

Т.Л. Мостенська, д-р екон. наук, проф.

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Розглянуто основні причини виникнення міжособових та організаційних конфліктів в організації, визначено шляхи їх подолання.

Principal reasons of origin of the interpersonal and organizational conflicts are considered in organization, certainly ways of their overcoming.

Ключові слова: конфлікт, міжособові конфлікти, організаційні конфлікти, види конфліктів.

Keywords: conflict, interpersonal conflicts, organizational conflicts, types of conflicts.

Однією із ознак розвитку кризи являється зростання кількості конфліктів в організаціях. При цьому розвиваються з більшою інтенсивністю як міжособові конфлікти, так і організаційні. Звернувшись до теорії конфліктів варто зазначити, що конфлікт – це зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами [3].

В науковій літературі представлено декілька класифікацій конфліктів. Узагальнивши існуючі точки зору класифікаційні ознаки конфліктів можна надати у вигляді рис.1 [3].

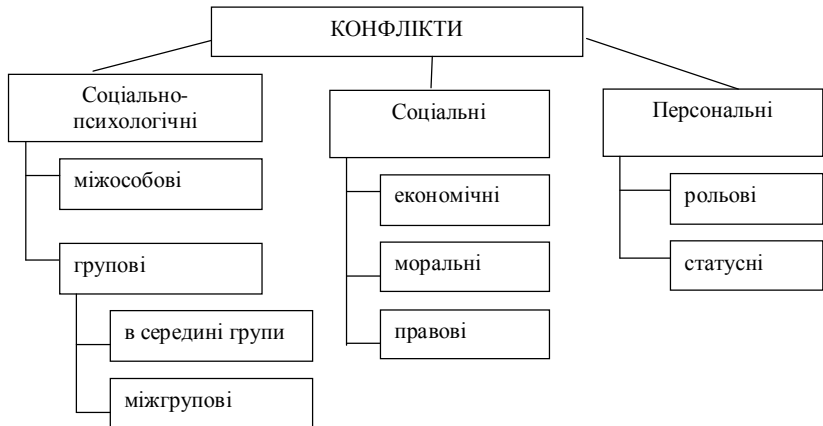


Рис. 1. Класифікація конфліктів

Для будь-якої організації характерні прояви всіх трьох видів конфліктів. Але залежно від розмірів організації, рівня якості корпоративної культури та сприйняття її членами колективу, особистісних характеристик керівників та членів колективу будуть переважати ті чи інші її види. Варто зазначити, що в організаціях найбільш часто зустрічаються соціально-психологічні конфлікти.

Крім наведених укрупнених класифікаційних ознак більш детально соціально-психологічні конфлікти можна класифікуються за наступними ознаками:

1. За формою прояву (приховані та явні, згладжені та гострі).
2. За сферою, якої торкаються конфлікти, (ділові, неофіційні та міжособові відносини).
3. За сторонами учасників (між окремими членами колективу; між групами; між групою і окремими її членами; між групою і будь-ким поза групою; між керівником і підлеглим).
4. За змістом (розходження оцінок і думок; взаємна антипатія; ображена гідність; образа; заздрість або ревності).
5. За тривалістю (короткочасні та затяжні).
6. За масштабами розповсюдження (глобальні та приватні).

Причин загострення конфліктів в організації може бути багато, оскільки колектив за своїм складом завжди неоднорідний за статтю, віком, рівнем освіти та культури кожного члену, світосприйняттям тощо. Навіть така різноманітність членів організації може сприяти створенню та розвитку конфліктних ситуацій.

Виникнення конфліктної ситуації в основному визначається об'єктивними факторами, з якими зустрічається людина, конкретними обставинами, а також окремими особливостями характеру людини.

У випадку виникнення міжособових конфліктів потрібно мати уяву щодо причин їх виникнення: недостатнє спілкування та розуміння; різниця в планах, інтересах, оцінках, протистояння в групових конфліктах; відсутність співчуття потребам та бажанням інших людей.

Існує багато методів вирішення конфліктів. В деяких літературних джерелах наводять 5 методів вирішення конфліктів: ухилення; згладжування (потреба в солідарності); примушення (намагання заставити прийняти свою точку зору любою ціною); компроміс (прийняття точки зору іншої сторони, але лише до деякого ступеню); вирішення проблеми (віднайти курс дій, що сприйнятливий для всіх сторін).

Алгоритм вирішення конфлікту через вирішення проблеми складається з п'яти етапів і виглядає таким чином:

- 1) визначити проблему в категоріях цілей, а не рішень;
- 2) після того, як проблема визначена, визначити рішення, що сприйнятливий для конфліктуючих сторін;
- 3) зосередити увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони;
- 4) створити атмосферу довіри, збільшуючи взаємний вплив та обмін інформації;
- 5) під час спілкування створювати позитивне відношення один до одного, виявляючи симпатію та вислуховуючи думку іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояви погроз та гніву.

В складних конфліктних ситуаціях пропонують використовувати саме цей метод вирішення конфліктів.

На думку Джини Грехем Скотт існує ідеальний метод вирішення конфліктів - раціонально-інтуїтивний. В цьому випадку для вирішення проблеми залучаються розум та інтуїція, але головне, що може загальмувати позитивні зрушення - це емоції, що виникли.

Тобто розум та інтуїція, а не нові емоції повинні протиставлятися негативним емоціям конфліктуючих сторін.

В період криз найбільш небезпечні організаційні конфлікти [1, 2, 4]. Це конфлікти, пов'язані із неефективним управлінням. Саме такі конфлікти несуть найбільші збитки організації, саме вони можуть стати причиною розбалансування складових організаційного управління та обмеження позитивної динаміки розвитку організації. Внутрішні організаційні конфлікти можуть бути притаманними всім рівням управління.

Більшість підприємств в Україні мають організаційно-правову форму товариств. Найпоширенішим видом конфлікту, який може стати причиною кризових явищ у товариствах, виступає конфлікт у структурі власників. Підґрунтям такого виду конфліктів є відсутність єдності поглядів власників на поточну та стратегічну політику товариства. На думку зарубіжних науковців, найбільш важливими проблемами корпоративного управління виступають проблеми регулювання взаємовідносин між аутсайдерами та інсайдерами. Викликано це здебільшого тим, що інтереси цих груп власників у коротко та довгострокових перспективах не співпадають. Якщо одні налаштовані переважно на поточне споживання, що проявляється у розподілі більшої частки чистого прибутку на виплату дивідендів, то інші – зацікавлені у зростанні вартості активів, тобто надають перевагу реінвестуванню більшої частини одержаного чистого прибутку.

Крім того існують розбіжності у баченні стратегічних та тактичних задач розвитку товариства: швидка віддача власного капіталу на противагу капіталізації власного капіталу. В такій ситуації управлінські дії не змінять ситуації. Виходом можуть стати: продаж прав власності одному із власників; передача підприємства у довірче управління одному із власників; продаж бізнесу тощо.

Як відомо в процесі корпоративного управління власників (акціонерів) можна поділити на дві групи за участю в акціонерному капіталі і, відповідно, за рівнем доступу до конфіденційної інформації про показники її діяльності: *аутсайдерів та інсайдерів*.

Для вирівнювання можливостей цих категорій акціонерів законодавчо введено такі інструменти як загальні збори акціонерів, розкриття інформації. За допомогою цих інструментів аутсайвери одержать можливість безпосереднього моніторингу діяльності корпорації, а також участь у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку корпорації.

Але постійно існує загроза перерозподілу контролю та прав управління між аутсайдерами та інсайдерами на користь останніх. Особливо це характерно для України, де існує тісний зв'язок між власністю та управлінням. Тобто виникає ситуація, коли корпоративне управління зводиться до контролю над власністю. Якщо до цього додати, що на сьогодні більшість власників схиляється до авторитарного стилю управління, що передбачає орієнтир на жорсткого авторитарного лідера, в якості якого, як правило, виступає сам власник або довірена особа, то виникає ситуація, коли саме інсайдер здійснює процес управління корпорацією.

Історія розвитку українських підприємств знає безліч прикладів доведення підприємства до стану кризи з причини конфлікту власників.

Другий рівень конфліктів пов'язаний із конфліктами інтересів між власниками та менеджментом. У товариствах відокремлення суб'єкта власності і суб'єкта управління власністю створює можливість розвитку тіньових відносин власності, що створює передумову для зловживань з боку менеджменту і може бути причиною конфліктів. Крім того конфлікти можуть бути викликані такими чинниками як: некомпетентність власників у веденні даного виду бізнесу, надмірна довіра менеджменту, некваліфіковано підібраний персонал. Це може проявлятися у неефективному управлінні з боку власників, що виражається у формуванні непрофесійної ради директорів, створенні неефективної ради спостерігачів; недостатньому рівні управлінських навичок у вищого керівництва; недостатньому рівні кваліфікації управлінців; особистісних характеристиках менеджерів.

Проблема врегулювання взаємовідносин між власниками та управліннями (менеджментом) може бути вирішена за рахунок ефективної роботи ради директорів. Таким чином, органом, який має врегульовувати взаємовідносини між власниками та менеджментом, враховуючи інтереси власників та здійснюючи координування при використанні всіх видів ресурсів та визначаючи напрями розвитку організації, виступає рада директорів [4].

Але слід зазначити, що попри функції, які на неї покладаються, ця рада, частіше за все працює від випадку до випадку і лише у тому разі, коли існує декілька крупних власників.

Невідпрацьованість механізму прийняття рішень та здійснення контролю за їх реалізацією – одна із головних проблем, які існують в раді директорів. Часто члени ради директорів не можуть вести узгоджену політику із-за суттєвих внутрішніх протиріч. Як результат цього, частіше за все кращі показники демонструють корпорації, в яких у одного із акціонерів зосереджена кваліфікаційна більшість акцій (75% + 1).

Крім того відсутність чіткого контролю з боку власника призводить до виникнення тенденцій невинновданого розширення повноважень та підсилення впливу менеджменту на діяльність корпорації часто не на користь інтересам власників, що в підсумку провокує конфлікт інтересів між власниками та менеджментом.

Третій рівень конфліктів пов'язаний із конфліктами між управліннями (менеджерами). Конфліктність між управліннями може породити затримку в процесі виконання стратегічних рішень. При цьому конфлікти можуть виникати як між ланками управлінської вертикалі, так і в середині кожної управлінської ланки.

Причиною виникнення конфліктів між управліннями можуть бути: нечіткий розподіл повноважень між рівнями ієрархії, відсутність чіткого розподілу повноважень, розмиті функціональні обов'язки, «роздуті» штати управлінців, некваліфіковано підібрані менеджери, особистісні характеристики управлінців тощо.

До основних проблем управління діяльністю корпорацій, крім того, можна віднести створення системи управління діяльністю, яка б була адекватна організаційній структурі.

Як відомо, конфлікт проходить у своєму розвитку декілька послідовних стадій:

1. Передконфліктна (конфліктна) ситуація.
2. Власне конфлікт.
3. Розв'язання конфлікту.

Конфлікту можна уникнути, якщо його розвиток припинити на передконфліктній стадії, тому найбільш ефективними є превентивні засоби, які спрямовані на усунення причини конфлікту. В організаціях конфлікти управління корпорацією проявляються наступним чином: авторитарний стиль управління, поєднання функцій голови і виконавчого директора, зниження ефективності організації, збільшення кількості міжособових конфліктів тощо. Ефективність управління конфліктами буде вищою, якщо своєчасно розгледіти початкову стадію конфлікту.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління організаційними конфліктами виступає антикризове управління. Антикризове управління може вважатися ефективним, якщо кризи вдалося уникнути, і існує впевненість, що загроза кризи не відобразиться на доходах підприємства або не відбудеться суттєвого відхилення від запланованих показників роботи.

Антикризове управління являє собою систему превентивних заходів в економічній, соціально-політичній, психологічній, інноваційній, маркетинговій та інших сферах діяльності підприємства. З огляду на це елементами системи антикризового управління виступають саме ці сфери управлінського впливу.

В організаціях виникають такі проблеми, які притаманні їм у зв'язку із їхньою організаційною структурою, місцем у суспільстві та нормами законодавства, що регулюють діяльність залежно від організаційно-правової форми.

Основними інструментами, які дозволяють мінімізувати організаційні конфлікти у товариствах є необхідність формування такої системи управління, яка б:

- враховувала інтереси власників, менеджменту і найманих працівників;
- здійснювала вибір стратегії, яка б дозволила узгоджувати інтереси власників та всіх зацікавлених сторін;
- дозволила виробити та реалізувати філософію управління, що забезпечує роботу за узгодженими правилами, яких дотримуються всі учасники.

У подоланні міжособистісних конфліктів провідна роль відводиться керівнику. Кожна конфліктна ситуація в силу індивідуальних особливостей її учасників специфічна, тому готових рецептів для її вирішення немає. Життєвий досвід, інтуїція, здатність аналізувати ситуацію і поставити себе на місце іншого - необхідні умови, що дозволяють приймати вірні рішення.

Література:

1. Беликов И. Проблемы корпоративного управления [Электронный ресурс] / И. Беликов. // Журнал НСКУ «Корпоративное управление». – 2006. – № 4. – Режим доступа: cg@nccsg.ru
2. Кукура С.П. Теория корпоративного управления / Кукура С.П. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 478 с.
3. Менеджмент [Підручник] / Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. – К.: Сузір'я, 2007. – 688 с.
4. Чернышев С. Современные корпорации [Электронный ресурс] : Монография / Чернышев С. – Режим доступа: <http://www.ckp.ru/biblio/text/okpr/16>