

Куликова Елена Александровна,
кандидат педагогических наук, доцент кафедры электрических машин
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», г. Екатеринбург
kulikova.elena@mail.ru



Роль индивидуально-психологических особенностей работников в инновационных конфликтах

Аннотация. Проблема снижения эффективности деятельности из-за конфликтов актуальна для большинства организаций. В последние годы в производственных подразделениях холдинга «РЖД» уменьшается количество рационализаторских предложений, повышается уровень напряженности между руководителями, отвечающими за выполнение плана, и работниками. Цель работы – обобщение взглядов на природу и сущность конфликтов; исследование личностных причин инновационных конфликтов. Основные результаты исследования: проанализированы факторы, определяющие продуктивность интеллектуальной деятельности и уровень конфликтности в подразделениях компании; даны рекомендации по снижению их негативного влияния.

Ключевые слова: конфликт, инновация, идея, новизна, психологический барьер, психическая установка.

Раздел: 19.00.00 Психологические науки.

Введение

Профессиональную деятельность человека всегда сопровождают конфликты, которые рассматривают как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций или взглядов людей в процессе их взаимодействия. Не только расхождение мнений или убежденность сторон в том, что их интересы не могут быть реализованы одновременно, но и желание получить что-либо, не подкрепленное соответствующими возможностями, провоцирует конфликт. Любой конфликт имеет причину (объект конфликта) и начинается с конфликтной ситуации, такого стечения обстоятельств, которое объективно создает почву для реального противоборства между оппонентами (участниками конфликта). Различного рода конфликты встречаются на всех этапах трудового процесса, так как помимо общих целей организации каждый работник преследует в деятельности собственные цели. С психологической точки зрения цель может и не быть явной и не осознаваться человеком, но она всегда будет направлять все его действия. Препятствия, возникающие в трудовом процессе на пути к достижению целей отдельных работников или целых групп, накаляют атмосферу в коллективе и ведут к конфликту. Конфликт работника с коллективом обычно не исчезает полностью и со временем приобретает скрытый характер [1].

Конфликт как сложное явление имеет множество источников, которые кроются в самой природе человека. Поскольку в конфликтном противостоянии находятся глубинные слои психики, то конфликтная природа человека может проявляться в склонности к агрессии и изначальной враждебности к другим людям, способствуя распространению конфликтов. На конфликтность во взаимоотношениях влияют личностные особенности работников, а также пол и возраст. Следовательно, причины конфликта следует искать не только в действиях оппонентов, но и в самих себе [2].

Психологическая основа конфликтов часто кроется в неблагоприятном морально-психологическом климате в коллективе, низком уровне коммуникации, отсутствии согласования действий с интересами коллег, нарушении личного пространства других работников при выполнении работы, пренебрежении их потребностями и желаниями. Конфликт может усиливать проявления враждебности в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность, снижение эффективности деятельности.

В конкурентной рыночной среде основа успеха любой организации – непрерывная инновационная деятельность. Инновации часто воспринимаются людьми негативно, даже если они способствуют улучшению деятельности. Сложное отношение к любым нововведениям, возникающее у сотрудников, может вызывать обострение противоречий и приводить к серьезным конфликтам. При распространении инновационных процессов в организациях также сталкиваемся с проблемой сопротивления человека изменениям. Все это способствовало активизации исследований психологических аспектов инновационной деятельности в целом и инновационных конфликтов в частности. Ученые выяснили, что «внедрение любых новшеств является в большей мере не техническим, а социальным и психологическим процессом» [3].

По отношению к нововведениям сотрудников разделили на пять групп: противники нововведений, скептики, нейтралы, сторонники и энтузиасты. У любых нововведений всегда есть сторонники, рассчитывающие на улучшение после внедрения новшества, и противники, уверенные, что станет хуже. Если нет четкого представления о сути и содержании нововведений, то у части персонала обязательно возникнут негативные ожидания, в основном у противников и скептиков [4]. Неприятие инноваций – важный психологический момент, который способен значительно затормозить и даже остановить инновационный процесс, причем как новаторы, так и консерваторы могут иметь достаточно обоснованные позиции [5].

Инновации независимо от вида и сферы осуществления обычно имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Иногда позитивный и прямой эффект нововведения могут полностью перекрыть его отсроченные, косвенные и негативные последствия, поскольку заранее их достаточно сложно точно просчитать. Таким образом, нововведение противоречиво само по себе и часто становится объектом конфликта. К факторам, повышающим вероятность инновационного конфликта, специалисты относят масштаб новшества (конфликты возникают тем чаще, чем больше людей вовлечено в инновационный процесс); степень новизны нововведения (увеличивает также остроту конфликтов и сопротивление персонала); скорость проведения преобразований (чем выше скорость, тем более конфликтогенен процесс инновации). Количество инновационных конфликтов напрямую зависит от качества информационного, социально-психологического и другого обеспечения каждого этапа инновационного процесса [6].

Инновационные конфликты бывают внутриличностными, межличностными и межгрупповыми. Негативная установка на изменения вообще и на нововведения в конкретной деятельности в частности – основная личностная причина инновационных конфликтов. На отрицательное отношение сотрудников к новшествам влияют и усталость от постоянных перемен в жизни и деятельности, и испытанные на себе их негативные последствия. Для психологического комфорта интенсивность изменений не должна превышать определенный индивидуальный уровень. Противодействие между сторонниками и противниками нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу, – это межличностный инновационный

конфликт. Оппоненты противопоставляют свое мнение мнению собеседника с соответствующей аргументацией. Иногда для сокрытия истинных мотивов конфликтного поведения они декларируют другие цели и интересы. Частота возникновения межличностных инновационных конфликтов зависит от типа и содержания новшества, стадии инновационного процесса, состава субъектов создания и реализации нововведения. В межгрупповых инновационных конфликтах участвуют группы сторонников и противников нововведений, которые стремятся привлечь на свою сторону тех, кто занял нейтральную позицию. В составе группы у участников конфликта возникает ощущение силы и уверенности в своих действиях.

Начинаясь как деловые, инновационные конфликты могут быстро превращаться в разрушительные, поскольку из-за возрастающего уровня негативных эмоций и неприязненного отношения друг к другу оппоненты становятся врагами, решительно и последовательно преследующими только свои интересы [7]. Эффективное управление инновационным конфликтом помогает предотвратить его дисфункциональные последствия: повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе, препятствующее осуществлению перемен, внедрению нового, достижению целей; неудовлетворенность трудом и его результатами; рост взаимной неприязни между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия, и общения, способствующий снижению производительности и увеличению текучести кадров [8]. Также необходима постоянная работа по профилактике конфликтов, которая не менее важна, чем их конструктивное разрешение, поскольку требует значительно меньших затрат сил, времени и средств. Своевременное решение социально-психологических проблем, связанных с нововведениями, не только предупреждает возникновение инновационных конфликтов, но и способствует формированию бесконфликтной среды в организации [9].

Методология и результаты исследования

Эффективность инновационного процесса во многом определяется индивидуальными характеристиками работников (интеллект, творческие способности, отношение к новизне и др.).

В основе инновационной деятельности лежит идея (предложение нового проекта, которое после технико-экономического обоснования может превратиться в инновацию). Поиск идеи инновации – процесс творческий [10]. Важные аспекты творчества: личная гибкость, т. е. способность изменить поведение, отказаться от стереотипов и привычек, расширить возможности, проникая в неисследованные области; принятие риска, освобождение от страха потерпеть неудачу, т. е. восприятие результатов действий (положительных или отрицательных) не как успех или неудачу, а как информацию для разработки решений о дальнейших действиях. Творческая активность может снижаться по следующим причинам: эмоциональные (страх ошибиться, выглядеть некомпетентным, осуждаемым остальными сотрудниками); профессиональные (неопытность, соперничество, наличие слишком категоричных суждений, отсутствие альтернативных вариантов, узкоспециальные знания); проблемы восприятия (односторонность мышления, отсутствие соответствующего интеллектуального уровня); личностные (развитое чувство справедливости, чувствительность, ранимость, лень, самомнение, консерватизм). Процессом разработки идей необходимо управлять на базе активизации основных факторов роста продуктивности творческого потенциала: исследовательско-психологический настрой человека, организационное обеспечение

творческого процесса, инновационная мотивация на предприятии. Следует также учитывать, что свой творческий и интеллектуальный потенциал люди используют в полном объеме только тогда, когда это затрагивает их интересы.

Создавая определенный уровень напряженности, необходимый для интеллектуальной деятельности, конфликт может способствовать повышению творческой активности, выявлению большего количества проблем, а предельная концентрация интеллектуальных ресурсов может привести к появлению множества конструктивных идей. В условиях конфликтной ситуации работники яснее осознают как свои, так и чужие интересы, объективные тенденции и противоречия развития, необходимость преодоления препятствий и достижения максимальной выгоды. Инновация на производстве часто приводит к обесценению труда одних групп или к максимизации усилий других групп, что способствует возникновению конфликта между работниками, стремящимися к раскрытию своего интеллектуального потенциала, и теми, кто препятствует этому. Оригинальные идеи, реализация которых приводит к существенному изменению сложившихся условий, привычек и традиций, очень часто вызывают негативную реакцию, неприятие и сопротивление [11].

Серьезная проблема инновационной деятельности – психологические барьеры, которые выступают в виде внутренних факторов, обусловленных психологическими особенностями человека, и внешних факторов, затрудняющих процесс взаимодействия с другими людьми. Психологический барьер рассматривают и как состояние, которое характерно для напряженной интеллектуальной работы [12].

Исследуя проблемы психологии изобретательства, препятствующие достижению успеха в научном и техническом творчестве, В. В. Мухортов выделил психологические барьеры «компетентность» и «авторитет», имеющие общую основу – прошлый опыт. Появлению барьера прошлого опыта способствуют сформированные ранее действия и стереотипы, которые не соответствуют современным требованиям и ситуациям. «Психологический барьер правомерно рассматривать как отрицательное влияние прошлого опыта, препятствующее пониманию и правильной оценке ситуации, фактов, закономерностей, выбору способов действия, стратегии решения проблемы, инновациям» [13]. Психологический барьер прошлого опыта – фактор, негативно влияющий на решение новых (творческих) задач и при определенных условиях способствующий возникновению конфликтной ситуации.

Главная психологическая причина инновационных конфликтов – отношение к новизне. Для успеха инновационной деятельности следует помнить, что с новизной работники всегда связывают определенные ожидания характера изменений. Основные причины психологических проблем, связанных с новизной: индивидуальное отношение человека к новизне; боязнь неопределенности, риска и связанных с ним потерь; повышенная психическая напряженность из-за возможной ошибки; нарушение ощущения комфорта, так как необходимо осваивать новые навыки, умения и способы действий. Оптимальная доза восприятия и продуктивной переработки новизны всегда индивидуальна, а превышение предела новизны может привести к своеобразному шоку. Отношение к новизне зависит от пола и возраста. Женщины чаще относятся к новому настороженно, а многие мужчины, наоборот, склонны к экспериментам. Большая часть молодых работников воспринимает новое с энтузиазмом, а возрастные – более осторожно. На отношение к новизне влияют личностные особенности (люди с высоким креативным потенциалом чаще воспринимают новое позитивно) и характер деятельности (человек, выполняя однообразную, алгоритмизированную работу, становится консервативным, негативно относящимся ко всему новому). Восприятие новизны и от-

ношение к ней также определяется положительной или отрицательной психологической установкой. Положительная психологическая установка снижает степень неопределенности, способствует избирательности восприятия, облегчает ориентацию в незнакомых условиях и принятие решений. Чтобы не допустить появления у работников необоснованного негативного отношения к нововведениям, необходимо с учетом индивидуальных особенностей отношения к новизне целенаправленно формировать положительную психологическую установку (это одна из задач психологического сопровождения инновационной деятельности) [14].

К настоящему времени уже достаточно полно изучены общие причины инновационных конфликтов, их конструктивные и дисфункциональные последствия, оптимальные способы разрешения и предупреждения. Но на практике всегда необходимо учитывать реальные особенности текущей ситуации в организации, чтобы выявить факторы, негативное влияние которых можно либо исключить, либо минимизировать с помощью наиболее эффективных в данном случае мероприятий.

В производственных подразделениях холдинга «РЖД» преобладают модифицирующие инновации, полученные путем рационализации и усовершенствования используемых техник и технологий. Количество рационализаторских предложений в последние годы снижается, создавая определенный уровень напряженности между руководителями подразделений, отвечающими за выполнение плановых показателей, и работниками, занимающимися рационализаторской деятельностью. Возникла необходимость определить основные причины сложившейся ситуации.

Поскольку идеи предлагают сотрудники предприятия, то были исследованы индивидуально-психологические особенности участников инновационного процесса (личностные причины инновационных конфликтов), которые могут проявляться по-разному в зависимости от конкретных условий реализации нововведения: материально-технических, экономических, социально-психологических и других.

Проанализируем факторы, влияющие на продуктивность интеллектуальной деятельности и уровень конфликтности в подразделениях.

Если рассматривать сотрудников организации как потенциальных генераторов идей, то, соответственно, повышается значимость следующих характеристик: профессиональная подготовка, способность выполнять определенный тип работы; социально-психологические качества личности, в частности умение взаимодействовать с другими людьми; деловые качества работника (способность без лишних усилий и затрат добиваться достижения определенных результатов за минимальное время); интеллектуально-психологические возможности работника, среди которых ведущее место занимают гибкость интеллекта, творческий потенциал, способность к оправданному риску, инициативность и сила воли. Также у выпускников технического вуза должно быть сформировано системное творческое инженерное мышление. «Основой инженерного мышления являются высокоразвитое творческое воображение и фантазия, многоэкранное системное творческое осмысление знаний, владение методологией технического творчества, позволяющей сознательно управлять процессом генерирования новых идей» [15]. Серьезной проблемой является то, что в последнее время лишь немногие выпускники обладают способностью генерировать нестандартные технические идеи, а опытные сотрудники компании уходят на пенсию.

В ОАО «РЖД» рационализаторским предложением признается являющееся новым и полезным для компании техническое и технологическое решение, несущее существенно изменяющую конструкцию техники, используемую технологию и состав материала. Определить недостатки (нежелательные эффекты), связанные с эксплуатацией техники или технологий, и представить предложения по их усовершенствованию,

механизации и автоматизации процессов, улучшению применяемых материалов и т. д. [16] можно только при наличии определенного профессионального опыта, т. е. новичок не может сразу стать рационализатором. В структурных подразделениях значительно различается количество имеющихся либо возникающих при эксплуатации технических объектов и/или использовании конкретных технологий проблем, устранение которых позволит получить экономический эффект. Следовательно, результативность рационализаторской деятельности не всегда определяется интеллектуальными способностями работника, а зависит и от уровня развития техники и технологий, применяемых в данный момент в подразделении, поскольку на каждом технологическом этапе имеется предел возможностей дальнейшего усовершенствования, который рано или поздно будет достигнут. Для увеличения количества нововведений рекомендуется одновременно действовать по различным направлениям и привлечь как можно больше сотрудников к техническому творчеству. Возникающая при этом внутренняя конкуренция повышает психическое и эмоциональное напряжение, которое может способствовать активизации творческих способностей.

На интеллектуальную деятельность работников негативно влияют когнитивные нарушения (плохая память, рассеянность, сложности в восприятии информации, снижение умственной работоспособности). У молодых сотрудников нарушение познавательных процессов связано, прежде всего, с серьезными информационными перегрузками. Интернет-зависимость препятствует полной концентрации внимания на проблемах профессиональной деятельности, а избыток посторонней информации мешает продуктивной работе мозга. Еще одна причина – работа в режиме многозадачности. Выполнение нескольких дел одновременно требует частого переключения внимания, отнимает много энергии, приводит к переутомлению и потере продуктивности мышления. У опытных работников когнитивные нарушения могут быть вызваны возрастными изменениями и отклонениями неврологического порядка.

Процессом технического творчества нельзя командовать. Руководителям не стоит оказывать административное давление на сотрудников, поскольку по приказу невозможно генерировать идеи. Также не рекомендуется бюрократическими методами ограничивать свободу ведения поиска идеи и общения, навязывать сугубо прагматические цели производства. Авторитарный стиль руководства, опора на принцип «не делать ошибок», критические оценки часто обуславливают провалы. И наоборот, честный обмен мнениями, терпимое отношение к неудачам создают атмосферу, способствующую новаторству. Условиями для более полного использования творческого и интеллектуального потенциала, уникального опыта как отдельного работника, так и организации в целом являются системы коммуникаций, поддерживающие неформальное общение; предоставление отдельным сотрудникам свободы действий на определенный срок; создание групп, объединяющих работников разных специальностей для разработки нововведений. Но следует помнить, что иногда высокий уровень компетентности одних сотрудников может способствовать снижению самооценки других, повышению тревожности и, следовательно, приводить к желанию избегать общения и взаимодействия [17]. Система интенсивного неформального общения должна инициировать и систему неформального контроля членов групп, а наличие обратной связи – предотвращать конфликты.

При отсутствии систем поддержки и поощрения рационализаторства нет энтузиастов, а значит, нет нововведений. Система мотивации требует совершенствования при появлении следующих симптомов: работа стала незначима, малоценна; работник не удовлетворен профессиональным развитием и ростом; недостаточный уровень самостоятельности работника; явно выраженный трудоголизм отдельных работников;

перегрузка или недогрузка работника; потеря интереса к работе; снижение энтузиазма. Для повышения заинтересованности работников ОАО «РЖД» в результатах своего труда предусмотрено моральное и материальное стимулирование технического творчества, причем меры поощрения предусмотрены как для рационализаторов, так и для руководителей (организаторов технического творчества). Но наличие даже усовершенствованной системы мотивации не гарантирует, что идеи будут появляться в необходимом количестве и в определенный плановый срок, если инновациями занимается человек, которого принудили за это дело взяться, а не тот, который обладает необходимыми способностями. Успеху способствуют поддержка стремления работника к возможно более полному раскрытию своих способностей; демонстрация того, насколько ценны его идеи для компании; индивидуальный подход, позволяющий создать наилучшие условия для применения таланта.

Инноватор всегда желает воплотить свою идею в реальный проект новой техники, технологии и т. д., но существует множество различных причин, препятствующих этому. Например, предложение использовать сверхпроводниковый ограничитель тока для решения проблемы энергосбережения в устройствах тягового электроснабжения (потери энергии у него в разы меньше, чем у обычных ограничителей тока) не было реализовано из-за отсутствия нормативной документации, без которой нельзя поставить сверхпроводящий ограничитель тока на действующую подстанцию железной дороги. Отсутствие результата приводит к разочарованию, провоцируя внутриличностный конфликт, а если такая ситуация регулярно повторяется, то у работника может пропасть желание заниматься рационализаторской деятельностью. Склонность к перфекционизму, слишком эмоциональное восприятие работы, когда как личное поражение расценивается каждая неудача, приводят к выгоранию, работник перестает генерировать идеи.

Если задача совершенно новая или содержит компонент новизны, то появляется препятствие, которое человеку необходимо преодолеть, решая эту задачу. Преграда на пути к цели и возникающая потребность ее преодоления создают проблемную ситуацию, часто перерастающую в конфликтную. Способствуют конфликтам переоценка некоторыми работниками собственных способностей и недооценка способностей других; стиль работы энтузиаста, противоречащий принятому в организации; зависть к чужому успеху. На конфликтность влияют эмоциональное состояние; уровень негативных эмоций и неприязненного отношения оппонентов друг к другу; степень их правоты; раздражительность и обидчивость, дестабилизирующие процесс оптимального взаимодействия, что проявляется в снижении эмпатических реакций, непонимании людей и недоверии к ним.

Наибольшее количество конфликтов характерно для самой молодой группы работников. Основные причины – низкий уровень профессиональной компетентности и проблемы адаптации к производственной и социальной ситуации в организации. Способствуют конфликтам и различия в опыте профессиональной деятельности. Работники старшего возраста часто ревностно относятся к успехам, быстрому карьерному росту молодых, наличие в компании многочисленных программ поддержки молодежи и поэтому не стремятся помогать.

На предрасположенность к оценке как конфликтных разных аспектов взаимодействия с окружающими влияет пол. Отношения с коллегами женщины склонны считать более конфликтными по вопросам, прямо касающимся их личных потребностей (назначение различных видов поощрения, время отпусков и т. д.). Мужчины выделяют повышенную конфликтность организационных проблем (распределение обязанностей, производственные трудности и др.) и более высокую частоту конфликтов с

руководителем по причинам нарушения должностных инструкций, обеспечения условий труда, перспектив карьерного роста. У женщин часто возникает внутриличностный конфликт из-за противоречия между работой и семьей, необходимости постоянно демонстрировать свой профессиональный уровень в условиях конкуренции с мужчинами, а дополнительные домашние и семейные обязанности обычно приводят к более высоким рабочим перегрузкам и, как следствие, раздражительности, повышенному эмоциональному восприятию производственных ситуаций.

Инновационные процессы нарушают баланс организационной системы, повышая уровень конфликтности как между отдельными работниками, так и между производственными группами. Но, кроме создания условий на предприятии, сводящих к минимуму количество конфликтов, в их предупреждении серьезную роль играет и уровень базовой подготовки к профессиональной деятельности в учебных заведениях, сформированные у выпускника компетентности и соответствующие им компетенции. Так, группа социальных компетентностей предусматривает владение техникой аргументации и ведения спора; осведомленность относительно способов сотрудничества, технологий разрешения конфликтных ситуаций. Здесь формируются такие социальные компетенции, как проявление эмоциональной устойчивости в ситуациях социально-профессиональной напряженности, терпимости к мнениям и позициям других; умение прогнозировать развитие межсубъектных отношений; способность активно взаимодействовать в совместной деятельности [18]. Студенты во время обучения должны узнать, что необходимость вступления в конфликт следует хорошо обдумывать; при любой возможности желательно избегать конфликтных ситуаций, это даст возможность сберечь силы, уйти от открытых конфликтных действий, понять истинные причины конфликта и не допустить его разрастания; исход противостояния может зависеть от позиций сторон по отношению к объекту конфликта; умение вести обсуждение проблемы позволяет выработать правильную стратегию поведения; компромисс как вариант разрешения конфликтной ситуации заставляет оппонентов поступиться частью притязаний, открывая перспективу последующего сотрудничества [19]. Уровень и качество подготовки в учебных заведениях значительно различаются, и молодые сотрудники часто не знают, как правильно действовать в конфликтных ситуациях, поэтому необходима организация внутрикорпоративных обучающих мероприятий. В марте 2021 года в системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» появился новый раздел «ПРО.Женщин», который содержит открытые образовательные курсы, состоящие из лекционных материалов и видеозаписей продолжительностью от 8 до 19 минут. Для желающих развивать интеллектуальный потенциал – лекция о том, как разнообразие взглядов помогает находить инновационные решения. Вideoкурсы рассказывают о том, как важно иметь хорошие отношения с коллегами; правильно использовать эмоциональность в деятельности; чувствовать себя увереннее и не бояться высказывать мнение на общих собраниях; научиться говорить о достижениях, делиться идеями с коллегами; правильно реагировать на критику и, что особенно ценно, как не растерять профессиональные навыки во время отпуска по уходу за ребенком и быстро адаптироваться к работе.

Руководителям подразделений следует признать наличие психологических проблем в коллективе и к работе по предупреждению конфликтов привлекать психологов. Консультируя работников, психологи будут информировать их о том, что для предотвращения конфликта бывает достаточно изменить личную позицию и собственное мнение по конфликтной ситуации, скорректировать поведение, а выбор участниками конфликта оптимальной стратегии поведения, умение контролировать эмоции и снижать уровень неприязни к оппоненту помогают донести доводы с максимальной эффективностью.

Уменьшению количества конфликтов способствуют позитивное отношение руководителей к новому и их активное участие в инновационных процессах. Внедряемые по решению руководства нововведения реже вызывают конфликты, чем новшества, которые иницируют коллеги, поскольку необходимость выполнения приказов руководителя подчиненными воспринимается как естественный рабочий процесс. Более 80% руководителей подразделений неудовлетворительно оценивают собственную деятельность по разрешению конфликтов, считая, что им не хватает знаний. Многие опираются лишь на свой опыт, который не всегда оказывается эффективным в конкретной ситуации.

Для минимизации конфликтов и улучшения морально-психологического климата в коллективе следует при подборе и отборе сотрудников, расстановке кадров и формировании рабочих групп уделять более серьезное внимание профессиональным и нравственным качествам, индивидуально-психологическим характеристикам работников.

Заключение

Конфликты всегда снижают эффективность и индивидуальной деятельности оппонентов, и всей организации, но могут создавать необходимый для интеллектуальной деятельности уровень напряженности. Ценность конфликтов состоит именно в том, что они открывают дорогу инновациям. Следовательно, на предприятиях некоторые конфликты не только возможны, но и желательны, поскольку помогают выявить большее число проблем, разнообразие точек зрения, активизировать сотрудников. Обычно инновационный конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, поиск нестандартных подходов к решению проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов. Таким образом, в организациях конфликты играют не только отрицательную, но и положительную роль.

Оказывая существенное влияние на успешность деятельности организации, инновационные конфликты требуют их конструктивного урегулирования. Определение истинных причин конфликтов, исследование факторов, способствующих их появлению, и обстоятельств, в которых они происходят, дает возможность, реализуя соответствующие мероприятия, либо не допустить конфликт, либо выбрать наиболее эффективный способ его разрешения.

В производственных подразделениях холдинга «РЖД» существуют инновационные конфликты, и проблема имеет тенденцию к расширению, поскольку постоянно изменяются и дополняются провоцирующие конфликты факторы. Тщательный анализ причин снижения творческой активности позволяет определить наиболее эффективные в данный момент мероприятия. В первую очередь следует своевременно информировать работников о существующих в подразделении проблемах и перспективных направлениях деятельности; создавать условия, способствующие техническому творчеству, включая материально-техническое обеспечение; по мере необходимости проводить обучающие мероприятия, тренинги по выявленным в результате опросов и анкетирования проблемным вопросам, в том числе и тренинги креативности; распространить практику наставничества на область технического творчества; периодически пересматривать систему мотивации и поощрения рационализаторов.

В идеале для повышения результативности рационализаторской деятельности нужно подбирать высокопрофессиональных позитивно воспринимающих перемены, увлеченных и активных сотрудников, которых нужно поддерживать и соответствующим образом мотивировать, осуществлять необходимую в связи с изменениями переподготовку. Но в реальности при существующей системе целевой подготовки часто

выпускники школ стремятся за счет компании получить образование и гарантированное трудоустройство, не понимая в полной мере специфики работы. В этом случае наличие документа об образовании не означает содержательное освоение профессии, и слишком мала вероятность того, что человек сможет успешно заниматься рационализаторством. Необходимо более строго проводить отбор кандидатов на целевое обучение, используя, например, помогающие исключить ошибочный выбор профессии тесты на профпригодность; усилить контроль успеваемости студентов; стимулировать их участие в научно-исследовательской работе по профилю профессиональной подготовки.

Работа с персоналом в подразделениях должна базироваться на признании неизбежности психологических проблем в коллективе и быть направлена на активизацию внутреннего потенциала работников, достижение целей организации за счет раскрепощения творческой энергии сотрудников, формирования благоприятного климата в коллективе и совершенствования культуры общения и взаимодействия.

В целом в исследовании установлено, что большинство сотрудников независимо от пола, возраста, трудового стажа и результатов деятельности негативно относятся к конфликтным ситуациям на работе; у мужчин и женщин различны уровень конфликтности, установки и поведение в конфликтных ситуациях. Наиболее проблемной сферой для мужчин является нарушение ожиданий, а для женщин – отношения с коллегами и руководителями.

Знание психологических причин и последствий инновационных конфликтов дает возможность наиболее эффективно их регулировать. Для профилактики конфликтов рекомендуется создать комнаты психологической разгрузки в тех подразделениях, где они до сих пор отсутствуют, чтобы у сотрудников была возможность снять эмоциональное напряжение; при необходимости обеспечить психологическое консультирование (возможность проработки профессиональных и личных проблем со штатными психологами).

Полученные в исследовании данные могут быть использованы для создания условий, способствующих продуктивному техническому творчеству с учетом специфики деятельности производственных подразделений, планирования работы психологов, а также при разработке курсов и программ внутрикорпоративного обучения. В перспективе исследования планируется выявить и оценить факторы, определяющие поведение в конфликтах, провести анализ психологической безопасности и защищенности работников в конфликтных ситуациях.

Ссылки на источники

1. Куликова Е. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 251 с.
2. Шейнов В. П. Управление конфликтами. – СПб.: Питер, 2014. – 576 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551 с.
4. Оболонский Ю. В., Зазыкин В. Г. Психология инновационных конфликтов в организации // Вопросы инновационной экономики. – 2015. – № 5(4). – С. 287–302.
5. Куликова Е. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2018. – 372, [2] с.
6. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Указ. соч.
7. Оболонский Ю. В., Зазыкин В. Г. Указ. соч.
8. Резник С. Д., Копякова Т. И., Черницов А. Е. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: монография / под общ. ред. д. э. н., проф. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 160 с.
9. Агафонова М. С., Сухарева К. Ю. Исследование и оценка методов управления конфликтами на предприятии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 9 (сентябрь). – С. 200–206. – URL: <http://e-koncept.ru/2018/183044.htm>.
10. Куликова Е. А. Инновационный менеджмент ...
11. Резник С. Д., Копякова Т. И., Черницов А. Е. Указ. соч.

12. Куликова Е. А. Психологические барьеры в инновационной деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – № 8 (август). – С. 149–158. – URL: <http://e-koncept.ru/2020/202037.htm>.
13. Мухортов В. В. Психологические барьеры в изобретательстве: дис. ... канд. психол. наук. – М., 1989. – 186 с.
14. Оболонский Ю. В., Зазыкин В. Г. Указ. соч.
15. Сазонова З. С., Чечеткина Н. В. Развитие инженерного мышления – основа повышения качества образования: учеб. пособие / МАДИ (ГТУ). – М., 2007. – 195 с.
16. Положение о рационализаторской деятельности в ОАО «РЖД» (с изменениями на 19 июля 2017 года). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420204146>.
17. Кириченко А. В. Современные психологические технологии влияния на личность в профессиональных целях. – М.: Тесей, 2003. – 224 с.
18. Куликова Е. А. Образовательный интернет-ресурс как средство активизации обучающей деятельности педагогов начального профессионального образования: дис. ... канд. пед. наук. – Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2010. – 180 с.
19. Хан О. Н. Формирование навыков риторического мастерства студентов технического вуза в процессе становления коммуникативной компетентности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 4 (апрель). – С. 162–168. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/170095.htm>.

Elena A. Kulikova,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Electric Machines Chair, Ural State University of Railway Transport (USURT), Yekaterinburg, Russia

kulikova.elena@mail.ru

The role of employees' individual psychological characteristics in innovative conflicts

Abstract. The problem of the negative impact of conflicts on the work results is relevant for most organizations. In recent years, there has been a tendency in the industrial divisions of the Russian Railways Holding of reducing the number of innovation proposals and increasing the level of tension between the heads of departments and employees. The purpose of the work is to generalize views on the nature and essence of conflicts; to study the personal causes of innovative conflicts. The main results of the study: the factors that affect the productivity of intellectual activity and the level of conflict in the company's divisions are analyzed; the measures that contribute to reducing their negative impact on the efficiency of the company are proposed.

Key words: conflict, innovation, idea, novelty, psychological barrier, mental attitude.

References

1. Kulikova, E. A. (2013). *Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. posobie*, Izd-vo UrGUPS, Ekaterinburg, 251 p. (in Russian).
2. Shejnov, V. P. (2014). *Upravlenie konfliktami*, Piter, St. Petersburg, 576 p. (in Russian).
3. Ancupov, A. Ja. & Shipilov, A. I. (2001). *Konfliktologija: ucheb. dlja vuzov*, JuNITI, Moscow, 551 p. (in Russian).
4. Obolonskij, Ju. V. & Zazykin, V. G. (2015). "Psihologija innovacionnyh konfliktov v organizacii", *Voprosy innovacionnoj jekonomiki*, № 5(4), pp. 287–302 (in Russian).
5. Kulikova, E. A. (2018). *Innovacionnyj menedzhment: ucheb. posobie*, UrGUPS, Ekaterinburg, 372, [2] p. (in Russian).
6. Ancupov, A. Ja. & Shipilov, A. I. (2001). Op. cit.
7. Obolonskij, Ju. V. & Zazykin, V. G. (2015). Op. cit.
8. Reznik, S. D., Kopjakova, T. I. & Chernicov, A. E. (2013). *Upravlenie trudovymi konfliktami na predpriatii: monografija*, PGUAS, Penza, 160 p. (in Russian).
9. Agafonova, M. S. & Suhareva, K. Ju. (2018). "Issledovanie i ocenka metodov upravlenija konfliktami na predpriatii", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 9 (sentjabr'), pp. 200–206. Available at: <http://e-koncept.ru/2018/183044.htm> (in Russian).
10. Kulikova, E. A. (2018). Op. cit.
11. Reznik, S. D., Kopjakova, T. I. & Chernicov, A. E. (2013). Op. cit.
12. Kulikova, E. A. (2020). "Psihologicheskie bar'ery v innovacionnoj dejatel'nosti", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 8 (avgust), pp. 149–158. Available at: <http://e-koncept.ru/2020/202037.htm> (in Russian).
13. Muhortov, V. V. (1989). *Psihologicheskie bar'ery v izobretatel'stve: dis. ... kand. psihol. nauk*, Moscow, 186 p. (in Russian).
14. Obolonskij, Ju. V. & Zazykin, V. G. (2015). Op. cit.

15. Sazonova, Z. S. & Chechetkina, N. V. (2007). *Razvitie inzhenerного мышления – osnova povysheniya kachestva obrazovaniya: ucheb. posobie*, MADI (GTU), Moscow, 195 p. (in Russian).
16. *Polozhenie o racionalizatorskoj dejatel'nosti v OAO "RZhD" (s izmenenijami na 19 ijulja 2017 goda)*. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/420204146> (in Russian).
17. Kirichenko, A. V. (2003). *Sovremennye psihologicheskie tehnologii vlijaniya na lichnost' v professional'nyh celjah*, Tesej, Moscow, 224 p. (in Russian).
18. Kulikova, E. A. (2010). *Obrazovatel'nyj internet-resurs kak sredstvo aktivizacii obuchajushhej dejatel'nosti pedagogov nachal'nogo professional'nogo obrazovaniya: dis. ... kand. ped. nauk*, Ros. gos. prof.-ped. un-t, Ekaterinburg, 180 p. (in Russian).
19. Han, O. N. (2017). "Formirovanie navykov ritoricheskogo masterstva studentov tehničeskogo vuza v processe stanovleniya kommunikativnoj kompetentnosti", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 4 (aprel'), pp. 162–168. Available at: <http://e-koncept.ru/2017/170095.htm> (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
 главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	30.05.21	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	31.06.21
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	31.06.21	Опубликована <i>Published</i>	31.08.21



www.e-koncept.ru

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
 © Концепт, научно-методический электронный журнал, 2021
 © Куликова Е. А., 2021