

УДК 005.53:658.3

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Заславська К.А., к.е.н., доцент (ХНЕУ)

В статті проаналізовано передумови та причини виникнення конфліктних ситуацій, досліджено особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, управлінські рішення.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Кожне управлінське рішення переслідує цілком певні цілі, використовує певні обмежені ресурси тощо. Тож реалізація будь-яких управлінських рішень змінює баланс влади, порядок розподілу ресурсів, ступінь самореалізації індивідуума тощо [2]. Внаслідок того, що люди переслідують різні цілі, по-різному сприймають ситуацію, отримують різну винагороду за працю, в організаціях у процесі розробки й реалізації управлінських рішень виникають конфлікти.

Аналіз досліджень та публікацій. Питаннями прийняття управлінських рішень в різних умовах ставали предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних авторів, таких як М. Мескон, Г. Саймон, Ф. Харрісон, М. Еддоус, И. Ансофф, Б. Литвак, О. Віханський [2], А. Наумов, В. Колпаков [3], Р. Фатхутдинов та багато інших. Дослідженням питань сутності конфліктів, причин та передумов їх виникнення приділяли увагу У. Мастенбрук, Н. Енкельман [10], Т. Шеллінг, К. Томас, Б. Уізерс, А. Анцупов [1], А. Липницький, Є. Тихомирова та багато інших.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідження фахівців об'єктивно стверджують, що більшість конфліктних ситуацій можна успішно розв'язати за умов вмілого та ефективного управління. В більшості джерел розглядається прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Найчастіше автори приділяють увагу управлінню конфліктами та конфліктними ситуаціями. Проте, лише деякі вчені акцентують увагу на розгляді конфліктної ситуації як середовища при прийнятті управлінських рішень, що вимагає додаткових досліджень.

Метою статті є визначення передумов виникнення конфліктних ситуацій в організаціях та дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в умовах конфліктних ситуацій.

Викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих

наукових результаті. Конфлікт (від лат. conflictus – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями [1].

Науковці мають протилежні думки щодо впливу конфліктів. Багато осіб, які приймають рішення, намагаються запобігти конфлікту внаслідок побоювання припинення процесу прийняття рішень. Проте, деякі вчені визначили, що на динамічних ринках, конфлікт – це природна функція, де розумні менеджери будуть часто відрізнятися по думках про напрями розвитку ринку [11]. Тож, конфлікт стимулює інноваційне мислення, створює розуміння можливостей та підвищує ефективність рішень.

Інші [1, 7] стверджують, що конфлікт – це благо, тому що він: сприяє підвищенню ефективності діяльності; іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску.

Прихильники іншої точки зору [2, 4] говорять, що конфлікт – це зло, тому що він: веде до погіршення соціально-психологічної атмосфери; підвищує нервозність людей, призводить до стресів; відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків.

Відповідно до концепції Р. Кричевського [4], можна виділити три основні групи причин, що викликають конфлікти.

Група причин, породжених процесом діяльності:

технологічна взаємозалежність і взаємозв'язок працівників, коли дії одного негативно впливають на ефективність дій іншого. Наприклад, виконання завдання бригадою, командою, коли дії одного ставлять під удар дії усіх учасників;

перенесення проблем, що розв'язуються по вертикалі, на горизонтальний рівень відносин. Наприклад, нестача обладнання, наочних посібників іноді веде до напруженості у відносинах по горизонталі;

невиконання функціональних обов'язків у системі «керівник - підлеглий». Наприклад, керівник не забезпечує належних умов діяльності для підлеглих або підлеглі не виконують вимог керівника, що веде до типового вертикального конфлікту;

невідповідність вчинків людини прийнятним у даному колективі нормам і життєвим цінностям. Наприклад, потрапляючи в новий колектив, людина не може відразу засвоїти норми міжособистісних відносин, що панують там, і це веде до конфлікту.

Своєрідні ідеальні уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище й умови, в яких протікає конфлікт, створюють образи конфліктної ситуації, під якою розуміють накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюючи підґрунтя для реального протиборства між ними [9].

На думку відомого спеціаліста з менеджменту Н. Енкельмана, у конфлікті почуття і розуму завжди перемагає почуття [10]. В даному контексті почуття, засноване на конкретних уявленнях про об'єкт управління, виражає відношення до рішення, що приймається. Залишатися неупередженим до змісту та якості рішень менеджера не дозволяє соціальне середовище, в якому здійснюється процес управління. Крім того, керівнику ніколи не позбутися від необхідності визначення довгострокових і короткострокових цілей, вирішення соціальних і психологічних проблем у колективі.

Розв'язання конфлікту можливе при зміні об'єктивної конфліктної ситуації та перетворенні образів конфліктної ситуації, наявних у опонентів.

Розв'язання може бути частковим або примарним, коли конфліктні дії виключаються, але спонукання до конфлікту, конфліктна ситуація залишається; а також повним, якщо конфлікт усувається на рівні зовнішньої поведінки й на рівні внутрішніх спонукань.

Управлінське рішення є «зняття» протиріччя назрілої проблеми; воно приймається керівником за підлеглих йому працівників [3]. Необхідність у його прийнятті виникає тоді, коли неможлива стереотипна, звична реакція на отриману інформацію. Самі важкі управлінські рішення – ті, котрі приймаються, з одного боку в умовах дефіциту часу, а з іншого – в умовах інформаційної невизначеності і суперечливості. Ці рішення служать головним критерієм оцінки керівника. Зм'якшити труднощі їхнього прийняття можна тільки в тому випадку, якщо вони будуть готуватися заздалегідь, що в практиці управління не завжди можливо.

У підготовці управлінського рішення керівнику важливо зрозуміти, чому виникла та або інша проблема. Тому краще самому перевірити всю інформацію, що надійшла до нього по тій або іншій проблемі, щоб уникнути тих помилок, які можуть виникнути при піднесенні інформації його найближчим оточенням.

При прийнятті рішення, важливо зрозуміти: яке рішення потрібно приймати, на якому рівні воно повинно бути прийнято, кого запросити для його остаточного вироблення, які ресурси необхідно буде задіяти, чи вистачить їх, яка додаткова інформація знадобиться, як незабаром вона може бути отримана і від кого.

Проблемна ситуація – сукупність умов і обставин, що створюють проблемні відносини, обстановку, положення [6]. Вона виникає у разі конфлікту, протиріччя, апорії (безвихідного положення); в результаті певного способу дії особи, що приймає рішення, і його апарату, при їх взаємодії та діяльності. Цей спосіб дії призводить до висловлення в комунікації протилежних точок зору. Для розуміння того, що відбувається слід визначити зміст ситуації.

За законами формальної логіки розуміння визначається логічно правильним оперуванням судженнями. Отже, особам, що приймають рішення, необхідно виробити незалежні судження, сформулювати власну точку зору. При цьому їм не слід повторювати думки авторитетів. Необхідно вислухати спектр думок своїх підлеглих, сформулювати власне судження. В умовах проблемної ситуації слід опанувати здатність організовувати, будувати мислення в розумовій діяльності. Це мислення не за заданими правилами, визначеними формальною логікою, а в становищі, коли дані правила не працюють.

В проблемній ситуації учасники комунікації усвідомлюють, що мають різні точки зору з приводу одного і того ж предмета. Вони розуміють один одного, і в той же час їхньої точки зору на предмет є протилежні, тобто розуміння одного з них заперечує розуміння іншого [3].

Однією з причин виникнення конфліктних ситуацій в організаціях є неадекватне сприйняття інформації [1, с. 29]. Біля 80 % робочого часу у людини проходить у взаємодії з іншими людьми. Близько 50 % всієї інформації, що передається сприймається неправильно. При цьому можливі три різні ситуації: інформація, надіслана одним відправником, ніколи не досягає одержувача; інформація спотворюється відправником або особою, яка передає її; одержувач неправильно сприймає те, що йому передано.

Одним з факторів, що можуть ускладнити

процес взаємодії є великий розмір і складність організації, де на шляху повідомлення можуть виникнути перешкоди [3]. Частина цієї проблеми полягає в тому, що в процесі горизонтальної диференціації і зростання організації її підрозділи все більш відокремлюються один від одного, займаючись все більш специфічної роботою, що приймає форми територіального розподілу. Як наслідок, зникає можливість особистого спілкування і звужуються інші канали взаємодії. До того ж комунікаційні проблеми також тісно пов'язані з кількістю ієрархічних рівнів в організації. Чим більше рівнів, тим більшого спотворення піддається інформація.

Існує певна кількість засобів як на індивідуальному, так і на організаційному рівні, що допомагають подолати ці проблеми. На індивідуальному рівні необхідно використовувати чіткі, короткі і найбільшою мірою зрозумілі повідомлення. Також необхідно встановлювати довіру. Повідомлення повинно бути не тільки зрозуміле, але і прийнятне. Необхідно уникати використання штампів і непотрібних класифікацій, потрібно повідомляти як можна більше фактичної інформації. Нарешті, необхідно активно шукати зворотний зв'язок, з тим щоб упевнитися в правильній інтерпретації інформації [8].

Багато чого може бути зроблено і на організаційному рівні. Наприклад, це може бути встановлення організацією каналів зворотного зв'язку, або впровадження комп'ютерної технології передачі даних. Організація також може навчати своїх працівників мистецтва спілкування. Тренування можуть включати в себе різні типи рольових ігор для поліпшення здібностей говорити, писати або слухати, а головне розуміти чужу точку зору. І хоча такі тренування не завжди виявляються дуже ефективними, часто вони допомагають.

Р. Фішер і У. Юрі [8] відзначають, що багато конфліктів відбуваються тому, що люди займають певні позиції, а потім зосередити всі зусилля на захисті цих позицій, замість того, щоб визначити приховані потреби та інтереси, які змусили їх ці позиції зайняти. Таким чином, їх помилкова орієнтація стає перешкодою для пошуку рішення, яке б враховувало приховані інтереси які беруть участь у конфлікті сторін.

На практиці дана конфліктні ситуації доцільно звести до мінімуму, або використовувати для прийняття рішення неформалізовані методи. Оцінки, отримані в результаті застосування формалізованих методів, є лише базою для прийняття остаточного рішення; при цьому можуть прийматися до уваги додаткові критерії, у тому числі і неформального характеру [5]. Прийняття

важливого рішення в умовах конфліктуючих сторін відрізняється від інших ситуацій, так це стосується всієї організації в цілому. Деколи для менеджера є дуже важким вирішити конфлікт на користь однієї зі сторін. У таких випадках, для оптимального вирішення конфлікту, можна використовувати компроміс, який влаштував би обидві сторони, проте на умовах взаємних поступок.

Встановлено, що численні психологічні фактори й особистісні особливості позначаються на процесі прийняття рішень [2]. Визначення дій, необхідних для виконання рішення, стає вдвічі важливим, якщо у зв'язку з цим людям доводиться міняти свої звички, поведінку або відношення до справи. Завдання керівника не тільки чітко розподілити обов'язки, але й переконатися, що люди в змозі з ними справитися.

Приймаючи рішення, керівник повинен бути впевнений у тому, що зміна системи оцінки показників виконання рішення і спонукальних мотивів виконавців відбувається одночасно, інакше люди в організації виявляться парализовані внутрішнім емоційним конфліктом.

При підготовці й реалізації управлінських рішень необхідно також враховувати особливості виникнення і вирішення конфліктів, що притаманні перехідній економіки, а саме:

- більша кількість можливих джерел (переділ власності, конкурентна боротьба, близькість до влади і ін.);

- підвищена інтенсивність конфлікту;

- велика частка латентних конфліктів;

- залучення в конфлікт владних структур в якості однієї з конфліктуючих сторін;

- відсутність усталених норм, правил, термінів цивілізованого вирішення конфліктів та ін. [7].

Найчастіше вчені розглядають управлінські рішення перш за все в ситуаціях ризику та невизначеності, а не у конфліктних ситуаціях з високим ступенем напруженості. Проте, можна спостерігати наступні тенденції [9]:

- процедури і практика ухвалення індивідуальних управлінських рішень в конфліктних ситуаціях механічно переносяться з управлінської практики, як а застосовується у звичайних, або неконфліктних, умовах;

- існують сильно виражені відмінності у ефективності (правильності, своєчасності) при ухваленні управлінських рішень в конфліктних ситуаціях різними суб'єктами управління (особами, що приймають індивідуальні управлінські рішення);

- суб'єкти управління, які приймають

ефективні управлінські рішення в конфліктних ситуаціях відрізняються вельми характерними професійними і індивідуальними особливостями;

ефективність управлінських рішень, що приймаються в конфліктних ситуаціях, в найбільшій мірі обумовлені психологічними і психофізіологічними особливостями особи, що приймає управлінське рішення, тобто вирішальною є роль людського чинника;

при ухваленні управлінських рішень в конфліктних ситуаціях суб'єкти управління діють перш за все інтуїтивно.

Висновки дослідження і перспективи подальших робіт. Таким чином, конфліктні ситуації є об'єктивною умовою для функціонування будь-яких економічних суб'єктів та мають не тільки негативні наслідки, але й у деяких випадках за рахунок виявлення існуючих протиріч, сприяють позитивним змінам. Прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях повинно, з одного боку, бути спрямоване на усунення або нівелювання негативних наслідків таких ситуацій, тобто управляти безпосередньо ситуацією, а з іншого, враховувати її як середовище, тобто існуючі обмеження.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: междисциплинарный подход / А.Я. Анцупов, С.Л. Прошанов – М.: Издательство «Дом советов», 1997. – 240 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е

изд.: Учебник./ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.

3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

4. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 3е изд. / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1998. – 399 с.

5. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 188 с.

6. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993.– 320 с.

7. Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями // [Текст] / О. Урбанович // Підручник для Директора : Журнал управлінської компетентності. - К. : Плеяди, 2007. - N 1. – С. 34-53.

8. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. – М. : Эксмо, 2010 – 288 с.

9. Цанов И.Ц. Индивидуальные управленческие решения в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс]: Режим доступа:

http://www.isras.ru/abstract_bank/1210636891.pdf

10. Энкельман Н., Биркенбиль М. Преуспевание с радостью. / Н. Энкельман, М. Биркенбиль. – М.: Экономика, 1993. – 395 с.

11. Eisenhardt, Kathleen M. "Strategy as Strategic Decision Making." Sloan Management Review, Spring 1998, 65.

Анотація. В статті проаналізовані предпосылки и причины возникновения конфликтных ситуаций, исследованы особенности принятия управленческих решений в конфликтных ситуациях.

Ключевые слова: конфликт, конфликтная ситуация, управленческие решения.

Summary. In the article the analysis of the background and causes of conflict situations is made, the specific of acceptance of decision making in conflict situations is investigated.

Key words: a conflict, the conflict situation, decision making.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Дикань О.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*