

**ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ КАК ФАКТОР,  
ОКАЗЫВАЮЩИЙ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*К.А. Савельева, студентка группы 17Б10,  
научный руководитель: Нагорняк А.А.*

*Юргинский технологический институт (филиал) Национального исследовательского  
Томского политехнического университета  
652055, Кемеровская обл., г. Юрга, ул. Ленинградская, 26, тел. 89139914262  
E-mail: al537@rambler.ru*

Сегодня культура деловых взаимоотношений достигла больших позиций. Это связано с тем, что в процессе трудовой и служебной деятельности люди все чаще переходят на формальные отношения и не концентрируются на личных симпатиях и впечатлениях о людях. Особые требования предъявляются к общению между руководителем и подчиненным.

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни. Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т.е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т.д.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении [2].

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причины конфликта. Структура конфликта — это взаимосвязи между его элементами. Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

В конфликтной ситуации выявляются субъекты и объект конфликта. К субъектам межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица. Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Также выделяют конфликты между личностью и группой. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает [4].

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

Всякий межличностный конфликт в конце концов имеет свое разрешение. Формы их разрешения зависят от стиля поведения субъектов в процессе развития конфликта. Эту часть конфликта называют эмоциональной стороной и считают ее наиболее важной.

Исследователи выделяют следующие стили поведения в межличностном конфликте:

1. Противоборство — характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствием сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счёт интересов другой стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, использование различных средств давления на оппонентов, использование зависимости других участников от него.

2. Уклонение — наименее продуктивно для скорейшего разрешения конфликтной ситуации. Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта, не придавать ему большой ценности (возможно из-за недостатка условий для его разрешения) [5].

3. Приспособление — предполагает готовность субъекта поступиться своими интересами с целью сохранения взаимоотношений, которые ставятся выше предмета и объекта разногласий.

4. Компромисс — требует уступок с обеих сторон до той степени, когда путем взаимных уступок находится приемлемое решение для противостоящих сторон.

5. Сотрудничество — предполагает совместное выступление сторон для решения проблемы. При таком поведении считаются правомерными различные взгляды на проблему. Эта позиция дает возможность понять причины разногласий и найти выход из кризиса, приемлемый для противостоящих сторон без ущемления интересов каждой из них. Данная стратегия наиболее продуктивна для решения конфликта, так как объединяет личные и коллективные интересы взаимоотношения и имя успеха дела.

Все названные стили поведения могут быть как спонтанными, так и сознательно используемыми для достижения желаемых результатов при разрешении межличностных конфликтов.

Особенности управления конфликтами на производстве

Производственные конфликты, по утверждению О.Н. Громовой, это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива [4].

Производственные конфликты существуют на всех уровнях, выделяются следующие типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты):

- конфликт между рядовыми работниками;
- конфликт между руководителями и подчиненными;
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом [1].

В основе производственного конфликта между руководителями и подчиненными — чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями [3].

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций, понимают стоящие перед ними задачи.

Руководитель призван управлять конфликтами на производстве. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением — может возникнуть конфликт [2].

Литература.

1. Гришина, И.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе — СПб: Лениздат, 2004. — 305 с.
2. Заренок, Н.Н. Культура управления — Минск: Вышэйш. шк., 2006.
3. Иосефович, Н., Ты — босс!: Как стать толковым руководителем — М.: Вече, 2005.
4. Козер Л. Функции конфликта. — М.: Высшая школа, 2007. — 245 с.
5. [http://nova.rambler.ru/search?scroll=1&utm\\_source=nhp&query](http://nova.rambler.ru/search?scroll=1&utm_source=nhp&query)
6. <http://yandex.ru/yandsearch?clid=9582&text>