

© 1998 г.

**Н.В. ГУБИНА**

## **СОЦИАЛЬНАЯ НАПРЯЖЕННОСТЬ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

---

*ГУБИНА Наталья Викторовна - заведующая отделом социологических исследований и информации аппарата главы администрации г. Нижнекамска и Нижнекамского района, Татарстан.*

---

Социальная напряженность, как сосредоточение сил и энергии людей, предстает необходимым условием жизнедеятельности общества, служит тем двигателем, посредством которого оно добивается поставленных целей. Наличие ее положительных и отрицательных проявлений говорит о неоднозначности и разносторонности данного феномена.

Для управления социальной напряженностью надобно четко знать причины и условия, которые способствуют выходу таковой за рамки нормы. Думается, их важно разделить по основанию объективности и субъективности, имея в виду, что в зависимости от состояния социальной системы, по мере смещения напряженности в сторону от оптимального уровня, большее значение станут обретать либо объективные, либо субъективные факторы. Это следует из того, что разница между уровнем притязаний и уровнем достижений социума, являющаяся основой социального напряжения, будет увеличиваться в двух случаях: при возрастании первого и при снижении второго.

На макроуровне усиливается звучание объективных факторов, снижающих уровень достигнутого в масштабах государства. Скажем, нарушение механизмов контроля в экономике, политике, культуре, приводящее к спаду производства, отсутствию рабочих мест, глубоким изменениям в содержании и формах жизни различных социальных групп [1].

При отклонении же социальной напряженности от нормы в трудовом коллективе на передний план выдвигаются субъективные обстоятельства. Связано это, прежде всего, с тем, что функционирование любой организации определяется, понятно, трудовым поведением ее сотрудников. Различия в манере поведения и жизненном опыте, в представлениях об общественных ценностях, а также способность воспринимать социальную несправедливость, называемые исследователями факторами, порождающими напряженность, на наш взгляд, зависят от психологических, социальных и функциональных свойств работника, т.е. свойств, формирующих уровень его притязания и во многом объясняемых этим показателем, который можно измерить степенью социально значимой неудовлетворенности индивида.

В свою очередь такие процессы, как распределение ресурсов, формирование цели и задач трудового коллектива, определение информационных и коммуникационных связей, которые тоже иногда рассматриваются в качестве факторов, влияющих на социальную напряженность, зависят от делового стиля и способностей руководителя. Его неумение или нежелание правильно распределить ресурсы, установить приоритетность решаемых проблем, вовремя и в полном объеме информировать подчиненных, а также найти индивидуальный подход к каждому работнику, чтобы он воспринял цель организации как свою, расставить кадры в соответствии с их возможностями вызывает сопротивление коллектива и сбой в работе. Роль производственного командира возрастает тогда, когда общество "поднято на дыбы" и государство не в состоянии контролировать положение дел внутри организаций. Авторитетный руководитель, способный контролировать ситуацию, брать на себя полноту ответственности, разбирающийся в человеческой психологии, может помочь подчиненным избавиться от негативного влияния внешней среды, сосредоточиться на производственных заданиях. Тем самым гарантируется нормальный градус социальной напряженности в трудовом коллективе.

Эти послышки легли в основу исследований, осуществленных автором настоящей статьи совместно с коллективом социологов на одном из ведущих предприятий республики. Их результаты подтвердили выдвинутые гипотезы.

Акционерное общество "Нижнекамскнефтехим", согласно оценкам экспертов, занимает 28 место по объему реализации продукции в числе двухсот крупнейших компаний России [2]. В настоящий момент оно включает 8 заводов основного производства, 6 управлений, 18 цехов общего назначения, на которых работают 13 тысяч человек.

От стабильной работы этого предприятия зависит не только судьба нефтехимии страны и благополучие нижнекамцев, но также стабильность положения промышленных гигантов "Нижнекамскшина" и Камаз, экономический тонус всего региона. Однако радикализм 1992 г. обернулся для объединения

отсутствием спроса на основные виды продукции, дефицитом наличных денег для выдачи заработной платы и расчета с поставщиками, целым рядом других производственных и финансовых проблем. И коллектив, и производство начало лихорадить. Выход из создавшейся ситуации необходимо было искать, исходя из внутренних резервов.

По мнению социологов, которые работают на данном производстве и с 1991 г. занимаются выявлением деловых и личностных качеств руководителей всех уровней, одним из таких резервов должна была стать мобилизация кадрового потенциала. Точный подбор и эффективная расстановка управленческих кадров, проводимые параллельно с организационными, техническими и технологическими мероприятиями, а иногда и опережая их, могли, на наш взгляд, эффективно решить производственные проблемы, нормализовать обстановку в трудовых коллективах.

Поводом для таких выводов послужил анализ процесса акционирования. Приватизация предприятия, которую высшее руководство объединения восприняло как панацею от всех рыночных бед, оказалась абсолютно непонятна работникам. Они восприняли ее как угрозу стабильности своего рабочего места, и это внесло дополнительный заряд отрицательных эмоций в отношении руководства и коллектива. Об этом свидетельствуют данные недавнего опроса, проведенного социологической службой ПО "Нижнекамскнефтехим" совместно с Госкомимуществом Татарстана и Казанским педагогическим институтом. Только 5% опрошенных нефтехимиков выразили желание работать на акционерном предприятии, 55% твердо отстаивали свое намерение оставаться на государственном предприятии и 40% затруднились с ответом. При этом ими высказана неудовлетворенность: размерами заработка - 59%; социально-бытовым обеспечением - 54%; организацией труда - 47%; отношениями с руководством - 35%; отношениями с товарищами по работе - 4%.

Опросный материал, а также постоянные обращения работников подтолкнули руководство предприятия к проведению разъяснительной работы среди коллективов о положительных аспектах приватизации. Социологами, которые принимали в этих мероприятиях участие вместе с экономической службой, было замечено, что информация экономистов часто воспринималась аудиторией в зависимости от поведения руководителя. В коллективах, где руководители достаточно хорошо владели вопросами приватизации или проявляли к их обсуждению неподдельный интерес, собрание быстро переходило на деловой тон. Работники с интересом обсуждали не совсем ясные для них аспекты акционирования и организованно оформляли необходимые документы. Там же, где на коллектив давили силой формальной власти, люди теряли интерес к теме разговора и, смирившись с приватизацией как с неизбежным злом, безропотно ставили свои подписи, не поняв сути вопроса. В душе они сохраняли протест, который проявлялся в отказе от причитающихся им акций, уклонении от обсуждения, проявлении пассивности, препирательствах с экономистами и т.п. Эти факты подтверждаются результатами первой подписки: из 49% акций, причитающихся на долю работников АО, было заявлено к приобретению только 29%, а оплачено и того меньше; не брали даже привилегированные акции.

Чтобы выявить зависимость поведения коллективов от деловых и личностных качеств руководителей, была разработана методика обобщения собранной в рамках аттестации руководящих кадров информации в показателях, удобных для сравнения. В результате обработки с помощью этой методики психологических и социологических данных для 656 руководителей восьми управленческих уровней были определены их управленческие типы.

При проведении типологизации руководителей АО мы опирались на стиль руководства и психологическую способность к управлению. При этом стили устанавливались исходя из предположения, что управленческая деятельность руководителя вбирает в себя две составляющие: управление производством - направленность на дело (Д) и управление коллективом - направленность на людей (Л). Под психологической способностью к управлению (ПСУ) понимается интегральный показатель, складывающийся из следующих пар качеств: открытость руководителя в сочетании с настойчивостью, властность в сочетании с ответственностью, предприимчивость, смелость, активность и желание действовать в сочетании с умственными способностями и умением логически мыслить. Перестановки составляющих стилиа и психологической способности к управлению позволили выделить восемь типов руководящих деятелей. Эти типы не являются застывшими, навсегда данными человеку. Корректировка их, хотя и ограниченная, возможна с помощью обучения и повышения мотивации к изменениям.

Вся совокупность типов нами разделена на две группы в зависимости от величины психологической способности к управлению. Первую группу составили руководители, у которых высокие показатели ПСУ (в ДО - 67%). Им показан управленческий вид деятельности. Если при этом у них плохо развиты взаимоотношения с подчиненными или они не совсем разбираются в деле, их необходимо либо учить, либо лучше мотивировать. К этой группе отнесены следующие типы руководителей:

**ЛИДЕР (Л+, Д+, ПСУ+)** - эффективно сочетает в себе природные лидерские качества и официальную роль. Для него важны интересы производства, а проблемы людей наполнены содержанием и изначально включены в систему собственных взглядов. Основа взаимодействия с окружающими - гласность и стабильность.

**ДУША ОБЩЕСТВА (Л+, Д-, ПСУ+)** - ему важна гармония с окружающей средой. Так стремится учесть все факторы и мнения, что в конце концов страдает дело. Однако высокая способность к управленческой деятельности помогает интуитивно принимать правильные решения.

**ВЛАСТЕЛИН (Л-, Д+, ПСУ+)** - профессионал, работающий в рамках специальности и обладающий высоким желанием властвовать и подчинять всех и вся своей воле. Воспринимает человека только как функцию и убежден, что на производстве нет места человеческим слабостям.

**НЕЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ (Л-, Д-, ПСУ+)** - имеет природный лидерский потенциал, но не может или не хочет применить его на основном месте работы. Скорее всего, собственные интересы лежат за пределами данного производства.

Ко второй группе управленческих типов отнесены руководители, занимающие командные должности поневоле, так как психологическая способность к управлению у них снижена и им не из чего черпать энергию для своей деятельности. Назовем эту группу иррациональными (недействительными) руководителями. При этом иррациональность, похоже, проявляется тогда, когда необходимо принять оперативное и нестандартное решение. В стандартных ситуациях их часто трудно отличить от уже указанных типов, так как они используют в работе те же управленческие стили. В эту группу вошли такие типы руководителей, как:

**ФУНКЦИОНЕР** (Л+, Д+, ПСУ-) - он научен управленческим функциям. Будучи человеком исполнительным, добросовестно их выполняет, невзирая на свои желания. Окружающим это очень нравится и его часто путают с "лидером".

**ПОПУЛИСТ** (Л+, Д-, ПСУ-) - не имея особого желания брать на себя ответственность за других, стремится быть на виду. Вечный дилетант, не доводит ни одно дело до конца, что ведет к растрате ресурсов. К людям относится пренебрежительно, но использует в своих целях. Получает удовольствие от игры в "кошки-мышки", создавая видимость заботливого патрона и прилежного подчиненного. В стандартных ситуациях действует как "душа общества".

**СПЕЦИАЛИСТ** (Л-, Д+, ПСУ-) - живет только интересами дела, практически никогда не ошибается. Людей рассматривает как придаток производства, старается не вмешиваться в их заботы и проблемы, непонятные ему. Иногда его действия напоминают поступки "властелина", однако "властелин" реализует потребность подчинять собственной воле других, а специалист поступает жестко только в деловых интересах.

**СЛУЧАЙНЫЙ** (Л-, Д-, ПСУ-) - это не руководитель, но об этом все (в том числе и он сам) забыли. Работает исключительно на себя. Отстраненностью от проблем коллектива и производства похож на "незаинтересованного", но при этом не существует мотивов, способных развернуть его лицом к этим проблемам.

Руководителей-лидеров, осуществляющих эффективное руководство, на АО "Нижнекамскнефтехим" - 23,5%. Их больше всего в должностных группах начальников отделов (49,1%), директоров заводов (45,2%), главных специалистов (33,3%). В группе заместителей начальников отделов "лидеры" делят первое место со "специалистами" (20%), а в группе заместителей начальников цехов - с "незаинтересованными" (17,3%). Среди начальников цехов и начальников смен - на первом месте "незаинтересованные" руководители, доля которых в этих группах составляет 25 и 21,8% соответственно.

Настораживает тот факт, что 10,5% относимых к руководителям АО - люди "случайные", не имеющие склонности к управленческой деятельности и не стремящиеся добросовестно выполнять обязанности. Это стало возможным в связи с тем, что в Татарстане сильно развиты родственный протекционизм и землячество, что благоприятствует возможности удерживать на командных постах "своих" людей вне зависимости от их деловых и личностных качеств. Существует практика не только назначения таких лиц на вакантные или

освобожденные с этой целью должности, но и создания надуманных структур, никак не связанных с интересами производства, для обеспечения руководящей работой родственников и знакомых. Предложенная нами методика определения типов руководителей содействует выявлению подобного балласта в управленческой структуре, борьбе с негативными симптомами.

Для того чтобы определить, как тот или иной тип управленца влияет на состояние дел в коллективе, проведено четырехэтапное исследование, разделенное по времени (1994, 1995, 1996 гг.). Было охвачено 9 заводов в период развернувшихся на них структурных реорганизаций. Для подробного анализа отобраны данные, полученные в 38 трудовых коллективах. Всего в анкетировании участвовали 950 человек.

Предметом исследования в коллективах стал уровень социальной напряженности. В качестве ее индикаторов использованы социально значимая неудовлетворенность и коллективистская идентификация (теснота связей между членами коллектива). Инструментом измерения послужила доработанная автором методика, описанная П.Д. Чернобай [3], и заключающаяся в том, что как объект осмысления используются причины неудовлетворенности общезаводского масштаба, которые фиксируются с помощью факторнокритериальных моделей (ФКМ).

Смысл измерений заключается в определении для каждого коллектива реального набора факторов, который показывает значимую разницу между уровнем притязаний его членов и уровнем возможного достижения этих притязаний, иными словами то, что формирует уровень неудовлетворенности. Для оценки предлагалось от 10 до 12 факторов, так или иначе влияющих на производственный процесс.

Анализ полученных данных по исследуемым факторным группам показал, что наиболее высокую неудовлетворенность у нефтехимиков вызывают перспективы будущего - 78,9 (при максимуме 100), далее идут условия труда - 71,4, выплата заработной платы - 67,2 и достоверность информации - 63,2. Причем рейтинг их значимости оказался несколько другим: на первое место вышла выплата заработной платы со значимостью 0,24 (суммарная значимость по всем факторам равна единице), на втором месте условия труда - 0,19, на третьем - уверенность в будущем - 0,13 и на четвертом вновь осталась достоверность информации - 0,1. Бралось во внимание сочетание значимости и уровня неудовлетворенности. Когда неудовлетворенность превышала отметку 40, то значимость определялась как негативная, в противном случае она считалась положительной.

Форма проявления неудовлетворенности (действенность) демонстрирует, готов ли респондент на какие-либо действия, если не удовлетворяются его потребности, в состоянии ли он достигнуть то, на что претендует. Обнаружилось, что наибольшее желание действовать вызывает нарушение обещаний и обязательств - 0,81 (максимум = 2), затем следуют неудовлетворенность организацией труда (отсутствие сырья, плохая система распределения заданий и т.п.) - 0,78, осложнение межнациональных отношений - 0,71, нестабильность рабочего места - 0,69 и, наконец, слабая удовлетворенность условиями труда и выплатой заработной платы - 0,65. Сочетание неудовлетворенности, значи-

мости и действенности дает значимую действенную неудовлетворенность - вектор № 1 социальной напряженности.

Анализируя взаимосвязи этих показателей по данным обследованных структурных подразделений, мы убедились, что между вектором напряженности № 1 и действенностью существует более тесное соотнесение (0,82), чем между ним же и неудовлетворенностью (0,34). Это свидетельствует о том, что действенность заметнее влияет на уровень напряженности, чем неудовлетворенность. Поэтому нужно обратить внимание на факторы, которые порождают большее желание действовать, чем другие. К таким факторам среди прочих, в частности, относятся и межнациональные отношения, имеющие в настоящий момент на АО "Нижнекамскнефтехим" низкую степень неудовлетворенности. Однако ухудшение оных может вызвать бурную реакцию.

Подробное изучение информации о каждом из 38 исследованных трудовых коллективов позволило выделить значимые для этих подразделений локальные мотивы напряжения, подсказывающие пути, по которым следует оптимизировать действенную неудовлетворенность, как одну из составляющих социальной напряженности. И пусть такой фактор как выплата заработной платы лежит вне компетенции непосредственного руководителя, но элементарные улучшения условий труда под силу руководителю любого ранга. Забота о подчиненных в плане улучшения условий труда всегда окупится: с одной стороны, она снизит негативные ожидания будущего, вселит в людей уверенность в завтрашнем дне, что еще больше нормализует обстановку в трудовом коллективе, с другой стороны, сняв груз негативных переживаний, подтолкнет к большей активности.

Там, где люди не могут надеяться на себя, на собственные силы - а это вопросы выплаты заработной платы, стабилизации будущего, получения достоверной информации - их действенность (активность) по нейтрализации негативных явлений снижается. Они тонут под грузом неразрешимых проблем. Сие подтверждается данными корреляционного анализа, зафиксировавшего, эту закономерность при развитии социальной напряженности в трудовых коллективах: чем большая неудовлетворенность испытывается людьми по поводу той или иной значимой для них проблемы, тем меньшей действительностью отмечены предпринимаемые ими усилия, о чем напоминает коэффициент ранговой корреляции, равный 0,7. Поэтому вовремя оказанная помощь или внимание со стороны руководителя ободрит работников и поможет им активизировать собственные силы.

Отношения работника с руководителем - краеугольный камень системы труда. Через эти контакты он воспринимает и его обязательность, и условия, в которых трудится, и взаимодействия в коллективе, и уровень достоверной информации, и реализацию своих профессиональных способностей, и межнациональные связи, являющиеся очень важным показателем трудовой атмосферы в многонациональном Татарстане. Социально-бытовое обеспечение, как отклик не столь далеких времен, работники также связывают с личностью руководителя. А вот заработная плата, уверенность в будущем и семейные отношения в общем-то оказались внешними по отношению к этой системе.

Кроме того все перечисленные выше факторы глубоко отрицательно связаны с уровнем отклонения от нормы внутреннего эмоционального состояния работника (ООН), т.е. чем ниже уровень удовлетворенности, тем выше внутренняя нестабильность человека. Самое большое негативное влияние (-0,69) ООН оказывает на отношения с руководителем.

Выведенные в результате исследования показатели действенной неудовлетворенности (ДНУ) и идентификации (ИДН) позволили распределить производственные коллективы в поле социального напряжения, образованном этими векторами, а также сравнить состояния напряженности с типами руководителей, которые их возглавляют.

Так, восемь коллективов имеют социальную напряженность первой стадии, которая характеризуется высокой разобщенностью и низкой активностью работающих тут, независимо от уровня неудовлетворенности решением социальных проблем. Это состояние можно назвать социальной гипотонией. Проявляется она в отсутствии совместных мероприятий и в полном безразличии работников к проблемам не только производства, но и своих товарищей. Возглавляются эти участки руководителями, чей управленческий тип мы определили как "властелин" и "специалист", то есть теми, кому нет никакого дела до проблем людей и кого интересуют только производство и собственные амбиции. Здесь же оказались коллективы, во главе которых стоят руководители-манипуляторы (управленческий тип - "популист").

Шесть производственных коллективов, в соответствии с нашей методикой, пребывают на второй стадии социальной напряженности, что означает низкую активность членов коллектива при решении производственных проблем ввиду достаточно высокой удовлетворенности всем происходящим. Если и случается нечто, выводящее коллектив из себя, все кончается разговорами и обсуждениями. В этих коллективах не прочь устраивать долгие чаепития, говорить о личных и служебных проблемах, особенно любят отмечать дни рождения, праздники. Нередко столь благожелательная, так сказать, "семейная обстановка" культивируется самими руководителями, четверо из которых имеют управленческий тип "душа общества" и два - "незаинтересованный".

Третья стадия, обозначенная как рабочая норма и наблюдаемая в восьми трудовых коллективах, отличается активностью при решении производственных задач и дружной поддержкой своих руководителей в их начинаниях. Регулярно проводятся производственные совещания и культурно-массовые мероприятия. Преобладают руководители типа "лидер".

Двенадцать трудовых коллективов переживают четвертую стадию социальной напряженности, на которой уровень неудовлетворенности решением значимых проблем велик, есть желание действовать. Однако отсутствие сплоченности и ясных перспектив превращает эти действия в беспорядочный набор поступков. Тут часто возникают межличностные конфликты, много нервных, неуравновешенных людей, о чем свидетельствуют показания теста Люшера; совместных мероприятий не проводится. Руководители характеризуются управленческими типами "случайный" и "незаинтересованный", не интересуются тем, как живет и работает подчиненным. Люди, оставленные один

на один со своими проблемами, мечутся в поисках выхода из тупиковой, на их взгляд, ситуации.

Самая высокая - пятая стадия, нареченная гипернапряженностью, обнаружена в четырех производственных коллективах. Этим коллективам присуща сплоченность вокруг неформальных лидеров (так как формальные руководители имеют управленческий тип "случайный"), а также вокруг определенной цели: в одном случае ею было смещение директора, в другом - выплата заработной платы. Действия коллективов вполне организованы. Выбираются инициативные группы, которые должны отстаивать интересы работников перед руководством.

Материал, которым мы оперировали, не оставляет сомнений в серьезном влиянии стиля и типа руководителей на температуру социального напряжения в возглавляемых ими трудовых коллективах и позволил ответить на вопрос: "Почему при постоянном росте недовольства рабочих, тем не менее, за исключением шахтеров, уровень социальных конфликтов на заводах остается очень низким, количество митингов и забастовок растет очень медленно, и они не представляют собой легитимные способы выражения недовольства и требований рабочих?" [4]. Дело в том, что активность отдельных людей, при высокой неудовлетворенности происходящим, порой не становится коллективной в силу того, что человек замыкается в своих проблемах, ставит себя вне коллектива, тем самым благоприятствуя атомизации и раздроблению последнего: это состояние соответствует четвертой стадии напряженности, а организованные действия характерны для ее пятой стадии.

Опираясь на полученные данные, социологи подготовили рекомендации для проведения реорганизации производств. Однако тогдашнее руководство АО отнеслось к этим рекомендациям без должного внимания. Многие реорганизованные коллективы оказались в худших управленческих условиях, чем были прежде, что сразу же сказалось на уровне социальной напряженности в коллективах. Отказ от стратегического планирования, отсутствие точных расчетов и четкой кадровой политики привели акционерное общество "Нижекамскнефтехим" к смене высшего руководства. Новое руководство уделяет большое внимание не только перспективам развития производства, но и кадровым вопросам. Можно надеяться, что предприятие справится с трудностями и обеспечит своим работникам стабильное будущее.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данакин Н.С., Дятченко Л.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технология их предупреждения. Белгородский центр социальных технологий, 1995. С. 7.
2. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. 1997. № 38. С. 50.
3. Чорнобай П.М. Социальная напряженность: опыт измерения // Социологические исследования, 1992. № 7. С. 94.
4. Клемент К. Предпосылки коллективных акций протеста на предприятиях // Социологические исследования. 1996. № 9. С. 69.