

Тема 10. Конфлікти у сфері управління

1. Соціальне управління та його види.
2. Природа і види конфліктів у сфері державного управління.
3. Специфіка організаційно-управлінських конфліктів.
4. Типологія і способи врегулювання організаційно-управлінських конфліктів.

1. Соціальне управління та його види

Процес управління – це цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт із метою стабілізації або зміни його стану, щоб досягти поставленої мети.

Управління дозволяє впорядкувати та узгодити діяльність об'єктів управління, що входять в єдину систему.

Мета управління полягає в ефективному використанні об'єктів управління.

Структура процесу управління містить такі компоненти: *планування, організація, мотивація і контроль*.

Планування – це вид діяльності, пов'язаний із визначення мети, завдань і дій у майбутньому (складання програми дій; виявлення необхідних ресурсів і їхніх джерел; визначення виконавців і доведення планів до них).

Організація – це діяльність із створення, об'єднання і підтримки процесів, необхідних для реалізації планів.

Мотивація – динамічний процес, що управляє поведінкою людини, і спрямований на підвищення його активності під час реалізації планів.

Контроль – це дії, що спрямовують дії інших людей або об'єктів із реалізації ними планів.

Ключові аспекти поняття управління: *зміст, організація і технологія управління*.

Зміст управління полягає у виявленні та розробці основних закономірностей управління, його принципів, методів і шляхів, що дозволяють найкращим чином досягати поставлених завдань.

Організація управління характеризується побудовою раціональної системи управління шляхом виокремлення взаємозв'язаних рівнів, функцій і стадій управління. На основі цього надалі розробляється ієрархічна структура органів управління, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій і наділяються правами і повноваженнями для їх виконання.

Технологія управління є процесом, який охоплює процедури і дії, пов'язані з виконанням основних управлінських дій. Технологічні процеси управління можна поділити на формалізовані (встановлені правилами) і творчі (виконувані управлінцями).

Передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов'язані з основним завданням управлінської діяльності, яка зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи суб'єктів і об'єктів управління.

Конфлікти у сфері управління – це конфлікти, які виникають у системі соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління.

Джерелом конфлікту у сфері управління є суперечності, які за певних умов переходять у конфлікт. До управлінського конфлікту призводить *основна суперечність* – між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження об'єктів управління.

Види суперечностей у сфері управління: суперечності кар'єри; суперечності підбору і розстановки кадрів; суперечності делегування повноважень; суперечності, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління та ін.

Основні *форми прояву* управлінських конфліктів: дезорганізація, незгода, напруженість і конфронтація.

Дезорганізація – стан, за якого групові норми, шаблони колективних дій тією чи іншою мірою приходять у невідповідність із новими потребами. Це суперечність між тими, хто захищає старі зразки поведінки і реалізацією управлінських обов'язків.

Дезорганізація на суб'єктивному рівні виявляється у вигляді порушення узгоджених дій членів групи і призводить до незгоди.

Незгода – це відмова групи від шаблонів, норм поведінки, тією чи іншою мірою невиконання своїх обов'язків. Незгода фіксує зіткнення поглядів і позицій із приводу групових норм і цінностей. Це конфлікт між консерваторами і новаторами.

Напруженість як форма прояву управлінського конфлікту є в позитивному і негативному плані:

– позитивний аспект виявляє себе в незадоволеності станом справ в управлінні, заведеним порядком, стилем керівництва і ін., гострій критиці методів і результатів діяльності як суб'єкта, так і об'єкта управління загалом або його окремих підрозділах, які мотивують необхідність оновлення діяльності об'єкта управління;

– негативна форма напруженості виявляється в девальвації норм і цінностей, на яких ґрунтується об'єкт управління, його дезінтеграції і формуванні кризового стану. Негативна напруженість підриває засади суб'єкта управління, його авторитет.

Конфронтація членів об'єкта управління – форма прояву управлінського конфлікту. *Види конфронтації*: жорстка конкуренція на ґрунті кар'єрних устремлінь членів колективу, дискусій, спрямованих на розгром опозиційних поглядів і їх носіїв, боротьби за вплив на центр адміністративної влади і певні привілеї та ін.

Засоби і методи: групові протести – цькування тих, що «йдуть не в ногу» зі всіма; конструктивні виступи і практичні дії – чвари і підсиджування одних іншими; переконання – покарання і звільнення конфліктантів.

У сфері управління конфлікти – це природна форма взаємодії соціальних інститутів, організацій та індивідів.

Основними сферами прояву управлінських конфліктів є державна й організаційна.

2. Природа і види конфліктів у сфері державного управління

Розуміння природи і характеру взаємодії суб'єктів конфлікту в управлінській сфері дозволяє уявити особливості перебігу конфліктів, специфіку їх учасників і конфліктного поля.

Державне управління – конкретний вид діяльності щодо здійснення єдиної державної влади з функціональною специфікою, відмінною від інших видів (форм) реалізації державної влади.

Державне управління має виконавчо-розпорядчий характер і є підзаконною діяльністю на основі виконання закону.

Державне управління – це діяльність держави з практичної реалізації законів суспільного розвитку, організації суспільних відносин із метою забезпечення державних інтересів і державної політики.

Державне управління класифікують за різними критеріями:

- за *формою* – демократичне й авторитарне;
- за *характером взаємин гілок влади* – координаційне і субординаційне;
- за *рівнями* – державне, регіональне, муніципальне і місцеве;
- за *дією на керований об'єкт* – галузеве і територіальне;
- за *способом урахування інтересів* – адміністративне, економічне та ін.;
- за *термінами виконання рішень* – стратегічне, оперативне і тактичне.

Конфлікти у сфері державного управління виникають *через відмінність інтересів, суперництва й боротьби інститутів і державних структур із приводу перерозподілу й реалізації публічної влади.*

Конфлікт є формою взаємодії державно-політичних інститутів, організацій та осіб, що здійснюють владу в межах певної державної системи, займаючи в ній різні позиції. Конфлікти у сфері державного управління є складною системою, здатною пристосовуватися до умов, які постійно змінюються і розвиваються.

Конфлікти в системі державного управління зумовлюють *позитивні зміни* або є *деструктивним явищем.*

Причини виникнення конфліктів у сфері державного управління:

- *ієрархічність структури управлінських статусів і ролей* (суперечність між керівниками і підлеглими);
- *нечітка організація структури влади* і розмежування повноважень різних державних органів і службовців;
- *відсутність системи ротації кадрів* або їх продуманого просування на службі, які спричиняють суперечки;
- *розбіжність думок суб'єктів управління* у визначенні цінностей і політичних ідеалів, в оцінці поточних подій;
- *технології управлінської комунікації* (нестача або помилковість інформації або навмисне маніпулювання нею).

Основні групи видів конфліктів у сфері державного управління:

- конфлікти між державою й окремими інститутами політичної системи (наприклад, між державою і політичною партією);
- конфлікти між державно-правовою системою й опозицією, яка прагне знищити цю систему;
- конфлікти між державою й особою (проблеми дотримання прав людини);
- конфлікти між державою і суспільством (проблема легітимності);
- конфлікти між різними ланками управлінського апарату.

1. Основними є *конфлікти між різними гілками влади* (законодавчої, виконавчої і судової). Принцип розподілу влади є однією з конституційних основ демократичної держави. Законодавча, виконавча і судова влада має кожна свою компетенцію, самостійну систему органів і керується відповідним законодавством. Тривалий конфлікт між гілками влади створює політичну та соціальну кризу в суспільстві й негативно позначається на різних сторонах життя. Тому і розв'язання такого конфлікту передбачає широке залучення різних політичних сил до участі в ситуації, що виникла.

Конфлікти між гілками влади потрібно вчасно попереджати.

Технології попередження і розв'язання конфліктів між гілками влади:

- систематичні переговори між представниками влад, що конфліктують;
- обмін документами;
- робота погоджувальних комісій і інше.

2. *Конфлікти між владою й опозицією* – державна влада піддається могутньому тискові з боку опозиційних сил або окремих державних структур.

Підґрунтям *конфліктів між державою й особою* є проблеми дотримання прав людини. Загалом держава й особа взагалі не повинні вступати в прямий конфлікт. Політик-мислитель Н. Макіавеллі вважав, що за умов появи конфлікту між державою й особою, пріоритет надається інтересам держави. Тому, у певних ситуаціях мета не виправдовує, а диктує засоби.

Конфлікти між державою і суспільством пов'язані з проблемою легітимності. Якщо державна влада не відповідає інтересам народу, не забезпечує ефективності управління, то вона втрачає авторитет у населення. Падіння авторитету влади, її престижу, втрата суспільної довіри – це гострі сигнали конфлікту між владою та суспільством. Конфлікт проявляється в актах громадянської непокори, масових протестах, виступах, демонстраціях, пікетуваннях, страйках.

Причини *конфліктів між різними ланками управлінського апарату* є функціональна роздробленість системи державного управління, яка виражається:

- у прагненні окремих державних структур до привласнення функцій інших органів управління;
- у дублюванні управлінських функцій різних державних органів;
- у хронічній неузгодженості процесів планування і бюджетного фінансування;
- у постійній конкуренції електоральних і лобістських методів представництва масових і групових інтересів;
- у заперечуванні офіційних повноважень центрів ухвалення рішень неформальними і тіньовими структурами.

Важливість конфліктів у сфері державного управління полягає в тому, що вони сигналізують владі та суспільству про суперечності та розбіжності, незбігання позицій громадян; змушують владу переглядати свої завдання, рішення; стимулюють дії, здатні поставити ситуацію під контроль. Вони також сприяють пошуку нових засобів і сил, які оновлюють систему державного управління.

3. Специфіка організаційно-управлінських конфліктів

Організація – форма соціального зв'язку між людьми, яка об'єднує їх у деяку соціальну спільність, що забезпечує функціонування цієї спільності впорядкованим чином.

У будь-якій організації трудовий колектив є окремим об'єктом управління, на який спрямовує свої дії керівник – він же суб'єкт управління.

Управління – спосіб виконання спільних дій, орієнтованих на реалізацію єдиних завдань. Управляти – означає добиватися того, щоб ті або інші об'єкти управління (індивіди, групи, співтовариства) виконували наперед окреслені функції і намічені цілі.

Управління – багатофункціональна цілеспрямована діяльність, яка здійснюється через структуру певної організації.

Організаційно-управлінський конфлікт – це конфлікт між членами організації, керівниками і виконавцями, первинними групами і різними підрозділами в цій системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської й організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків.

Організаційно-управлінський конфлікт є зіткненнями (керівник – колектив; група колективу – група колективу, організація – керований колектив).

Основні причини організаційно-управлінського конфлікту:

– розподіл ресурсів (керівництво повинне ви-рішити, як розподілити ресурси між різними групами, щоб найефективніше досягти цілей організації);

– взаємозалежність завдань (усі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів. У разі неправильної роботи одного елемента системи взаємозалежність завдань стане причиною конфлікту);

– відмінності в завданнях (самостійні підрозділи самі формулюють свої завдання і приділяють більше уваги їх досягненню, а не завданням організації);

– відмінності в уявленнях і цінностях (замість об'єктивного оцінювання ситуації розглядають тільки погляди, альтернативи й аспекти ситуації, сприятливі для особистих потреб);

– відмінності в манері поведінки і в життєвому досвіді (відмінності в життєвому досвіді, освіті, стажі, віці та соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між представниками різних підрозділів);

– незадовільні комунікації. Розглянемо їх докладніше (погана передача інформації як причина і наслідок конфлікту: нездатність керівників довести до підлеглих точний опис посадових обов'язків).

Кожна організація повинна створити власну систему керівництва, розподілу праці, комунікацій, перш ніж починати діяти як суб'єкт.

В організації закладені два типи влади:

– влада на основі положення в ієрархії;

– влада на основі професійного знання, які суперечать одна одній.

1. *Конфлікт, зумовлений проявом різноманітних дисфункцій в організації*, спричинених об'єктивними і суб'єктивними обставинами (навмисне створення ситуації, через яку організація вимушена (або її змушують) займатися не характерними для неї справами).

2. *Конфлікт, що виникає на базі порушення формальних і неформальних норм, «правил гри»* (причиною конфлікту є особистісні причини).

3. *Конфлікт, пов'язаний із порушенням норм в організації* (негативні стимули і санкції свідчать про прояв конфлікту між членами організації – підлеглими і керівниками) *та ін.*

Функції організаційно-управлінського конфлікту:

1) *інформативна:*

дві сторони:

– *сигнальна* (адміністрація звертає увагу на незадовільні умови праці, свавілля, різні види зловживання; вживає заходи для пом'якшення ситуації, що виникла);

– *комунікативна* (розширюючи свій інформаційний потенціал, сторони підсилюють комунікативний обмін один з одним);

2) *інтеграційна* (процеси всередині сторін конфлікту і взаємодія між ними);

3) *інноваційна* (за допомогою конфлікту долають перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу; у результаті його припинення відбувається трансформація стану міжособистісних відносин).

4. Типологія і способи врегулювання організаційно-управлінських конфліктів

Типи організаційно-управлінського конфлікту:

1) *внутрішньоособистісний конфлікт* (людини висувають суперечливі вимоги, яким повинен бути результат її роботи – низький рівень задоволеності роботою, невпевненість у собі та в організації, стрес);

2) *міжособистісний конфлікт* (зіткнення осіб: боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту);

3) *конфлікт між особою і групою* (очікування групи суперечать очікуванням окремої особи; керівник змушений вживати дисциплінарних заходів, які можуть виявитися непопулярними для підлеглих);

4) *міжгруповий конфлікт* (конфліктують функціональні групи всередині організації).

Форми розв'язання організаційно-управлінських конфліктів:

– *переговори* (передбачають регулярні зустрічі сторін конфлікту з метою обговорення причин, що призвели до нього, визначення шляхів його усунення; ухвалюються колегіальні рішення, які задовольняють обидві сторони конфлікту, шляхом *голосування*),

– *посередництво* (передбачає угоду сторін періодично вислуховувати думки третьої сторони і розглядати її пропозиції);

– *арбітраж* (передбачає обов'язкове ухвалення третьою стороною конкретного рішення щодо усунення причин конфлікту; виконання цього рішення є обов'язковим для обох сторін).