

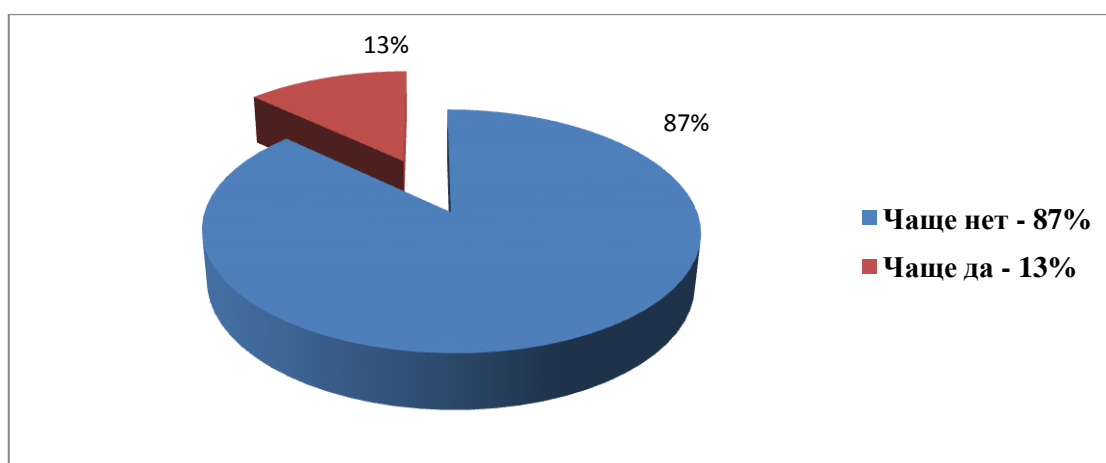


Рис. 16 Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?

Итак, большинство работников убеждены, что возникающие конфликты не способствуют улучшению положения вещей. Однако, несмотря на это количество конфликтов растет.

По итогам анкетирования можно сделать вывод, что причинами конфликтов между руководителями отделов являются следующие: – недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности; дублирование функций; плохо соблюдается принцип единоначалия.

Таким образом, для изменения сложившейся ситуации необходимо предпринять меры организационного характера

### **Глава 3. Разработка системы по предотвращению конфликтов в ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный»**

#### **3.1 Стратегия предотвращения конфликтов в ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный»**

Для предотвращения конфликтов рекомендуется использовать несколько эффективных стратегий управления конфликтными ситуациями.

1. Стратегия предотвращения конфликта:

- а) устранить реальный предмет конфликта;
- б) привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению;
- в) сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

2. Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

- а) целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих;
- б) разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми;
- в) создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

3. Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

- а) изменить отношение одного конфликтующего к другому;
- б) изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.);

в)изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

### **3.2 Программа решений конфликтов в организации ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный».**

В первую очередь предлагаю разработать систему управления конфликтными ситуациями, включающие в себя следующие мероприятия:

- 1) Создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями.

Комиссия будет состоять из трех человек, ее состав будет выбран путем голосования всех сотрудников.

2) Обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет. Обучать комиссию будут специально обученные люди, из престижных вузов и университетов.

3) Обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности.

4) В целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста. Тренинги будут от одного до трех дней, как индивидуальные, так и групповые. Будут приглашены специалисты по проведению тренингов, или же сотрудники могут посещать их в учебных заведениях. Оплата занятий производится за счет предприятия.

5) Необходимо усиление морального и материального стимулирования труда, создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

Так же рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по сокращению количества конфликтов в АОА «СУЭК-Кузбасс» Разрез «Заречный» (см. табл. 20).

Из данной таблицы видно, что процент текучести кадров на основании 2014 года снизился на 3%. Уволенных по причине конфликтов 15% то есть 21 человек, на места уволенных принимаются новые сотрудники, на них предприятие тратит 283500 руб. Что касается затрат после внедрения

мероприятий они минимальные, это обучение комиссии 30000 руб., и поощрения членам комиссии в размере 5000 р каждый месяц, и того в год 180000 руб. Отсюда следует вывод, что после внедрения мероприятий экономическая эффективность составляет 199500 руб.

Таблица 20

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

	Ед. изм.	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Ожидаемый эффект
ППП	чел.	676	676	0
%текучести кадров на основании 2014 г.	чел.	21	18	-3
Уволено:	чел.	142	121	-21
—из них по причине конфликта 15% на основании данных 2014 г.	чел.	21	0	-21
Принято на места уволенных	чел.	21	0	-21
Первичный мед. Осмотр (1500 р на человека)	руб.	31500	-	-31500
Спец. Одежда(10000руб. На человека)	руб.	210000	-	-210000
Расходы на обучение и аттестацию по ОТ и ПБ (3000 руб на человека.)	руб.	63000	-	-63000
Прибавка к зарплате наставникам учеников(в среднем 5000 руб. за чел.)	руб.	105000	-	-105000
Затраты на обучение членов комиссии по решению конфликтных ситуаций (состав 3 чел.)	руб.	-	30000	30000
Поощрения членам комиссии ( 5000 руб. в месяц)	руб.	-	180000	180000
<b>ИТОГО</b>	<b>руб.</b>	<b>409500</b>	<b>210000</b>	<b>199500</b>

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам, и при котором можно чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса.

## **Заключение**

Данная работа полностью достигла поставленной цели. Было проведено исследование различных аспектов проблемы управления конфликтами, проведен анализ конфликтных ситуаций в ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный», на основе методов наблюдения, анкетирования и опроса работников, а также предложены мероприятия по предотвращению конфликтов. Конфликт или столкновение интересов нередко отождествляют с причиной, вызывающей необходимость управления. Факты практики не отвергают этого вывода. Конфликт как организационный процесс представляет собой сложное и динамичное явление. Конфликт может разворачиваться на различных уровнях: на уровне индивида, группы, организации. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили. Для разрешения организационных конфликтов с успехом могут использоваться структурные методы.

Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

Объект исследования – ОАО «СУЭК–Кузбасс» Разрез «Заречный» . Тенденции развития компании противоречивы. Несмотря на положительные темпы роста общих показателей, наблюдаются отрицательные темпы роста показателей по сравнению с планом. Снижается выработка услуг и как следствие годовой объем производства при наличии огромных потенциалов для роста. На сегодняшний день здания, оборудование, численность работников позволяют увеличивать объемы продаж без дополнительного расширения организации, поэтому снижение трудоемкости будет обусловлено уменьшением непроизводительных затрат рабочего времени, на которые влияют, в том числе, и конфликтные ситуации в компании.

Главной причиной сложившейся ситуации является рост числа конфликтов в организации, обусловленный нечетким разграничением

полномочий руководящих работников, и, как следствие – неполная отдача от подчиненных. Для улучшения этой негативной ситуации предлагается провести ряд мер организационного характера, направленных на сплочение коллектива, улучшение общего психологического климата в компании и как следствие – повышения значений всех показателей, определяющих работу предприятия – производительность труда (выработка), объем услуг, объем продаж, прибыль, рентабельность.

К таким мерам относятся:

В этом проявляется практическое значение создания системы предотвращения конфликтов в данной организации.



## Список литературы

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: междисциплинарный подход: учебное пособие / - А.Я. Анцупов, СЛ. Прошанов - М.: 2004.
2. Анцупов, А.Я., Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов - М.: ЮНИТИ, 2005.
3. Асадов, А.Н. Конфликтология: учебное пособие / А.Н. Асадов -Санкт-Петербург.: Издательство СПбГУЭФ, 2003.
4. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова - М.: МЗ Пресс, 2006.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Гардарики, 2005.
6. Волков Б.С. Конфликтология: уч. пособие для студ. высших уч. завед / Б.С. Волков, Н.Д. Волкова. Изд. 3-е исп и доп. М.: Академический проект; Фонд "Мир", 2007.
7. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учебник / Н.В. Гришина -М.: Наука 2006.
8. Грызунова, Т.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности / Т.В. Грызунова - М.: Изд-во РАУ, 2003.
9. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Джой-Меттьюз Д., Д. Меггинсон, М. Сюрте - М., "Эксмо", 2006.
10. Дмитриев, А.А. Введение в общую теорию конфликта: учебное пособие / А.А.Дмитриев, СВ. Кудрявцев - М.: Прогресс, 2006.
11. Дмитриев, А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев - М.: Дело, 2005.
12. Дорохова А.В. Разрешение конфликтов / Дорохова А.В., Игумнова Л.И., Привалихина Т.И. – М.: Academia, 2008.
13. Козер Л. А., Идеи в историческом и социальном контексте / Козер Льюис –М.: НОРМА, 2006.
14. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления: учебное пособие / А.Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова - М.:

- Альфа- Пресс, 2007.
15. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Н. Лавриненко - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
  16. Личневский, Э.Э. Контакты и конфликты / Э.Э. Линчевский - М.: Владос- Пресс, 2004.
  17. Локутов, СП. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация / СП. Локутов - М.: Вентана-Граф, 2003.
  18. Парсонс Т., О построении теории социальных систем: интеллектуальная автобиография/ Т. Парсонс – М.: Директ-Медиа, 2007.
  19. Ежов, С.Н. Управление конфликтом: учебное пособие / С.Н. Ежов Владивосток.: ДВГАЭУ, 2001
  20. Зайцев, А.К. Социальный конфликт: учебник / А.К. Зайцев - М.: Дело, 2003.
  21. Андреев, В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов: учебник / В.И. Андреев - М.: 2005.
  22. Галустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах/ О.В Галустова – М.: Велби; 2006.
  23. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина - М.: Наука, 2005.
  24. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 112 с.
  25. Ковалев В.В., Волкова О.Н.. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М., 2005. – 264 с.
  26. Ковачик, П.А. Предупреждение и разрешение конфликтов / П.А. Ковачик, Н.Л. Малиева - М.: Ин-т психологии РАН, 2004.
  27. Парсонс Т., О структуре социального действия /Парсонс Т.-М.:

Академический проект, 2003.

28. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения / Ю.П Платонов.  
СПб: Речь, 2009.