

## ОЦЕНКА СТЕПЕНИ КОНФЛИКТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Демьяненко А.В.

Работа любого предприятия связана с многочисленными конфликтами, возникающими в системе управления. Они ведут к снижению эффективности работы как системы управления предприятием, так и, как следствие, к снижению эффективности работы всего предприятия.

Организационная структура управления предприятием является фактическим воплощением управленческих связей предприятия. От эффективности ее работы и взаимодействия всех звеньев зависит эффективность деятельности предприятия.

Возникает проблема определения такого показателя, который бы дал возможность установить, в какой мере та или иная организационная структура управления подвержена возникновению конфликтов.

Безусловно, нельзя с полной уверенностью сказать, где возникнет проблема в системе управления, т.к. источником конфликтов являются люди, т.е. конфликт носит субъективный характер. Но причины, его вызвавшие могут носить объективный характер, что позволит утверждать, где конфликт может возникнуть.

Выделим основные направления оценки потенциала конфликтности организационной структуры управления:

1. Количество подразделений с подчинением более чем одному руководителю.
2. Количество полномочий, которые дублируются.
3. Длина пути прохождения информации от различных взаимосвязанных подразделений.

По каждому из этих факторов рассчитываем коэффициенты конфликтности:

1. Коэффициент подчинения и потенциал конфликтности по этому фактору:

$$K_{\text{подч}} = \frac{\sum_{i=1}^m N_i}{m}$$

$$PK_{\text{подч}} = \frac{K_{\text{подч}} - 1}{K_{\text{макс}}^{\text{подч}} - 1} * 100\%$$

где  $m$  – количество работников;

$i=1, m$  – номер работника;

$N_i$  – количество руководителей, которым подчиняется  $i$ -ый работник.

$K_{\text{подчМАХ}}$  – максимальное значение коэффициента подчинения.

2. Коэффициент дублирования полномочий и потенциал:

$$K_{\text{дп}} = \frac{\sum_{j=1}^n P_j}{n} \quad PK_{\text{дп}} = \frac{K_{\text{дп}}}{K_{\text{дп}}^{\text{МАКС}}} * 100\%$$

где  $j=1, n$  – номер делегируемого полномочия;

$n$  – количество наименований делегируемых полномочий;

$P_j$  – количество раз, которое дублируется  $j$ -ое полномочие.

$K_{\text{дпМАХ}}$  – максимальное значение коэффициента дублирования полномочий для данной схемы делегирования полномочий.

3. Коэффициент длительности пути информации и потенциал:

$$K_{\text{дпи}} = \frac{\sum_{i=1}^m S_i}{m} \quad PK_{\text{дпи}} = \frac{K_{\text{дпи}}}{K_{\text{дпи}}^{\text{МАКС}}} * 100\%$$

где  $S_i$  – минимальное количество подразделений на пути прохождения информации от  $i$ -го подразделения к высшему подразделению (руководителю);

$m$  – количество подразделений.

$K_{\text{дпиМАХ}}$  определяем исходя из того, что информация проходит не минимальный из возможных путей, а максимальный.

Потенциал конфликтности оценивается по 100-балльной шкале, при этом каждый коэффициент приводится к единой системе оценки (от 0 до 100).

Потенциал конфликтности всей структуры управления находится как среднее арифметическое значений потенциалов по трем факторам ( $PK = (PK_{\text{подч}} + PK_{\text{дп}} + PK_{\text{дпи}}) / 3$ ).

Чем больше значения потенциала конфликтности, тем более вероятно возникновение конфликтов в данной организационной структуре управления.

Из нескольких альтернативных вариантов построения организационных структур управления будет более целесообразно выбрать тот, потенциал конфликтности которого ниже.