

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Резюме: В статията се разглеждат проблемите за възникване на конфликтите. Основната цел на статията е да се представи методология за разрешаване и преодоляване на конфликтните ситуации в организациите. Прави се характеристика на основните видове конфликти. Достига се до извода, че дори от конфликта може да се извлекат ползи за всяка организация.

Ключови думи: Conflictus, екипен модел на работа, междуличностен конфликт, конфликти в държавната администрация, административна етика.

Abstract: Rising conflicts' problems are scrutinized in this paper. The main goal is to present a methodology of solving and overcoming conflict situations. Main types of conflicts are characterized. The conclusion reached is that even from the conflict some profits could be got by every one organization.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА НА КОНФЛИКТИТЕ

Значението на понятието конфликт е етимологически свързано с латинската дума "conflictus", което означава сблъсък.

Конфликтът е следствие и отражение на противоположните или несъвместимите интереси. Винаги когато реализирането на единия интерес изключва възможността за осъществяването на другия интерес, се получава пресечна точка, която се изразява в противоборство или противопоставяне на тези два интереса. Конфликти могат да възникнат вследствие на различия в потребностите, оценките, целите и действията или на влияния, които са външни за индивида.

Един от основните елементи в съвременната теория за управление

Доц. д-р АНАТОЛИЙ АСЕНОВ
ВУАРР

на организацията е екипният модел на работа на служителите. Възприемането на този модел е предпоставка за:

- изграждане на ефективни механизми за своевременен обмен на текуща информация;
- улесняване на процеса на вземане на решения;
- скъсяване сроковете за изпълнение на задачите;
- подобряване на качеството на извършваната работа;
- повишаване на конкурентно-способността на организацията като цяло.

Все повече организации преминават към хоризонтална структура за разпределяне на правомощия и отговорности между персонала.

Въз основа на своята компетентност всеки от служителите може в определен момент да поеме ролята на ръководител на екип по даден проект или да участва едновременно в няколко екипа, обединени от обща задача.

Това създава условия за възникване на конфликтни ситуации и извежда на преден план необходимостта от адекватно управление на конфликтите в организацията, за да се повишат продуктивността и ефективността на работата

Всяка организация има сложна и динамична структура и независимо от характера и начина на извършване на дейността в различните ѝ подразделения и групи, които непрекъснато си взаимодействат, преследвайки постигането на определени цели, могат да възникнат и възникват конфликти. Конфликтът е неизбежно следствие от ежедневната дейност на организациите, който е причинен преди всичко от

вътрешната сложност на системата.

Той е несъгласие между два или повече членове на организацията по отношение на начина на постигане на определените цели. Всяка от страните желае да бъде приета нейната гледна точка и прави всичко възможно да попречи на другата страна да направи същото. Отношението към конфликта – положително или отрицателно, ги определя като функционални или създаващи възможности за подобряване ефективността на организацията, повече алтернативи при изработването на управленската политика и стратегия, и дисфункционални, с обратно въздействие – намаляващи ефективността и водещи до влошаване на социалния и психологически климат в организацията.

Конфликтът възниква по различни причини, проявява се под различни форми и протича с различна скорост и в различна посока. Той е естествен спътник на всяко развитие и не трябва да бъде забраняван, а изучаван.

Тъй като голяма част от времето и енергията си мениджърът изразходва за разрешаването на конфликти, то правилното управление и решаване на проблемите би могло да доведе до положителни промени в организацията.

2. ПРЕДПОСТАВКИ ЗА КОНФЛИКТИ

Най-често конфликтите в дадена организация възникват въз основа на следните предпоставки:

Липса на ясно установена йерархия в организацията

Най-често в новосъздадени организации йерархията между служителите първоначално не е изрично определена. Това понякога провокира конфликтни ситуации, в които служителят се старае да се „наложи“ над останалите.

Различие в целите на служителите/организационните звена

Въпреки че работят по общ проект, отделните звена в организацията може да се конфронтират помежду си, тъй като се стремят към постигането на различни цели, произтичащи от същността на тяхната работа. Например производственият отдел на организацията може да поиска увеличаване на материалните доставки, необходими за неговата дейност, а това би могло да доведе до конфликт с финансовия отдел, който се стреми към максимално редуциране на разходите на компанията за даден период от време.

Различно отношение към времето като фактор

Понякога е възможно възникване на конфликт между различни направления в организацията поради различното влияние на фактора време за работата на отделните направления. Например с цел максимално да удовлетвори корпоративен клиент маркетинговият отдел договаря кратки срокове за изпълнение, които не са достатъчни на производствения отдел за реализация на поръчката.

Ползване на общи материални, финансови и информационни ресурси от служителите или организационните звена

По принцип ръководството решава как да разпредели, както материалните и финансови ресурси, така и човешките ресурси. Разпределянето трябва да бъде по най-ефективния метод, за да се постигнат целите на организацията. Колкото и ефективно да е разпределянето им, обаче винаги има недоволни от това, че са получили по-малък дял ресурси.

Възможност за възникване на конфликт съществува и поради специализацията и различните цели на съставните части на организацията. Всеки отдел има свои формулирани цели и естествено насочва вниманието и силите си за постигането им, отколкото целите на организацията като цяло. Начините, по които се стимулират,

както и размерът на възнагражденията, които получават лицата в отделните звена на организацията, също са предпоставка за възникване на конфликт.

Много често хората не оценяват обективно дадена ситуация, а разглеждат само някои алтернативи, които са благоприятни за задоволяване на тяхната лична потребност или потребност на тяхната група. Повечето от тях надценяват своето значение и подценяват значението и ролята на останалите.

Друг източник за възникване на конфликти са различията в ценностите. Ръководителят смята, че всичките му подчинени трябва безпрекословно да изпълняват заповедите му без да ги подлагат на обсъждане и критика. Подчинените обаче искат да изразят своето мнение, макар и на несъгласие с мнението на ръководителя.

Други причини за възникване на конфликти са различията в жизнения опит и образование между представителите на различните подразделения в организацията. Не на последно място некачествените комуникации могат да бъдат както причина, така и следствие от конфликта.

Лошото предаване на информация или приемането ѝ не от когото трябва може да засили конфликта, пречейки на отделните личности и групи да погледнат и разберат възникналия проблем от гледна точка на отсрещната страна.

3. ВИДОВЕ КОНФЛИКТИ

Конфликтите могат да бъдат както вътрешноличностен, така и междуличностен или конфликт между личност и група, междугрупов конфликт.

Може да се каже, че най-разпространеният тип конфликт е междуличностният. В основата му може да стои борбата за ограничени ресурси, капитал или работна сила, както и борбата

за получаване на удовлетворяване на лични потребности за уважение и власт. Междуличностният конфликт се проявява и като сблъсък между личности - във фирмата работят хора с различни характери, възгледи, убеждения и ценности, които намаляват степента на взаимно разбиране и сътрудничество, а други проявяват дори агресивност и враждебност.

Всеки ръководител предпочита групите в неговата организация да работят съвместно за постигане на организационните цели. На практика обаче между отделните групи възникват конфликти, които, ако не се управляват правилно, могат да доведат до забавяне или спиране на производствения процес. Ако се сравнят различните видове конфликти, може да се направи изводът, че междуличностните конфликти предизвикват по-малко проблеми за организацията, отколкото междугруповите.

Всеки конфликт в организацията протича в определен период от време, в някаква последователност и в зависимост от начина на управление могат да се постигнат функционални или дисфункционални последици. Доказани са няколко ефективни начина за управление на конфликтите, които могат да се класифицират като структурни и междуличностни.

Всеки ръководител трябва най-напред да анализира причините за възникване на конфликта и след това да се подбере подходящата методика за решаването му.

Най-добрият метод за изход от конфликта е решаването на проблема, породил конфликта. Всяка от засегнатите страни ще трябва да разкрие своето мнение и гледна точка, за да се разберат причините за конфликта. След като проблемът бъде формулиран, двете страни ще предложат по някакво решение, което да бъде приемливо за всяка от тях.

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИТЕ

Взаимното влияние ще се увеличи, ако се създаде атмосфера на доверие. Ако гневът и неудовлетвореността при това общуване останат на заден план и разговорът протече в атмосфера на симпатия, разбиране и положително отношение един към друг, няма начин проблемът да не бъде решен. Колкото и добре да бъде управлявана една организация винаги има предпоставки, които влияят отрицателно върху хората и предизвикват стрес.

Стресът е една последица от конфликтите, която значително намаля ефективността на работата. Той е състояние, създаващо и физиологичен, и психичен дисбаланс, което може да бъде унищожавашо и за личността, и за организацията.

По принцип хората се страхуват от нововъведенията, а страхът се дължи на неизвестността от промяната и от предположенията за по-слаба удовлетвореност на личните потребности. За да се предпази от дисфункционалните последици от конфликта, ръководителят може да приложи някои структурни методи, като например разясняване на изискванията към работата.

Най-напред ръководителят трябва да изслуша своите подчинени, давайки им възможност да разкрият всички свои страхове от нововъведението. Ако има възможност, да им се даде такава за повишаване на квалификацията с цел полесното им справяне с новите задачи. Точно и ясно да се определят задълженията на всеки от групата, като се определи и общото равнище на резултатите, които трябва да бъдат достигнати. Ако и двете страни останат удовлетворени ще има наличие на функционални последици от решаването на конфликта. Хората ще бъдат по-силно ангажирани и ще си сътрудничат при неговото решаване. Натрупаният опит ще бъде полезен за решаването и на други бъдещи конфликти. Подчинените по-малко ще се въздържат да разкриват

своите идеи, когато те противоречат на идеите на ръководителя.

КОНФЛИКТ НА ИНТЕРЕСИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

В администрацията, както във всяка друга организация, съществуват всички основни типове конфликти – вътрешноличностни, междуличностни, между личността и групата, междугрупови. Тяхното управление е от решаващо значение за правилното функциониране на администрацията.

Най-сериозният конфликт в държавната администрация, с оглед спецификата на нейната мисия, е конфликтът по посока личен или друг частен интерес, от една страна и обществен интерес, от друга страна.

Основната особеност на този конфликт е наличието на сблъсък между частните интереси, разбирани като индивидуални интереси или такива на лицата, свързани с конкретния служител, и обществения интерес, в името на който служителят изпълнява задълженията си в държавната администрация.

В тази ситуация служителят, който по силата на своето положение има достъп до властови ресурс, е сериозно изкушен да го използва не в обществен, а в частен интерес.

Характерни черти на конфликта на интереси в държавната администрация:

1. Обществен интерес

При демокрацията властта да се управлява принадлежи на народа. Конституцията обаче не предоставя власт на народа, а предвижда механизми за прехвърляне на тази власт от народа към неговите представители, които да я упражняват. Затова действайки от името на народа, държавната администрация реализира демокрацията като цели постигането на обществения интерес. Общественият интерес включва осъществяването на общественото благо,

зачитането на интересите на гражданите и на държавата.

2. Частен интерес

Частният интерес е свързан с постигането на цели, които са израз на потребностите на отделен индивид или на група от хора. При конфликта на интереси в държавната администрация, частният интерес включва два вида интереси:

- личен интерес на отделния служител и
- индивидуални или групови интереси на лица, с които служителят е обвързан, било поради наличие на съпружески или роднински отношения, било поради делови интереси и зависимости или политически влияния.

3. Служебни задължения

Заемайки длъжност в държавната администрация, служителят изпълнява различни функции, които като цяло са насочени в една или друга степен към подпомагане на определен орган на власт при изпълнението на неговите правомощия. Доколкото правомощията на различните органи са израз на упражняване на власт в обществен интерес, функциите на служителите да ги подпомагат също трябва да са подчинени на този интерес.

Осъществяването на функциите на служителите се осигурява чрез система от задължения, при изпълнението на които те трябва да се ръководят от законните интереси на гражданите и от интересите на държавата.

Частният интерес пречи на обективното професионално изпълнение на служебните задължения

Основната характеристика на конфликта на интереси в държавната администрация е, че той представлява пресечна точка между обществения интерес и частния интерес.

Противоречието при този конфликт е между изискването за безпристрастност, обективност и непредубеденост при изпълнението на служебните задължения и съображенията за постигане на частни

цели, които се изразяват в реализирането на частен интерес. Именно този частен интерес, който може да включва личен за служителя интерес или интереси на свързани с него лица, пречи на обективното професионално изпълнение на служебните задължения.

Конфликт на интереси има винаги, когато определено административно действие, върху което служителят може да повлияе, се свързва с някаква възможност за изгода, било за конкретния служител, било по отношение на свързаните с него лица.

ОСНОВНИ ЦЕЛИ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Управлението на всяка организация, каквато в частност е и държавната администрация, представлява преди всичко управление на работещите в нея, организация на дейността им, на техните отношения, възникнали при извършваната от тях дейност.

Основната същностна характеристика на управлението на човешките ресурси е оказването на целенасочено въздействие върху поведението на колектива в една административна структура с оглед координиране и организация на дейността на отделните служители за изпълнение целите на съответната администрация.

Основните цели на системата за управление на човешките ресурси са:

1. Осигуряване на условия за създаване на високоефективен, мотивиран и работещ персонал

В тази насока особено важни инструменти са прогнозирането и планирането на потребностите от кадри, системите за набиране и подбор, стабилитета, заплащането, както и системите за обучение.

2. Свързване на резултатите от дейността на държавната администрация с интересите на персонала

Тук определяща е ролята на

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИТЕ

обвързването на заплащането с резултатите от изпълнението, прилагането на поощрения, както и развитие в кариерата, основано на заслугите.

3. Осигуряване чрез кадрите на ефективно функциониране на държавната администрация

За постигането на тази цел са особено важни дефинирането на мисията и целите на съответната администрация и обвързването на целите на отделния служител с тях, както и ясното определяне на ролята и задълженията на всеки един член на колектива с оглед установяване на оптимална организация на труда.

ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ВЪРХУ КОНФЛИКТА НА ИНТЕРЕСИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Доколкото една от основните цели на управлението на човешките ресурси е постигане на хармония между обществения интерес, за постигането на който е създадена администрацията и интересите на отделния служител, неговата роля за противодействие на конфликта на интереси в държавната администрация може да се определи като ключова.

Отсъствието на последователно прилагана система за управление на човешките ресурси неминуемо води до противопоставяне между индивидуалните интереси на служителите и интересите на отделната административна структура.

Това създава реални предпоставки при изпълнение на служебните задължения да бъде игнориран общественият интерес, ако служителят не е убеден, че лоялното, професионално и честно изпълнение на задълженията непременно ще има благоприятно отражение върху неговото служебно положение.

Сред факторите, свързани с управлението на човешките ресурси, които в най-голяма степен влияят върху конфликта на интереси в държавната

администрация са:

1. Стабилитетът

Гарантирането на стабилен статут на работещите в администрацията поощрява дългосрочното оставане на държавна служба. Когато целият трудов път на едно лице е свързан с държавната администрация, възпитателният ефект на рефлексата "служи на обществото" е много по-силно изразен. Поради това принципът на стабилитета е сериозен фактор за предотвратяване конфликт на интереси.

2. Перспективата за кариерно развитие

Ясната перспектива за кариерно израстване, основано на заслугите при изпълнение на служебните задължения в обществен интерес, намалява вероятността при конфликт на интереси служителят да пренебрегне обществения интерес за сметка на личния или друг частен интерес. Доколкото развитието в кариерата съдържа аспект на признание на индивидуалните качества, то е изключително сериозен мотивационен фактор, предопределящ поведението на отделния служител.

3. Системата на заплащане

Макар че решаването на дилемата частен или обществен интерес не винаги се предопределя от търсенето на материална изгода, несъмнено е челичното и семейното благополучие в преобладаващия брой случаи се свързва с постигането на определени финансови възможности. В този смисъл ниските възнаграждения в държавната администрация, както и липсата на ясна обвързаност между резултатите от работата и размерите на заплатата, са сериозен фактор за създаване на конфликт на интереси.

4. Яснотата на задълженията

Определянето на латентните и ситуационни конфликти на интереси, неминуемо е свързано с начина, по който са описани задълженията на служителя. Колкото дефинирането на тези задължения е по ясно и недвусмислено,

толкова по лесно самият служител и неговите ръководители, могат да се ориентират относно хипотезите на конфликт на интереси.

5. Системата за поощрения

Последователното прилагане на система от поощрения играе важна роля при допълнителната мотивация за изпълнение на служебните задължения в обществен интерес.

Както материалните, така и нематериалните форми на поощрения, които съдържат оценка на одобрение, имат възпитателен ефект не само спрямо служителя, към който са насочени, но и към неговите колеги.

6. Административната етика

Една от трудностите при справянето с конфликта на интереси се дължи на обстоятелството, че не всички частни интереси, могат да бъдат обхванати и описани в пълнота от нормативните актове.

Значителна част от действията при ситуация на конфликт на интереси не могат да бъдат определени като незаконни, въпреки че явно са морално ускорими. Поради това е особено важно чрез приемането на етични кодекси да се въведат основните морални принципи и норми относно поведението на служителите, спазването или неспазването на които да се отразяват по съответен начин върху служебното положение.

Успешното управление на конфликтите предполага промяна на отношението към тях, а именно осъзнаване, че конфликтът не е война, а проява на различия. Ето защо, вместо да се отричат, различията трябва да се управляват въз основа на следните отправни точки:

Това, което хората искат, не винаги е онова, от което се нуждаят, за да се чувстват удовлетворени.

Много често под повърхността на позицията, която заема някоя страна в конфликта, стоят незадоволени потребности от информация, съдействие,

признание и насърчаване на усилията, ресурси и др. Ето защо в реална ситуация на конфликт никога не бива да се изхожда от презумпцията, че разбираме за какво става въпрос.

По-добрият вариант е чрез задаване на въпроси и осмисляне на отговорите да разберем какви са потребностите на всяка една от страните и какви алтернативни решения биха довели до разрешаване на проблемите.

Поставянето на акцент върху собствените потребности не е успешен начин за изглаждане на конфликтите.

Най-напред трябва да се разберат потребностите на другата страна.

Неизслушването и омаловажаването на потребностите на опониращата страна не водят до разрешаване на проблемни ситуации. Необходимо е винаги да възприемаме позицията и нуждите на опонента като важни и значими.

Фокус върху общите интереси, а не върху различията

По-лесно можем да се стигне до споразумение и до изглаждане на конфликта, ако съвместно с опониращата страна открием какво ни сближава – общи цели, свързани с качествено изпълнение на конкретна задача, работа по съвместен проект, обсъждане на общ проблем.

Това може да се постигне чрез спокойно дискутиране на съществуващите различия, без да се отправят нападки и да се оценява казаното.

Осъзнаване на собствените потребности и собствения „принос“ в конфликта

Често собственият ни гняв и напрежение могат да насочат конфликта в посока, в която не бихме могли да го контролираме.

Особено важно е да осъзнаем собствените си потребности и да намерим най-безболезнената форма

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИТЕ

за тяхното изразяване по начин, който не би допринесъл за изместване или задълбочаване на конфликта.

И все пак понякога служителите в една организация се оказват част от конфликт, чието разрешение не е в обхвата на техните правомощия и компетентност.

В подобни случаи проблемите могат да бъдат разрешени единствено от средното или висшето ръководство на компанията.

Конфликтите в организацията са неизбежни. Не може да се избяга от тях, защото целите, ценностите и потребностите на групите и отделните хора в компанията не винаги съвпадат.

Конфликтът може да е признак за добро състояние на организацията. Безпрекословното съгласие по всички въпроси би било неестествено и изнервящо. Необходимо е да има сблъсъци на идеи за задачите и проектите и несъгласията не бива да се подтискат, а да се изразяват открито, защото това е единственият начин да се уверим, че въпросите се изследват задълбочено и конфликтите се решават.

ЛИТЕРАТУРА

1. Месконе М., Майкъл Алберт, Франклин Хедоури. Основи на мениджмънта. Издателство „Дело“, Москва, 1999.
2. Станчева, А. Основи на управлението. „Стено“, Варна, 2003.
3. Александров, К. Стратегическо управление на организации и фирми. Тракия М, София, 2005.
4. Тофлър, А. Трусове във властта. София, Народна култура, 1996.
5. Ненов, Т. Стратегически мениджмънт. ИК „Тедина“, Варна, 1996.
6. Ангелов, Ан. Основи на мениджмънта. Тракия-М, София, 1998.
7. Петровски, Ив. Управление-конфликти и парадокси. ДНК, София, 1997.