

3. Телетов О.С. Маркетинг партнерських відносин як майбутній компонент загальної стратегії промислового підприємства // Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 4. – С. 149-162.
4. Телетов О.С. Маркетингові та управлінські передумови урядової 2005 року кризи в Україні//Механізм регулювання економіки. – 2005. – №3. – С. 171-179.
5. Україна: уроки та перспективи ринкових реформ. Форум практичних економістів/ За ред. В.Кущерця.- К.: Знання, 2000.- 342 с.

Надійшла до редакції 29 вересня 2006 р.

УДК 658.3 (477.52):[316.48+159.9.018.4]

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНФЛИКТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ

Е.О. Балацкий, канд. экон. наук, ст. преп.

Украинская академия банковского дела

А.В. Демьяненко, студ.

Сумский государственный университет

ВВЕДЕНИЕ

Проблема изучения конфликтов в организационной структуре управления предприятия исследовалась многими отечественными и зарубежными учеными. При этом сформировались два основных направления исследования данного вопроса. Первое направление представляет собой психолого-социологический подход к изучению конфликтов в системе управления организацией. Объектом исследования представителей данного направления является человек, предметом же – мотивы конфликта, динамика его протекания, способы разрешения и проч., т.е. изучаются особенности конфликта в неразрывной связи с психологией человека. При этом особенности той или иной организационной структуры управления не учитываются.

Второе направление исследования конфликтов представляет собой оценку рациональности построения организационной структуры управления. Здесь разработаны различные критерии оценки рациональности структуры управления. Например, А.С. Казарновский относит к показателям рациональности структуры управления показатель пересекаемости компетенции звеньев, показатель неравномерности нагрузки звеньев, показатель сложности задач и проч. [1]. Эти критерии эффективности должны соответствовать принципам эффективного управления. Дж. Обер-Крие выделяет такие основные принципы, обеспечивающие надлежащую организацию управления: эффективность, ограничение числа подчиненных у одного руководителя, разделение труда, необходимость определения функций, принцип ступенчатости управления, единство подчинения, единство управления, гибкость и проч. [2]. Нарушение этих принципов приводит к возникновению конфликтов при работе системы управления. Т.е. в данном случае конфликт можно рассматривать как результат неэффективного построения связей в организационной структуре управления, конфликт здесь имеет не психологическую, как в первом случае, а скорее технологическую природу.

Каждое направление исследования конфликтов имеет разные цели. Но ни одно из направлений не ставит задачей количественно оценить степень подверженности организационной структуры управления предприятия

возникновению конфликтов. При этом следует учесть как психологические факторы, влияющие на конфликтность структуры управления, так и на технологические, связанные с рациональным построением системы управления.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Основной целью исследования является количественная оценка степени конфликтности организационной структуры управления. Для этого необходимо выявить факторы конфликтности (психологические и технологические), сделать оценку конфликтности по каждому фактору и объединить все показатели в рамках одного обобщенного показателя конфликтности организационной структуры управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Прежде чем перейти к оценке степени конфликтности организационных структур управления, следует разобраться с понятием конфликта.

Советский энциклопедический словарь дает определение конфликта как столкновение сторон, мнений, сил [3]. Такое же определение дает С.И. Ожегов [4].

Американская школа менеджмента (Мескон, Альберт, Хедоури) дает определение конфликта как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами [5].

Осовская Г.В. определяет понятие «конфликт» как особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможной реализацию ее целей [6].

Конфликт – это результат противоречия, его динамичное логическое продолжение, в то время как противоречие рассматривается в статике. В этом случае действительно применимы для определения конфликта вышеприведенные утверждения. Здесь конфликт – это промежуток от начала столкновения противоречивых сторон до устранения противоречия.

Но с другой стороны, если рассматривать конфликт в широком смысле, то можно утверждать, что противоречие – это первоначальная стадия конфликта. Т.е. в этом случае конфликт является более широким понятием. В нашем исследовании мы будем отталкиваться именно от второго значения понятия конфликта. Нас будет интересовать процесс конфликта в целом, неотделимо от причин, его породивших.

В наиболее общем виде различают внутриличностные и социальные конфликты [7]. Внутриличностные конфликты мы рассматривать не будем, поскольку они требуют выявления скрытых мотивов поведения человека, что не является предметом нашего исследования. Нас будут интересовать социальные конфликты, которые, в свою очередь, можно разделить на политические, культурные, идеологические и экономические.

Мы остановимся на анализе социальных экономических конфликтов. В зависимости от сферы проявления экономические конфликты можно разделить на конфликты в макро- и микроэкономике. Поскольку предприятие – это объект микроэкономики, то и мы будем анализировать конфликты на микроуровне, а именно конфликты в системе управления предприятия.

Выше нами было отмечено, что существуют два основных подхода к оценке конфликтности организационных структур управления – технологический и социально-психологический.

Остановимся на первом из них – технологическом. Основной целью этого направления оценки является определение критериев

рациональности построения организационной структуры управления с точки зрения эффективного взаимодействия ее звеньев. Конфликт является результатом неправильной технологии построения системы управления.

Мильнер Б.З. указывает, что эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам [8].

Поэтому следует выделить основные факторы, которые будут влиять на возможность появления конфликтов. Но прежде чем перейти непосредственно к оценке степени конфликтности структуры управления, следует учесть тот факт, что какими бы ни были факторы конфликтности, появление конфликта все равно носит вероятностный характер.

Дело в том, что конфликт, несмотря на объективные факторы, которые мы будем принимать во внимание, все равно носит субъективный характер, все равно человек (группа людей) в любом случае является субъектом конфликта. От человека как от субъективного фактора зависит скорость наступления конфликта. Человеческий фактор, на наш взгляд, необходимо рассматривать в теории конфликтов как катализатор, ускоряющий процесс развития и проявления противоречий.

Значит, при оценке степени конфликтности той или иной структуры управления мы не имеем права говорить о том, что будет конфликт из-за наличия тех или иных факторов, а будем говорить о том, что конфликт потенциально возможен по причине существования факторов или предпосылок возникновения конфликта. Т.е. мы должны оценить потенциал конфликтности организационной структуры управления.

На основе анализа принципов эффективного управления, а также критериев рационального построения организационных структур управления можно выделить основные факторы оценки потенциала конфликтности:

- 1 Количество подразделений с подчинением более чем одному руководителю.
- 2 Оптимальное число подчиненных для одного руководителя.
- 3 Количество полномочий, которые дублируются.
- 4 Длина пути прохождения информации от различных взаимосвязанных подразделений.

Почему выбраны именно эти направления оценки?

Если подразделение предприятия подчиняется более чем одному руководителю, то возникает конфликт между целями каждого из руководителей и целями подчиненных по поводу приоритета подчинения.

При построении организационной структуры управления должен быть выдержан критерий оптимальности числа подчиненных для одного руководителя. При завышении количества подчиненных процесс осуществления их руководства значительно усложняется, ослабевает внимание, уделяемое решению производственных вопросов, и неизбежно наступает момент отрицательных последствий. При низком количестве подчиненных эффективность работы управленческого звена снижается, имеет место недоиспользование кадрового потенциала.

Количество полномочий, которые дублируются, - это показатель эффективности использования труда руководителя. Если этот показатель высок, то возникает конфликт между необходимостью рационального

распределения времени работы и эффективного использования труда руководителя и фактическими ненужными затратами времени.

Длина пути прохождения информации от различных взаимосвязанных подразделений – это очень важный показатель конфликтности структуры, т.к. при высоком значении этого показателя возникает конфликт между необходимостью быстрого принятия решения, быстрой реакции и возможностью оперативного получения информации.

После того, как мы выяснили направления оценки потенциала конфликтности оргструктуры управления предприятием, необходимо количественно оценить степень конфликтности структуры.

Для количественной оценки воспользуемся системой коэффициентов, которые будут подсчитаны по каждому направлению оценки, а затем подсчитаем интегральный коэффициент конфликтности системы управления.

Для оценки степени конфликтности оргструктуры введем следующие коэффициенты:

1 Коэффициент подчиненности (характеризует степень сложности связей подчинения в управленческой системе):

$$K_{\text{подч}} = \frac{\sum_{i=1}^m N_i}{m}, \quad (1)$$

где m – количество работников;

$i=1, m$ – номер работника;

N_i – количество руководителей, которым подчиняется i -й работник.

Значение коэффициента подчинения может изменяться в пределах

$$1 < K_{\text{подч}} < K_{\text{подч}}^{\text{MAX}},$$

где $K_{\text{подч}}^{\text{MAX}}$ – максимальное значение коэффициента подчиненности (это значение определяется для каждой отдельной структуры управления. При этом берется максимальное значение N_i для каждого работника).

Если значение коэффициента подчиненности равно единице, то мы имеем дело с линейной структурой управления. Увеличение этого показателя вплоть до максимального показывает, что система усложняется дополнительными связями субъектов системы управления.

Т.е. увеличение значения коэффициента подчиненности и приближение его к максимальному дает нам информацию о том, насколько велик потенциал конфликтности в данной структуре.

Но применение коэффициента конфликтности ограничено, т.к. для каждой оргструктуры максимальные значения этого показателя будут отличны друг от друга, что создаст трудности при выборе альтернативных вариантов организационных структур управления.

Для того чтобы создать универсальную модель, по которой можно оценивать степень предрасположенности системы к конфликтам, связанным с проблемой подчинения, необходимо определить долю фактического значения коэффициента подчиненности в его максимальном значении. Такая оценка даст нам возможность в единой системе отсчета сравнить потенциалы конфликтности нескольких альтернативных организационных структур управления. Необходимо количественно оценить потенциал конфликтности. Он определяется по формуле

$$ПК_{\text{подч}} = \frac{K_{\text{подч}} - 1}{K_{\text{подч}}^{\text{MAX}} - 1} * 100\% . \quad (2)$$

Потенциал конфликтности для любой оргструктуры будет лежать в пределах от 0 до 100%. Чем выше значение потенциала конфликтности, тем выше вероятность возникновения конфликтов в данной организационной структуре управления.

Если потенциал конфликтности по данному фактору оценки равен 0, то мы имеем дело с неконфликтной структурой. Если этот показатель равен 100, то возможность возникновения конфликтов наибольшая.

Из нескольких альтернативных проектов структур управления будет более целесообразно ввести тот, потенциал конфликтности которого ниже, чем остальных.

2 Коэффициент эффективности руководства

$$K_{\text{Эр}} = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{m_i}{k_i}}{N}, \quad (3)$$

где $i=1, N$ – номер руководителя;

N – количество руководителей;

m_i – количество подчиненных i -го руководителя;

k_i – число кратности подчинения i -го руководителя.

Число кратности подчинения говорит об оптимальном числе подчиненных, при котором деятельность руководителя наиболее эффективна. В зависимости от многих факторов (сложность принимаемых управленческих решений, характер работы звена и проч.) число кратности подчинения может быть от 7-9 до 15-17. Т.е. каждый руководитель на предприятии имеет свое значение числа кратности подчинения.

Коэффициент эффективности руководства показывает, во сколько раз в среднем число подчиненных руководителя превышает (меньше) оптимального числа подчиненных. Если $K_{\text{Эр}} = 1$, то имеет место оптимальное соотношение числа подчиненных и руководителей на предприятии. Если $K_{\text{Эр}}$ больше или меньше 1, то имеют место диспропорции в соотношении числа руководителей и подчиненных.

Потенциал конфликтности по этому фактору составляет

$$PK_{\text{Эр}} = \frac{|K_{\text{Эр}} - 1|}{|K_{\text{Эр}}^{\text{MAX}} - 1|} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где $K_{\text{Эр}}^{\text{MAX}}$ – максимальное значение коэффициента эффективности руководства.

Значение этого коэффициента определяется исходя из допущения, что значение m_i равно максимально возможному значению подчиненных для каждого руководителя.

3 Коэффициент дублирования полномочий

$$K_{\text{Дп}} = \frac{\sum_{j=1}^n \Pi_j}{n}, \quad (5)$$

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

n – количество наименований делегируемых полномочий;

Π_j – количество раз, которое дублируется j -е полномочие.

Почему выбран именно такой коэффициент для оценки степени конфликтности структуры по фактору дублирования полномочий? Этот коэффициент дает нам представление о том, сколько раз в среднем дублируется каждое полномочие, делегированное должности. Чем больше повторений, тем более вероятно возникновение конфликтов.

Значение данного коэффициента лежит в пределах

$$0 < K_{\partial n} < K_{\partial n}^{MAX},$$

где $K_{\partial n}^{MAX}$ – максимальное значение коэффициента дублирования полномочий для данной схемы делегирования полномочий.

Значение этого показателя находится следующим образом:

- 1 Допускаем, что каждое полномочие дублируется каждой должностью.
- 2 Находим число Π_{jmax} для каждого наименования полномочия.
- 3 Находим $K_{\partial n}^{MAX}$ по формуле (5), подставляя значения Π_{jmax} .

Естественно, что для каждой различной оргструктуры управления будут разные значения $K_{\partial n}^{MAX}$.

Потенциал конфликтности структуры управления по фактору дублирования полномочий найдем по формуле

$$PK_{\partial n} = \frac{K_{\partial n}}{K_{\partial n}^{MAX}} * 100\% . \quad (6)$$

Если потенциал конфликтности по фактору дублирования полномочий равен 0, то конфликты потенциально невозможны; если 100% - то все должности имеют одинаковые полномочия, т.е. такая структура абсолютно неэффективна.

4 Коэффициент длительности пути информации

$$K_{\partial ni} = \frac{\sum_{i=1}^m S_i}{m}, \quad (7)$$

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

m – количество подразделений.

Качественно этот показатель показывает вертикальную вытянутость организационной структуры управления; количественно – через сколько подразделений в среднем пройдет информация в данной структуре управления к высшему подразделению (руководителю).

Значение $K_{\partial ni}$ лежит в пределах

$$0 < K_{\partial ni} < K_{\partial ni}^{MAX}.$$

$K_{\partial ni}^{MAX}$ определяем исходя из того, что информация проходит не минимальный из возможных путей, а максимальный.

Потенциал конфликтности оргструктуры управления по фактору длительности прохождения информации определяем по формуле:

$$PK_{\partial ni} = \frac{K_{\partial ni}}{K_{\partial ni}^{MAX}} * 100\% . \quad (8)$$

Если потенциал конфликтности по этому фактору равен 0, то мы имеем дело с плоской структурой управления, при которой потери времени на передачу информации минимальны. Если потенциал конфликтности наибольший, т.е. равен 100%, то в структуре отсутствуют функциональные связи, которые бы ускорили процесс передачи информации и минимизировали ее возможное изменение.

Для определения потенциала конфликтности по всей структуре управления воспользуемся моделью

$$ПК = X1 * ПК1 + X2 * ПК2 + X3 * ПК3 + X4 * ПК4, \quad (9)$$

где $X1, X2, X3, X4$ – значимость факторов 1, 2, 3, 4 соответственно.

Показатели значимости определяются экспертным путем или на основе опроса работников предприятия. Чем больше будет значение потенциала конфликтности системы, тем менее желательна будет именно такая ее структура. Поэтому, если есть возможность внести коррективы в организационную структуру управления, то это необходимо сделать с целью уменьшения вероятности возникновения конфликтных ситуаций при ее работе.

После того, как мы определили потенциал конфликтности организационной структуры управления, следует определить вероятность, с которой может проявиться этот потенциал.

Для этого необходимо использовать социально-психологический подход к оценке степени конфликтности структур управления, который характеризуется оценкой человеческого и общественного потенциала конфликтности. Например, американский ученый Т.Л. Саати в своей книге «Математические модели конфликтных ситуаций», посвященной анализу конфликтов между странами в гонке вооружений, выделил опытным путем факторы, «оказывающие прямое влияние на расширение или на «охлаждение» конфликта» в результате создания «искусственной реальности». Среди таких факторов он выделяет такие:

1 Число участников конфликта (повышение числа участников приводит к увеличению вероятности обострения конфликта).

2 Опыт участника (чем он выше, тем меньше вероятность эскалации конфликта).

3 Относительные уровни технологических возможностей нанесения ущерба.

4 Коллективы участников конфликта (ведут себя менее агрессивно, чем отдельные личности) и проч.[9].

Заметим, что в случае социально-психологического подхода к оценке степени конфликтности структур управления речь снова-таки о вероятности возникновения конфликтных ситуаций. Причем, как было указано выше, решающим в возникновении конфликтных ситуаций являются именно социально-психологические мотивы человека.

Определить склонность коллектива предприятия к конфликтам можно с помощью специально разработанных социально-психологических методик и тестов.

То, на сколько конфликтен данный коллектив, укажет нам на вероятность проявления технологического потенциала конфликтности. При высоком значении склонности работников к конфликтам можно утверждать, что существующая неэффективность проявится в наибольшей мере, при низком же значении – вероятны «обходы» потенциальных конфликтных мест членами коллектива.

После проведенного анализа необходимо сделать заключение. Его можно сформулировать следующим образом:

«Потенциал конфликтности исследуемой организационной структуры управления составил [значение технологического потенциала

конфликтности] с вероятностью проявления [низкой, невысокой, высокой, очень высокой в зависимости от результата исследования социально-психологического потенциала конфликтности] ».

Любые теоретические исследования должны иметь практическое подтверждение. Для анализа потенциала конфликтности выбрана организационная структура управления ОАО «Сумыхимпром» состоянием на середину 2006 года.

Структура управления предприятия состоит из 90 укрупненных подразделений, которые представляют собой совокупность управляющих и управляемых подсистем.

При расчете потенциала конфликтности по фактору подчинения были определены следующие значения коэффициентов подчиненности:

$$K_{\text{подч.}} = 2,86,$$

$$K_{\text{подч.}}^{\text{MAX}} = 5,42.$$

Потенциал конфликтности составил по данному фактору

$$ПК = \frac{2,86-1}{5,42-1} * 100\% = 42,1\%.$$

Фактическое значение коэффициента подчиненности показывает нам, что в среднем по предприятию на одно управляемое подразделение приходится 2,86 руководителей. Следовательно, это означает, что средний подчиненный находится всегда под влиянием почти трех руководителей, что весьма может усложнить процесс принятия и выполнения решений. Максимальное же количество руководителей на среднего подчиненного составляет 5,42, что в 2 раза больше фактического значения. А потенциал конфликтности по этому фактору составил 42,1%. Значит, есть резервы для уменьшения потенциала конфликтности по этому фактору.

Следующий фактор, по которому был проведен анализ конфликтности системы управления предприятием, - это длительность пути информации.

При этом получены следующие расчетные значения коэффициентов длительности пути информации:

$$K_{\text{дпи}} = 2,81,$$

$$K_{\text{дпи}}^{\text{MAX}} = 3,54.$$

Значит, средний путь информации от каждого звена системы управления до высшего звена (в нашем случае до председателя правления) составляет 2,81 подразделения. Такое значение говорит о том, что средний поток информации проходит как минимум через одно связующее подразделение, что может привести к искажению информации, торможению ее движения и т.п. Максимальное же значение коэффициента составляет 3,54, что всего на 26% больше коэффициента длительности пути информации. Потенциал конфликтности по исследуемому фактору составляет

$$ПК = \frac{2,81}{3,54} = 79,4\%.$$

Значение потенциала конфликтности показывает нам, что в системе управления ОАО «Сумыхимпром» 79,4% максимальных путей прохождения информации, которые являются наименее желательными, совпадают с минимальными. Высокое значение потенциала конфликтности по этому фактору открывает перспективу нахождения резервов в уменьшении пути прохождения информации и ее соответствующем сохранении и ускорении движения.

ВЫВОДЫ

В результате исследования разработана модель количественной оценки потенциала конфликтности организационной структуры предприятия.

Продоланный анализ организационной структуры управления ОАО «Сумыхимпром» дал нам возможность отыскать резервы снижения потенциала конфликтности системы управления. Прежде всего, необходимо работать в направлении снижения потенциала конфликтности по фактору длительности пути информации. Необходимо максимально укоротить, где это возможно, пути движения информационных потоков, что приведет к более быстрому ее продвижению и минимизации ее искажения.

Имеет смысл также обратить внимание на значение фактического коэффициента подчиненности, поскольку средний работник находится в непрямом подчинении почти двух руководителей, что, безусловно, может затруднить процесс принятия и выполнения решений работником, может привести к нежелательным задержкам в работе.

При этом при внесении каких-либо изменений в структуру управления следует снова-таки просчитывать на каждом этапе внесения корректив значения потенциала конфликтности системы управления, поскольку, уменьшив один показатель, можно существенно увеличить другой. Поэтому надо найти такой вариант организационной структуры управления, который был бы оптимален с точки зрения всех факторов конфликтности.

SUMMARY

The essence of potential conflicts in organizational structure is investigated. The authors suggest the quantitative model of estimation the potential conflict level in the management structure. The potential conflict level of the "Sumychimprom" is analyzed.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Казарновский А.С. Организационное проектирование на предприятии (игровой подход). - К.: Наукова думка. - 1990.
2. Дж.Обер-Крие. Управление предприятием. - М.: Сирин, 1998.
3. Советский энциклопедический словарь. - М.: Советская энциклопедия, 1987.
4. Ожегов С.И. - М.: Русский язык, 1987.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.
6. Осовская Г.В. Основы менеджмента. - К.: Кондор, 2003. - 556 с.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2003. - 464 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Саати Т.Л. Математические модели конфликтных ситуаций. - М.: Советское радио, 1977.

Поступила в редакцию 10 октября 2006 г.