

КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Иванов Юрий, д.э.н., профессор

Современное разделение труда и возникновение новых участников деятельности предприятия (владельцы, менеджеры, специалисты и работники) позволяют не только более адекватно сложившимся экономическим условиям определить их функции и сферы ответственности, но и понять их взаимодействие и причины возможных конфликтов.

Между участниками деятельности предприятия — владельцами, менеджерами, специалистами и работниками существуют конфликтные си-

туации, нередко приводящие к конфликтам.

Отношения между участниками представлены на рисунке 1.

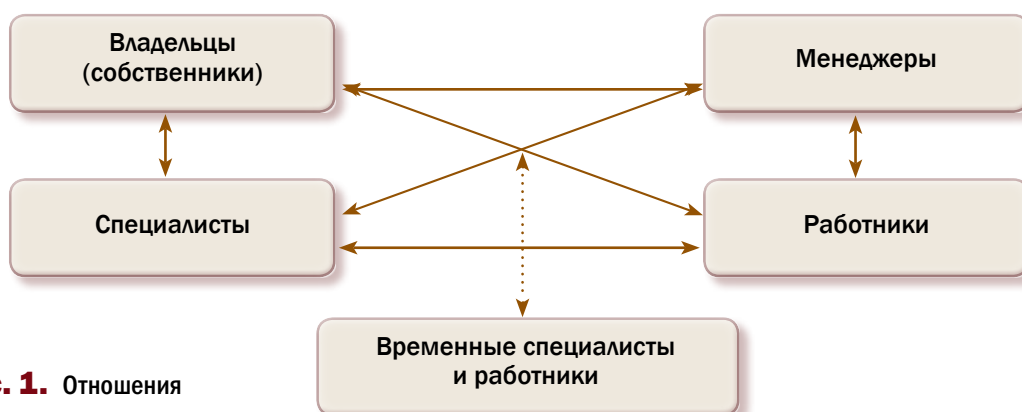


Рис. 1. Отношения между участниками деятельности предприятия

Существует несколько определений конфликта. Одно из них — наиболее подходящее для данного случая. Конфликт — особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах.

Конфликт развивается из конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация — такое совмещение человеческих интересов, которое создает почву для реального противоборства между социальными субъектами. Главная черта конфликтной ситуации — возникновение предмета конфликта, но временное отсутствие открытой активной борьбы. То есть в процессе развития столкновения конфликтная ситуация всегда предшествует конфликту, является его основой.

Рассмотрим виды и характеристики конфликтных ситуаций и потенциальных конфликтов между группами участников деятельности предприятия (табл.).

Стоимостной конфликт — конфликт, основанный на противоположности стоимостных, денежных интересов. Он носит, как правило, антагонистический характер.

Деловой конфликт — конфликт, основанный на противоположности деловых интересов. На предприятии он принимает форму «начальник — подчиненный». Конфликт носит неантагонистичный характер.

Мотивационный конфликт — конфликт, основанный на разности мотивов поведения в процессе трудовой деятельности. Конфликт носит неантагонистический характер.

Плюсы (+) обозначают степень напряженности конфликта, чем их больше, тем конфликт напряженнее.

Таблица 1. Виды конфликтов на предприятии между группами участников

Участники деятельности предприятия	Владельцы (собственники)	Менеджеры	Специалисты	Работники
Владельцы (собственники)		С+++	С++	С+
Менеджеры	С+++		Д++	Д+
Специалисты	С++	Д++		М+
Работники	С+	Д+	М+	

С — стоимостной конфликт; Д — деловой конфликт; М — мотивационный конфликт.

Конфликт антагонистический — специфический вид конфликтного взаимодействия, в котором сталкиваются и ведут борьбу между собой антагонисты, т.е. социальные группы, отстаивающие непримиримые интересы, цели и пути их осуществления.

Конфликт неантагонистический — тип конфликтного взаимодействия, в котором интересы и цели соперничающих сторон не являются взаимоисключающими и непримиримыми, вследствие чего в ходе развертывания такого конфликта возможны поиски сближающих друг друга оценок и позиций, взаимных соглашений и компромиссов.

Конфликты между группами

Рассмотрим особенности конфликтов между различными группами участников.

1. Владельцы — менеджеры

Ситуация наиболее изученная и легшая в основу концепции агентских отношений институциональной теории предприятия. Под агентскими отношениями понимают отношения двух участников, один из которых (принципал) передает другому (агенту) свои функции. Принципал — владелец, собственник, от лица которого действует агент. Достижение экономиче-

ских целей принципала непосредственно зависит от эффективной деятельности агента. Конфликт основан на противоположности стоимостных, денежных интересов: владелец получает доход в виде дивиденда из прибыли, менеджер — заработную плату, которая входит в себестоимость продукции и премию из прибыли. Чем выше заработная плата, тем меньше прибыль, и чем выше премия, тем ниже дивиденд. Это противоречие между интересами сторон и приводит к конфликтам. Владельцы предприятия больше рассчитывают на сегодняшнюю прибыль, менеджеры — на перспективу. Конфигурация интересов сторон носит более сложный характер: мажоритарные владельцы также настроены на перспективу роста капитализации предприятия — и для повышения дивиденда и роста стоимости своего пакета акций. Также неоднозначны и интересы топ- и рядовых менеджеров. Но практика бизнеса свидетельствует, что основным является противоречие в коренных, стоимостных интересах сторон. Поэтому конфликт носит антагонистический характер и имеет высокую степень напряжённости.

2. Владельцы — специалисты

Картина здесь во многом аналогичная предыдущей. Поскольку заработная плата специалистов входит в себестоимость продукции, а премия выплачивается из прибыли, отношения между владельцами и специалистами являются антагонисти-

ческими конфликтными. Однако степень напряженности конфликта меньше, поскольку владельцы реже контактируют со специалистами, и они (кроме небольшого количества главных и ведущих специалистов) не принимают решения, что сужает область конфликтов.

3. Владельцы — работники

В этих отношениях картина также похожа на отношения владелец — менеджер. Интересы владельцев и работников противоположны по стоимостным критериям. Поэтому отношения между владельцами и работниками также являются антагонистически конфликтными. Однако степень напряженности в них еще ниже, поскольку контактов между ними еще меньше, и работники практически не принимают решений, касающихся деятельности предприятия.

4. Менеджеры — специалисты

Между представителями этих групп могут возникать стоимостные конфликты, поскольку заработная плата рядовых менеджеров обычно определяется менеджерами более высокого ранга (в пределах штатного расписания). Однако эти конфликты встречаются не слишком часто, и не являются главными. Основным содержанием конфликта являются отношения «начальник — подчиненный», когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные

требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

В основе некоторых конфликтов лежит разное представление о содержании, объемах и методах работы. Эти конфликты относятся к деловым, внутриорганизационным. Они не являются антагонистическими, так как интересы и цели соперничающих сторон не являются взаимоисключающими и непримиримыми, вследствие чего в ходе разворачивания такого конфликта возможны поиски сближающих друг друга оценок и позиций, взаимных соглашений и компромиссов. Степень напряженности конфликта является средней.

5. Менеджеры — работники

Картина похожая на предыдущую. Основным содержанием конфликта также являются отношения «начальник — подчиненный», поэтому конфликты носят деловой, неантагонистический характер. Степень напряженности конфликта низкая. Это связано с меньшим объемом прав у рядовых работников, чем у специалистов, вследствие чего они больше зависят от позиции менеджеров и менее склонны вступать в конфликт.

6. Специалисты — работники

У этих групп минимальное количество точек соприкосновения, и небольшая возможность вступать в конфликты. Раз-

ницу интересов можно обозначить как мотивационную. Многие специалисты работают не только за заработную плату, но и за «интерес», среди работников таких минимальное количество.

При контактах это может приводить к взаимному непониманию и пренебрежению интересами другой группы работников. На этой почве более вероятно возникновение личных психологических конфликтов.

Тем не менее, конфликты носят неантагонистический характер, а степень напряженности подавляющего большинства конфликтов низкий, так как пересечения интересов не происходит — не из-за чего конфликтовать.

7. Временные специалисты и работники

В последнее время широкое распространение получили такие виды организации труда, как работа на дому — телеворкинг. Как правило, специалисты и работники привлекаются к работе по временным трудовым соглашениям. Контактируют они с менеджерами, поэтому для этой группы работников возможны конфликты «менеджер — специалист», «менеджер — работник».

Конфликты эти проходят по схеме «начальник — подчиненный», имеют деловой неантагонистический характер, и имеют низкую степень напряженности.

Конфликты внутри функциональных групп

Кроме конфликтов между функциональными группами участников деятельности предприятия возможны и конфликты внутри функциональных групп, так как они неоднородны по составу. Рассмотрим особенности этих конфликтов.

Владельцы: мажоритарии — миноритарии

По количеству ценных бумаг, точнее по их весу в общей стоимости акций общества, можно различить мажоритарных и миноритарных акционеров. К мажоритарным акционерам обычно относят таких, размер пакетов акций которых позволяет самостоятельно оказывать влияние на решения общего собрания. Крупные, контролирующие пакеты акций, как правило, сосредоточены в руках учредителей обществ. Значительными долями в бизнесе обладают институциональные инвесторы, иногда частные стратегические инвесторы.

Каждому из миноритариев принадлежит обычно менее 5% акций общества. В их число, как правило, входят частные портфельные инвесторы и биржевые спекулянты. Первые, владея акциями продолжительное время, рассчитывают на дивидендный доход. Вторые — в основном, на прибыль от курсовой разницы бумаг. Таким образом, в получении высоких дивидендов заинтересованы именно миноритарные инвесторы, не ставящие

перед собой цели полностью контролировать компанию.

Размер дивидендов и может стать основной причиной разногласий мажоритариев, пытающихся по возможности большую часть нераспределенной прибыли направить на расширение бизнеса или решение иных вопросов, и миноритариев. Тем не менее, конфликт между этими группами владельцев является, как правило, неантагонистичным, степень напряженности средняя.

Менеджеры: высшие и средние менеджеры — рядовые менеджеры

Основным содержанием конфликта являются отношения «начальник — подчиненный», в основе которых лежит разное представление о содержании, объемах и методах работы. Эти конфликты относятся к деловым, внутриорганизационным. Они не являются антагонистическими, так как интересы и цели соперничающих сторон не являются взаимоисключающими и непримиримыми. Степень напряженности конфликта средняя.

Специалисты: главные и ведущие специалисты — рядовые специалисты

Картина похожая на предыдущую. Поскольку главные и ведущие специалисты сочетают выполнение профессиональных функций с руководством, то основным

содержанием конфликта также являются отношения «начальник — подчиненный». Кроме этих отношений разногласия могут иметь профессиональный характер. В целом конфликты носят деловой, неантагонистический характер. Степень напряженности конфликта низкая.

Работники

В этой категории участников деятельности можно выделить две группы. Одна из них — служащие — рабочие. Между этими группами работников практически отсутствуют точки соприкосновения, поэтому конфликты между ними практически отсутствуют. В этой функциональной группе выделяются работники, выполняющие руководящие функции — начальники отдельных подразделений (архив, секретариат, курьерская группа) и бригадиры. Поэтому здесь возможны конфликты по типу «начальник — подчиненный». Эти конфликты носят деловой, неантагонистический характер, степень напряжения средняя.

Другая группа — временные специалисты и работники. Они практически не имеют общих точек соприкосновения между собой, поэтому конфликты, как правило, не возникают.

Межличностные конфликты

Между участниками деятельности предприятия всех функциональных групп возможны межличностные конфликты.

Межличностный конфликт — это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта — это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (то есть субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т. п.). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Подобные конфликты имеют деловой, конструктивный характер.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Психологический конфликт обычно имеет деструктивный характер. В классической психологии его принято объяснять наличием в коллективе конфликтных личностей. Конфликтная личность — акцентуированная личность, стремящаяся к разрешению противоречий жизнедеятельности и взаимодействия с помощью конфликтных действий. В психологическом плане конфликтная личность является личностью дезинтегрированной и дезадаптированной, что определяет восприятие проти-

воречий и проблем как представляющих угрозу для ее интересов, статуса, достоинства, благополучия и пр. Такое восприятие обуславливает ее включение в конфликтное противоборство.

Отношения между людьми, исходя из их психологического типа, рассматривает соционика. Всего таких типов шестнадцать и вариантов интERTипных отношений тоже шестнадцать — дуальные, тождественные, активационные, деловые, миражные и т.д. Одним из вариантов интERTипных отношений являются конфликтные отношения, возникающие тогда, когда психологические характеристики, определяющие тип личности, полностью противоположны. При контакте с подобным типом возникает ощущение: он не такой, как я, он моя полная противоположность, с ним не о чем разговаривать, с ним невозможно договориться. Подобные отношения обычно приводят к психологическим межличностным конфликтам.

Понимание объективных и субъективных противоречий между и внутри функциональных групп участников деятельности предприятия, а также между отдельными членами персонала, приводящие к конфликтным ситуациям и конфликтам, помогает выработать мероприятия по предотвращению и преодолению конфликтов. Это позволяет улучшить психологический климат на предприятии, повысить настроение персонала и эффективность деятельности предприятия в конечном итоге.