

Лекция 5.

Конфликты при реализации КСО

Цели лекции 5

- Определить основные виды конфликтов при реализации КСО
- Изучить причины возникновения конфликтов при реализации КСО
- Сформулировать направления воздействия для снижения уровня конфликтного противостояния

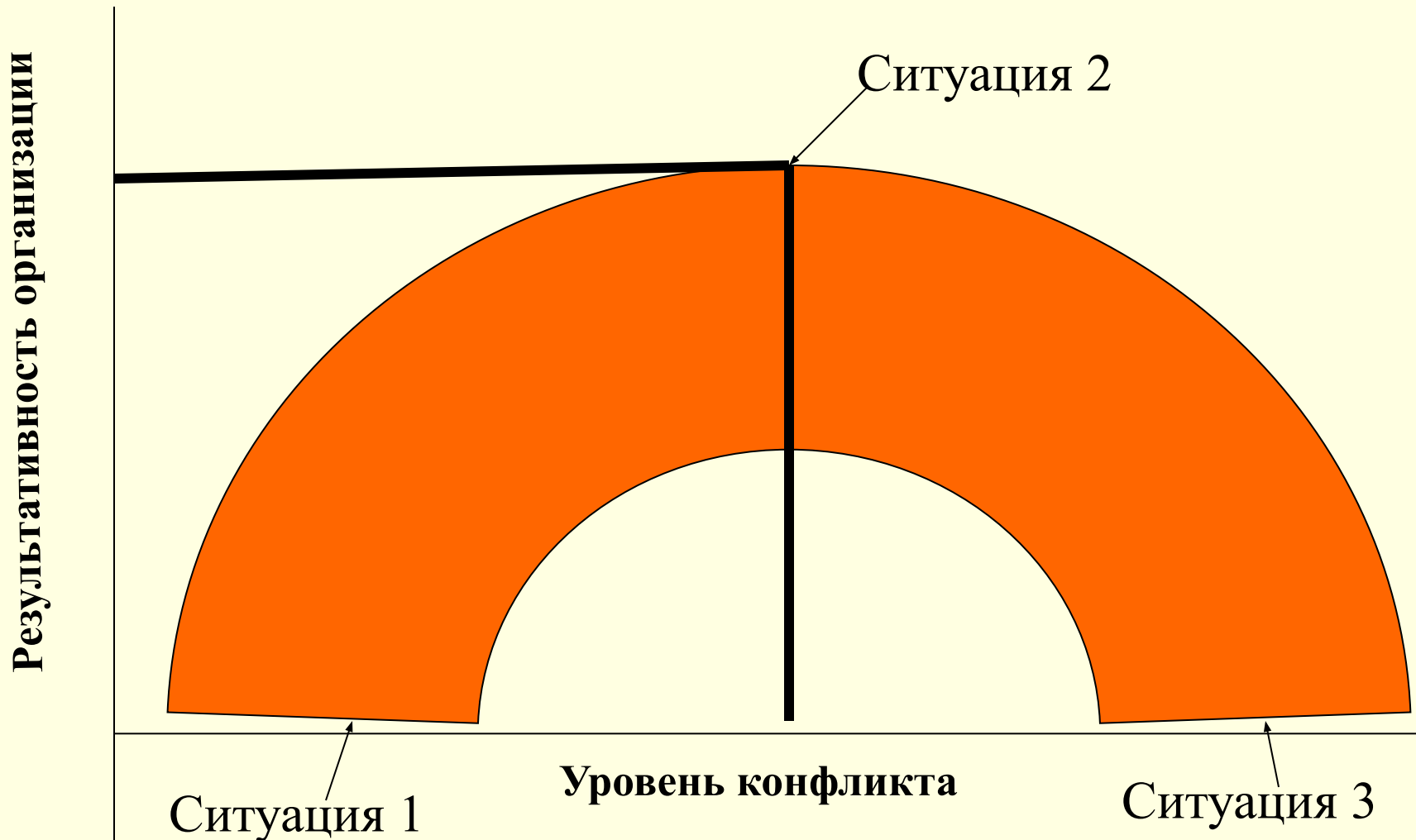
Понятие «конфликт»

- *конфликт*- активные взаимонаправленные действия каждой из сторон для реализации своих **целей**, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями

Современный взгляд на конфликты в организации

- конфликт **объективно необходим** для организации (вывод из ситуации застоя, реакция на конкуренцию)
- конфликт является неотъемлемой частью процесса **изменений**
- рациональным состоянием является наличие конфликта **минимального уровня** (управляемого)
- возникновение любого конфликта определяется **дисбалансом интересов**

Воздействие конфликта на организацию



Основные понятия теории конфликтов

$$K = KS + I$$

- **конфликтная ситуация** - противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, несовпадение интересов, желаний
- **инцидент**- активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны
- **конфликт**- активные взаимонаправленные действия каждой из сторон для реализации своих целей, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями

Основные понятия теории конфликтов

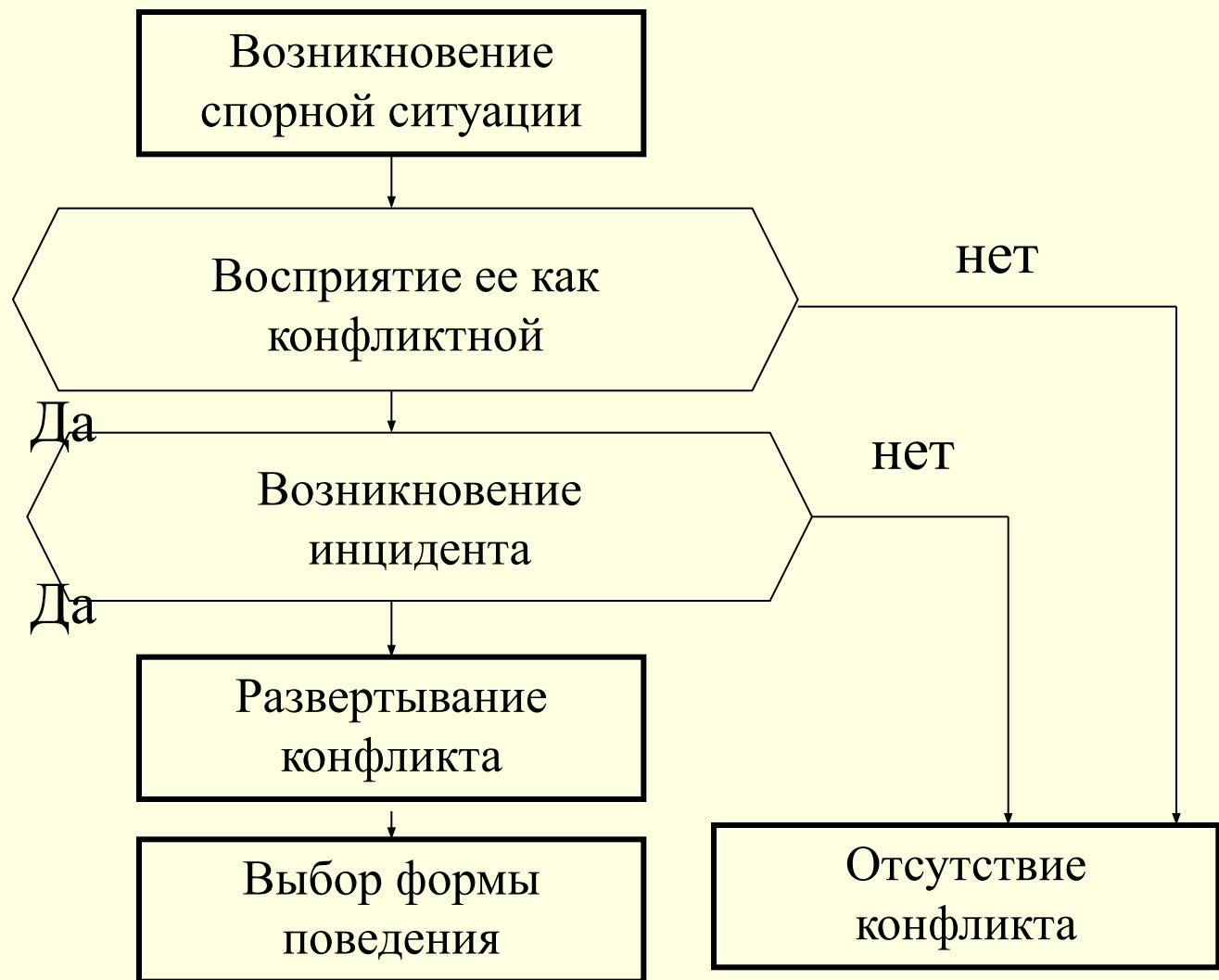
объект конфликта - то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон

субъект конфликта - участники конфликта, оппоненты, чьи интересы затронуты непосредственно

ранг оппонента - объем власти, располагаемый каждой из конфликтующих сторон

граница конфликта - внешние пределы конфликта в пространстве и во времени

Превращение спорной ситуации в конфликт



Этапы развития конфликта



Примеры провокаций при приеме на работу

Мягкие приемы:

- расплывчатые вопросы
- затягивание паузы
- невнимание интервьюера
- пренебрежение кандидатом
- искажение слов кандидата
- высмеивание его ответов, резюме
- расположение интервьюера сбоку от кандидата

Жесткие приемы:

- Использование нецензурной лексики
- Вопросы: вас бьет муж? Какой секс вы предпочитаете?
- Бросание листков в лицо кандидата
- Скрытое наблюдение за собеседованием по видеомонитору
- Проведение собеседования в кафе

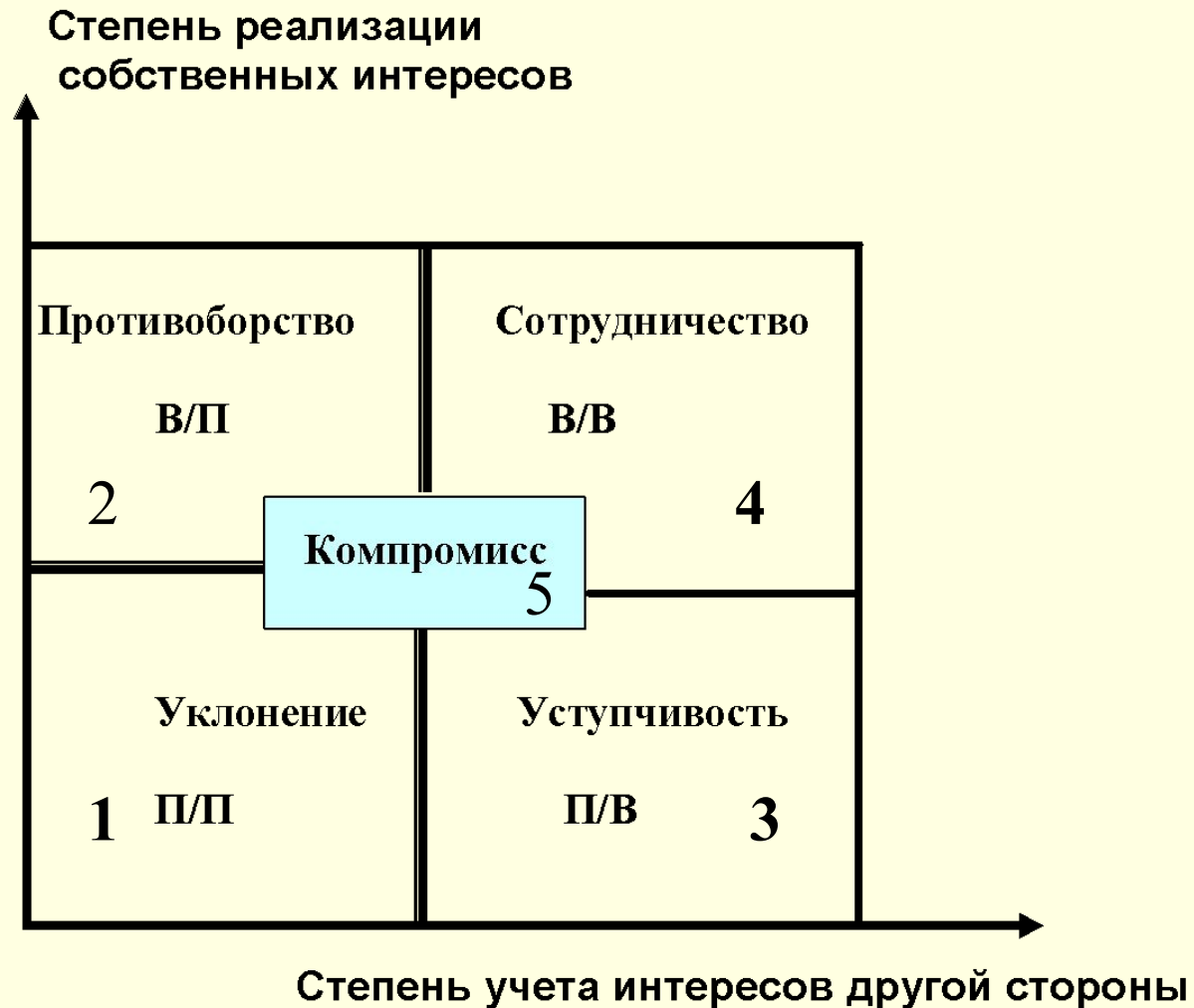
Примеры конфликтных ситуаций (провокаций) для работающих

- » **ложный** заказчик (для проверки лояльности и преданности)
- » скрытое **наблюдение** за сотрудниками
- » выдача намеренно **бóльшей** суммы (при работе с наличными деньгами)
- » поручение значительно **бóльшого** объема работы (для подталкивания к увольнению)
- » разработка **множества** инструкций (чтобы держать сотрудников в напряжении)

Функции конфликтов

Позитивные функции	Негативные функции
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
диагностика возможностей оппонентов	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешними трудностями, внешним врагом	представление о побежденных группах как о врагах
источник инноваций, стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
нормотворчество, появление новых правил, форм поведения	после завершения конфликта уменьшение степени сотрудничества между частью работников
выявление управленческих проблем в организации (подразделении)	сложное восстановление деловых отношений (“шлейф конфликта”)

Межличностные стили поведения в конфликте



Противоборство как стиль поведения в конфликте

- Активная борьба индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей.
- Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.
- **Применяется при условии:**
- Руководителю необходимо поддержать свой авторитет.
- Руководитель убежден в своей правоте.
- Необходимо нейтрализовать неформального лидера (при условии полной уверенности в своих силах).

Уклонение (избегание, уход) как стиль поведения в конфликте

- Индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора.
- Это, если исход конфликта для индивида не особенно важен,
- Либо если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников,
- Либо, если у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу
- Это - уход от конфликта, медленный, но верный способ разрушить самые крепкие отношения.

Уступчивость, приспособление

Применяется, если:

- Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.
- Такое поведение в конфликте используется, если ситуация
 - не особенно значима,
 - если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы,
 - если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество

- индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом и свои интересы.
- применимо, если:
 - Необходимо найти общее решение
 - Каждый из подходов важен
 - Точки зрения подкрепляют друг друга
 - Основная цель обсуждения – получение более широкой информации, нового опыта совместной работы
 - Необходимо преодолеть негативные эмоции

Компромисс

- Поиск взаимных уступок,
- выработка промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.
- Применим при условии:
 - что оппоненты обладают одинаковой властью,
 - имеют взаимоисключающие интересы,
 - у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения,
 - их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Переговоры

- набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон

Условия проведения переговоров

- наличие **взаимозависимости** сторон, участвующих в конфликте
- **отсутствие** значительного различия в силе у субъектов конфликта
- участие в переговорах сторон, которые **реально** могут принимать решения в сложившейся ситуации

Приемы, используемые при переговорах

- Установление позитивных личных отношений
- Проявление агрессивности как попытка давления на оппонента
- Предоставление информации (теория Т. Шеллинга: информация о сожженных мостах как стратегическое преимущество)
- Использование маленьких уступок для взаимовыгодного компромисса

Кодекс поведения в конфликте

- Дайте партнеру «**выпустить пар**»
- Потребуйте от него спокойно **обосновать претензии**
- Эмоции отмечайте **вопросами**
- Сбивайте агрессию неожиданными **приемами**
- Не давайте оппоненту **отрицательных оценок**, а говорите ему о своих чувствах

Кодекс поведения в конфликте

- В любом случае дайте партнеру возможность **«свое лицо»**
- Отражайте **как эхо** смысл его высказываний и претензий
- Не бойтесь **извиниться**, если чувствуете свою вину
- Ничего **не надо** доказывать

Кодекс поведения в конфликте

- **Замолчите** первым
- **Не характеризуйте** состояние оппонента
- Уходя, **не хлопайте** дверью
- Говорите, когда партнер **остыл**
- Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь **не разрушать отношения**

Превращение конфликта в ВОЗМОЖНОСТИ

- **Найти позитивные моменты в создавшейся ситуации**
- **Изменить свое поведение**
- **Изменить ситуацию**
- **Изменить свою точку зрения на ситуацию**

Виды конфликтов между стейкхолдерами

- Интересов
- Целей
- Ожиданий
- **Агентов** (наемных менеджеров) - агентские конфликты

Конфликт интересов

- Действия сотрудников, при котором личная заинтересованность человека влияет на процесс принятия решения и наносит ущерб компании

Пример типичных конфликтных ситуаций при конфликте интересов

- выполнение отдельных функций управления в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность служащего;
- выполнение иной оплачиваемой работы;
- владение ценными бумагами, банковскими вкладами;
- получение подарков и услуг;
- имущественные обязательства и судебные разбирательства;
- взаимодействие с бывшим работодателем и трудоустройство после увольнения из корпорации
- явное нарушение установленных запретов (например, использование служебной информации, получение наград, почетных и специальных званий (за исключением научных) от иностранных государств и др.).

Причины конфликтов интересов

- нарушение основных требований к служебному поведению
- невыполнение обязанностей служащего
- несоблюдение при их исполнении прав и законных интересов организаций, общества,
- несоблюдение норм действующего законодательства
- нарушение ограничений и запретов, связанных с Законом о противодействии коррупции и др.

Способы борьбы с конфликтами интересов

- **Превентивный** метод - предотвращение возникновения конфликта интересов — пример, отказ служащего, получившего назначение, от доли в капитале компании

- **Раскрытие информации:** регулярно декларировать свое имущество и доходы

Добровольный отказ от участия в процессе принятия решения, связанного с возникновением конфликтов интересов.

- **Мониторинг** со стороны антикоррупционных организаций и коллегиальных органов, представляющие интересы общества и отслеживающие возникновение конфликта интересов.

Способы урегулирования конфликта интересов (продолжение)

- **изменение** должностного или служебного положения, являющегося стороной конфликта,
- **отстранение** служащего от исполнения должностных обязанностей;
- **отказ** служащего от выгоды, явившейся причиной возникновения конфликта интересов;
- **отвод (самоотвод)** служащего в установленных законодательством случаях и порядке.

Конфликт целей

активные действия каждой из сторон для реализации своих личных целей,

стороны (стейкхолдеры) по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем:

- **Акционеры** – больше прибыли
- **Сотрудники** – более высокий уровень ЗП
- **Органы местной власти** – большие вложения в социальные объекты

История вопроса

- Первый конфликт был между **Г. Фордом** и его акционерами: они подали на Форда в суд из-за повышения ЗП рабочим вместо выплаты больших дивидендов и **выиграли** дело
- Форд ушел в отставку, передав управление своему сыну
- Затем скупил все акции
- Тем самым убрав необходимость платить акционерам большие дивиденды

Приемы Форда

- Платить более высокие ставки, чем у конкурентов
- Использование труда инвалидов (выплачивая такие же ставки), они более подготовлены к однообразной работе на конвейере
- 1914 год – объявил рабочим о плане их участия в прибылях
- Открыл школу, больницу, построил социальное жилье

Позиция Форда

- Прибыль принадлежит трем участникам:
 1. **Предприятию** - чтобы поддерживать его в состоянии устойчивости, развития и здоровья
 2. **Рабочим** – при помощи которых создается
 3. **Обществу**

Пример 1.

Конфликт среди стейкхолдеров

- **Инвестор**, вложивший деньги в фирму, хочет, чтобы она работала эффективно. Для этого надо сократить часть персонала. **Профсоюзы и государство** – против.

Конфликт между двумя стейкхолдерами

Пример 2.

Конфликт среди стейкхолдеров

- **Отдел** компании хочет увеличить присутствие фирмы на новых рынках, **отдел качества** против, т.к. не уверен, что сможет обеспечить качество при увеличенном объеме выпуска продукции, а также сохранить уровень сервиса при увеличении количества клиентов

Конфликт между внутренними стейкхолдерами

Пример 3.

Конфликт среди стейкхолдеров

- **Менеджмент** компании решает развивать автоматизацию производства, что сможет привести к сокращению РМ.
- **Профсоюз** против

Конфликт между внутренними и внешними стейкхолдерами

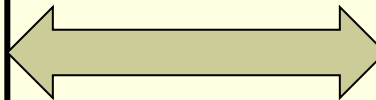
Методы воздействия на стейкхолдеров

- **Изменение мнения** группы стейкхолдеров (переубедить их, привлечь к разработке решений, выработать принципиально новое мнение) в соответствии с **матрицей**
- Борьба с **отдельными группами** влияния (подавить мнение отдельных групп, нанести прямой урон группе влияния)
- **Объединение** с другими группами
- **Сотрудничество** (выполнение отдельных требований стейкхолдеров)

Конфликт ожиданий

Ожидания стейкхолдеров от организации:

- ✓ Выплата дивидендов
- ✓ Высокая ЗП
- ✓ Развитие перспективных направлений деятельности
- ✓ Определенное положение с т.зрения власти



Ожидания организации от стейкхолдеров:

- Инвестиции в новые технологии
- Оборудование новых РМ
- Достойный уровень ЗП

Конфликт агентов

- Разновидность конфликта интересов в соответствии с теорией агентских отношений (agency theory)
- Проблема **наемных менеджеров**
СЕО (*Chief executive officer*)
(посредничества): менеджеры высшего звена, могут пытаться реализовывать свои личные интересы за счет акционеров
- Ответственность за предотвращение развития проблемы агентов лежит на совете директоров

Категории агентских затрат

- 1) расходы на осуществление **контроля за деятельностью менеджеров**, например затраты на проведение аудиторских проверок;
- 2) расходы на **создание организационной структуры**, ограничивающей возможность нежелательного поведения менеджеров, например введение в состав правления внешних инвесторов;
- 3) **альтернативные затраты**, возникающие в тех случаях, когда условия, установленные акционерами, противоречат достижению основной цели — увеличению богатства акционеров

Механизмы воздействия на менеджеров в интересах акционеров

- 1) применение системы стимулирования на основе показателей деятельности фирмы;
- 2) непосредственное вмешательство акционеров; контроль за составом советов директоров
- 3) угроза увольнения;
- 4) угроза скупки контрольного пакета акций фирмы

Система стимулирования на основе показателей деятельности фирмы

- система **наградных акций** (performance shares) т.е. акций, предоставляемых ответственным работникам фирмы в качестве вознаграждения за успехи в работе, измеряемые **доходом на одну акцию**
- Зависимость бонусов **СЕО** от расходов на **НИОКР**
- Выплаты **премиальных** не наличными деньгами, а акциями (опцион)

Непосредственное вмешательство акционеров, контроль за деятельностью советов директоров компании

- Включение различных стейкхолдеров в состав директоров:
 - **Внутренние** стейкхолдеры обеспечивают стабильность и расширяют понимание значения внутренних операций.
 - **Внешние стейкхолдеры** приносят более широкий взгляд и свежую точку зрения на трудности, с которыми сталкивается организация
- Включение представителей **профсоюзов** в советы может помочь фирмам избежать решений, которые с большей вероятностью будут заблокированы профсоюзом.
- Включение **защитников окружающей среды, что** может улучшить социальный имидж фирмы и уменьшить вероятность наступления будущих неприятностей

-
- Журнал Fortune провел анализ 500 крупных компаний и выявил, что средняя зарплата CEO там равняется 4 млн. долларов в год.
 - К примеру, CEO компании Coca-Cola в один из годов получил бонус в размере 81 млн долларов.

Цели лекции 5

- **Виды** конфликтов при реализации КСО: интересов, целей, ожиданий, агентов
- **Причины** возникновения конфликтов при реализации КСО: нарушение основных требований к служебному поведению, невыполнение обязанностей служащего, пересечение личных интересов и интересов корпорации
- **Направления** воздействия для снижения уровня конфликтного противостояния: декларация доходов, добровольный отказ от участия в принятии решений, связанного с конфликтов интересов, мониторинг, изменение мнения, борьба с отдельными группами влияния, объединение, сотрудничество