

8. Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича и др. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 928 с.
9. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1988. — 288 с.
10. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
11. Каренов Р.С., Каренова Г.С. Проблемы менеджмента затрат на горнодобывающих предприятиях Казахстана. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2007. — 230 с.
12. Ташенова С.Д. Контроллинг: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2007. — 136 с.
13. Каренова Г.С. Контроллинг как целостная концепция экономического управления предприятием // Вестн. НАН РК. — 2004. — № 1. — С. 24–29.
14. Каренов Р.С. Становление и развитие контроллинга в системе экономического управления предприятием // Теоретические, методические и практические проблемы развития экономики Казахстана на современном этапе: Материалы респ. науч.-практ. конф. — Караганда: Болашак–Баспа, 2006. — С. 96–105.
15. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
16. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
17. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. — 192 с.
18. Павлова А.М. Контроллинг производства: Учеб. пособие / Под ред. Ю.П.Анискина. — М.: МИЭТ, 2002. — 80 с.

УДК 331.108.26+658.310.9

Управление конфликтными ситуациями и стрессами на государственных предприятиях

Акыбаева Г.С.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Шиеленіс мәні және оны тудыратын себептер жайлы айтылған. Шиеленістердің жіктелуіне және олардың бағыттарына көңіл бөлінген. Шиеленістің бірнеше кезеңнен тұратындығы және үдеріс ретінде дамитындығы дәлелденген. Шиеленісті жағдайларды басқару және шиеленісті шешу тәсілдері көрсетілген. Шиеленісті жағдайларда кездесетін типтік мінез-құлық стильдері қарастырылған. Мемлекеттік ұйымдардағы күйзелісті оқиғаға жауап ретінде қылықтар моделі және күйзелісті басқару мәселелері зерттелген.

The essence of the conflict and the reasons generating it are considered. Types of conflicts are analyzed. The attention of classification of conflicts on their orientation is paid. It is proved that the conflict consists of several stages and develops as process. Management methods with a conflict situation and resolutions of conflict are allocated. Typical styles of behavior in conflict situations reveal. The model of stressful reaction and questions of *management by stresses in the state organizations are studied.*

Сущность конфликта и причины, порождающие его

Конфликт — столкновение противоположных интересов, целей, тенденций, позиций. Он может иметь двусторонний характер (например, начальник и подчиненный, группа подчиненных, выступающих против другой группы) и более сложный, многосторонний (множество участников, каждый из которых выступает с собственными требованиями). Предшественником конфликта нередко является стрессовое напряжение, возникающее у человека или в организации [1–5].

Как видно из рисунка 1, причины конфликтов в государственных организациях многообразны. В целом конфликты могут иметь объективный и субъективный характер. Объективные причины связаны с распределением ресурсов (они всегда недостаточны, по крайней мере, по представлениям данной организации, ее членов и руководства), необходимостью выполнять задания совместно или взаимозависимые задания (неизбежны различия в подходах, хотя бы частного характера), с различиями в целях, которые ставят перед собой государственные служащие, их группы, подразделения в организации. Организация состоит из разных людей, а у каждого из них может быть личная цель и свое понимание целей организации. К конфликту могут привести различия в представлениях о ценностях

и т.д. Например, персонал научно-исследовательского подразделения ценит свободу и независимость, возможность творческого поиска, и если руководитель будет излишне придирчив к дисциплине и срокам выполнения работы, когда автор считает, что он еще не пришел к окончательным выводам, конфликт может оказаться неизбежным.

Конфликты нередко связаны с личностными качествами руководителя и подчиненных. В этом коренятся многие субъективные причины конфликтов. С точки зрения приверженности к конфликтам членов государственного органа, организации, учреждения можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам; удерживающиеся от конфликтов; склонные к конфликтам. По данным различных исследований, лица, склонные к конфликтам, составляют в среднем всего 5–7 % штатной численности работников; они требуют особого внимания руководителя.

В центре конфликта обычно находится руководитель, государственный менеджер. Он не должен оставлять конфликт без внимания, делать вид, что ничего не происходит. Его задача — увидеть назревающий конфликт, вовремя вскрыть его (фактор времени может стать решающим) и разрешить всеми доступными средствами. Тактичное поведение, соответствующий стиль руководства могут предотвратить конфликт, заглушить его, не дав разгореться. Статистика свидетельствует, что в среднем руководители тратят около 20 % своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов. В государственных организациях, в силу особого характера службы, подчиненности, эта цифра может быть меньше.



Рис. 1. Источники возникновения конфликтов (данные работы [6; 180])

Типы конфликтов

Существует множество классификаций конфликтов. Они могут быть общими, охватывающими всю организацию, и частичными, касающимися некоторых государственных служащих, зарождающимися, зрелыми, угасающими, кратковременными и длительными, объективными и субъективными, и т.д. Главное различие заключается между функциональными и дисфункциональными конфликтами. Не всякий конфликт — негативное явление. Если он способствует решению служебной задачи, делает процесс принятия решений группой более эффективным, обеспечивает самореализацию личности государственного служащего, способствует раскрытию его способностей и потенциала, то является функциональным (конструктивным). Он дисфункционален (деструктивный конфликт), если в основе лежит стремление одержать победу любой ценой, а не желание решить возникшую проблему. Такой конфликт имеет разрушительный характер, вызывает ухудшение морально-психологической ситуации в коллективе, ведет к срыву заданий, отрицательно сказывается на личных контактах между членами коллектива, порождает враждебность, текучесть кадров и т.д.

Существуют конфликты внутриорганизационные и внешние. Внутриорганизационные — это межличностные, межгрупповые конфликты (рис. 2).



Рис. 2. Основные типы конфликтов (данные работы [6; 178])

Межличностные конфликты вовлекают двух и более государственных служащих, которые воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, понимания ценностей, с точки зрения взаимного расположения (симпатий и антипатий), характера поведения и др. Такие конфликты могут выливаться в борьбу за материальные ресурсы (повышение заработной платы, более удобное рабочее место, лучшую оргтехнику и др.), за повышение в должности. Если в организации несколько руководителей, они часто вступают в столкновения, убеждая начальство выделить ресурсы (штатные единицы, технику) именно своему подразделению.

Как правило, конфликт между личностью и группой возникает, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы. Не обязательно позиция одного государственного служащего, возражающего группе, неверна. Руководитель должен объективно, не поддаваясь эмоциям, оценить позиции всех участников конфликта.

Межгрупповой конфликт возникает в государственных организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп государственных служащих, помимо общих целей организации, существуют групповые цели, такие конфликты возможны даже в самых благополучных организациях.

Внутриличностный конфликт имеет место внутри индивида и часто по природе своей является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Примером внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

Кроме того, по направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. К горизонтальным относятся конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К вертикальным конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т.е. вертикальные и смешанные конфликты, составляют в среднем 70–80 %. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта.

Конфликт как процесс

Конфликт состоит из нескольких этапов и развивается как процесс (рис. 3).

На первом этапе складывается конфликтная ситуация (наметились противоречия, но открытого столкновения еще нет). Предпосылкой конфликта может стать интрига, распространение слухов, каких-то порочащих сведений и т.д. Если конфликт возник, то в нем участвуют разные стороны. Это могут быть оппоненты (лица с разными подходами к решению задачи), подстрекатели, организаторы, пособники, непосредственно в конфликте не участвующие. Задача менеджера — локализовать назревающий конфликт (если его не удастся заглушить или ликвидировать).

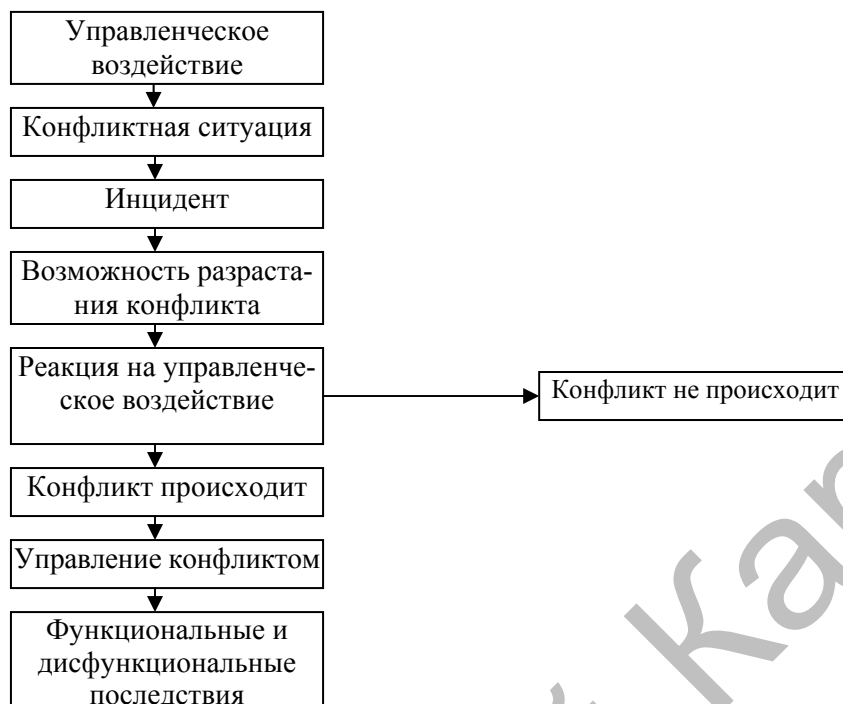


Рис. 3. Модель конфликта как процесса (данные работы [6;177])

Второй этап конфликта — инцидент. На этой фазе противостояние становится открытым. Руководителю следует стремиться предвидеть возможность инцидента и не дать возникнуть конфликту. Иногда, напротив, тлеющая предконфликтная ситуация тягостна, и инцидент может привести к конфликту, который разрядит обстановку.

Третья фаза — открытое противоборство (возможность разрастания конфликтов). Оно может привести к словесной агрессии (выдвижение обвинений, оскорбления и др.), травле отдельных государственных служащих, саботажу (сознательным действиям, причиняющим ущерб государственному управлению и другим сотрудникам организации), бойкоту (уклонению от служебных обязанностей), расколу организации на враждующие группы, к массовым стихийным или организованным беспорядкам. Обязанность руководителя — принять все меры к восстановлению служебных отношений в организации и ее действенности, не позволять личным отношениям влиять на качество выполнения служебных обязанностей.

Методы управления конфликтной ситуацией и разрешения конфликта

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;
- разрешение конфликта.

Методы, используемые руководителем для разрешения конфликта, обычно подразделяются на структурные и межличностные. Структурные методы связаны с использованием изменений в структуре организации, перераспределением полномочий, перестановкой государственных служащих на другие должности, улучшением материальных и иных условий работы организации и ее сотрудников. К их числу относятся: 1) разъяснение требований к работе (руководитель должен разъяснить подчиненным их права и обязанности, задачи, способы пользования информацией, структуру служебных отношений, чтобы на этой основе не возникло нежелательной конкуренции); 2) применение координационных, интеграционных и разделительных механизмов (назначение заместителя основного руководителя для конфликтующих подразделений, куратора, координатора, слияние подразделений, выделение конфликтующей группы в особое подразделение и т.д.); 3) использование принципа под-

чиненности, иерархичности отношений. Единоначалие в государственных организациях облегчает использование иерархии для разрешений конфликтных ситуаций. Можно, в частности, обратиться к начальнику конфликтующих подразделений, предложив ему принять окончательное решение; 4) выдвижение общеорганизационных комплексных целей для направления конфликтующих подразделений на выполнение общей работы с целью преодоления конфликта между ними.

Межличностные методы разрешения конфликта связаны с воздействием менеджера на поведение отдельных людей и их неформальных групп внутри подразделения. Поведение государственного служащего в конфликте определяется не только интересами организации, общего дела, как он их понимает, но и его личными интересами.

Как правило, для более эффективного выхода из создавшегося конфликтного положения необходимо выбрать определенный стиль поведения. Специалисты выделяют пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях [7;140]:

- приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий — иногда в ущерб своим интересам);
- компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);
- сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон — пусть этот путь длительный и состоящий из нескольких этапов, но идущий на пользу дела);
- игнорирование, уклонение от конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решив ее);
- соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется необходимостью удовлетворения собственных интересов (действуя пассивно или активно) и интересов другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Если мы представим такой вывод в графической форме, то получим сетку Томаса-Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения (рис. 4).

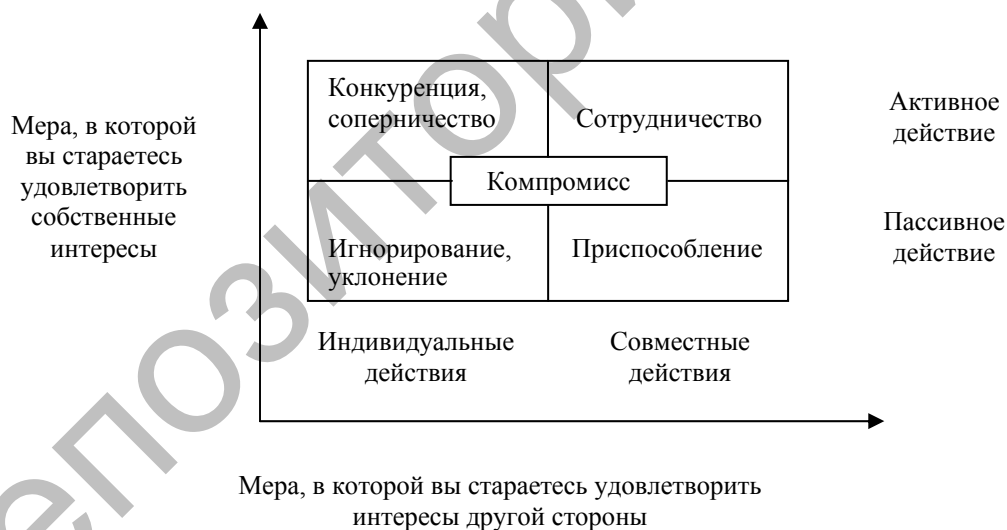


Рис. 4. Сетка Томаса-Килменна (данные работы [7;141])

Обычно выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор исходя из конкретной ситуации.

При разрешении конфликта необходимо придерживаться следующих правил:

- не расширяйте зону конфликта;
- предлагайте позитивные решения;
- не прибегайте к категорической форме;

- жертвуйте второстепенным;
- избегайте оскорбления личности.

Управление стрессами

Стресс (от англ. stress — напряжение) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием — экзаменом, докладом и т.п.). В любой, даже с благоприятным психологическим климатом, организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ [8–10].

Появляется нервозность, обеспокоенность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса. Чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь.

Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Модель стрессовой реакции представлена на рисунке 5.

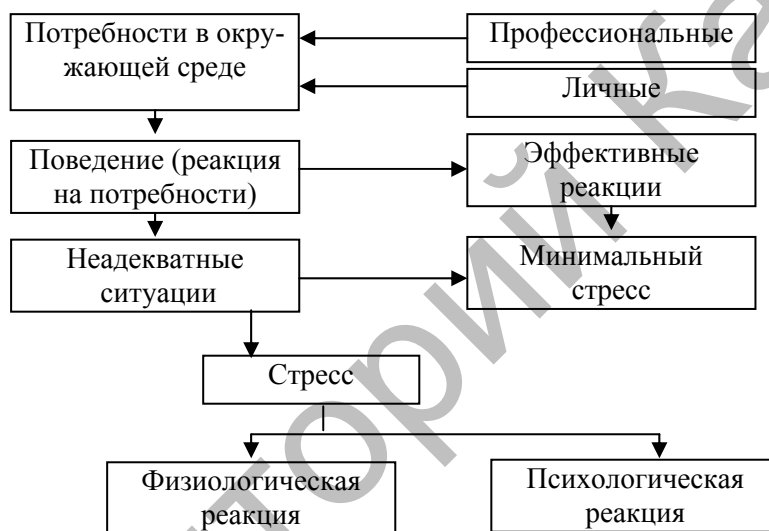


Рис. 5. Модель стрессовой реакции (Данные работы [6; 186])

Исследования показывают, что к физиологическим проявлениям стресса относятся язвы, гипертония, мигрень, боль в спине, артрит, астма, боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию, пониженный интерес к общению и сексуальным отношениям [7; 145].

Причины стресса:

- организационные факторы — перегрузка, недогрузка, несогласованность, низкое качество плановых заданий;
- конфликт ролей, когда к работнику предъявляются противоречивые требования;
- неопределенность ролей в будущем;
- неинтересная работа;
- личностные факторы.

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации [11; 547]:

1. Исходя из влияния той или иной работы на результаты фирмы разработать систему приоритетов в своей деятельности.
2. Научиться говорить «нет» при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на перенесении сроков выполнения ранее данного вам задания.
3. При выдвигании противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ро-

лей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения.

4. Каждый день найдите время для отключения и отдыха. В это время выбросите работу из головы, расслабьтесь, обратитесь к приятным мыслям и образам.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

Список литературы

1. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
2. Лучшие рефераты по менеджменту / Сост. А.Н.Владимиров. Сер. «Банк Рефератов». — Ростов н/Д.: «Феникс», 2001. — 320 с.
3. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Ин-т междунар. права и экономики. Изд-во «Триада ЛТД», 1997. — 384 с.
4. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебник. — Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. — 284 с.
5. *Сацков Н.Я.* Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности и руководителя. — Донецк: Сталкер, 1998. — 448 с.
6. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента. — М.: Изд-во ОЛБИС, 1997. — 192 с.
7. *Мумладзе Р.Г.* Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Палеотип»: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К³», 2002. — 176 с.
8. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 448 с.
9. *Керри О.* Стресс: Пер. с англ. Т.Б.Кострицыной. — М.: Панорама, 1999. — 256 с.
10. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Издат. группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998. — 527 с.
11. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. — 685 с.