

## Тема 6. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації.
2. Типи конфліктів
3. Умова та причини виникнення конфліктів
4. Методи розв'язання конфліктів

*1. Конфлікт* – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, котрі можуть бути конкретними особами або групами.

Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, або мета і заважає іншій стороні робити те саме.

Наведене визначення доповнено в навчальн. посібнику "Менеджмент: теор.основи і практикум", де визначено, що "конфлікт – це ..., а також внутрішній дискомфорт однієї сторони". При конфлікті кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, цілі, думки, гостру суперечку і заважає іншому суб'єктові чинити так само.

Школа Вебера "Людських відносин" вважали, що конфліктів необхідно уникати, проблеми треба уникати.

Сучасний американський менеджмент стверджує, що в певних межах конфлікт є бажаним. Іноді конфлікт дозволяє виявити різноманітність точок зору.

*Функціональні конфлікти* можуть вести до підвищення ефективності діяльності організації.

*Дисфункціональний конфлікт* зумовлює зниження особистого задоволення, групової співпраці і ефективності організації.

### 2. Типи конфліктів

Внутріособистий к-кт може бути різних форм. Наприклад, керівник відділу дає вказівки одного напрямку (напр., розважати прибувших гостей в організацію, а в кінці дня висловлювати зауваження стосовно того, що на основній роботі виконано малий обсяг роботи.)

Міжособовий конфлікт коли керівники різних інституцій борються за фінансування із одного і того ж джерела і при цьому доказують директору прийняти їх точку зору... Міжособистий конфлікт також проявляється між людьми, які не можуть погодитися між собою.

Конфлікт між особою і групою коли особа займає позицію відмінну від групи. Напр., хоче більше заробити і перевиконує норми виробітку, а група це вважає не бажанням і ін.

Міжгруповий конфлікт. В колективах є формальні і неформальні організації, які можуть вступити в конфлікт, якщо буде порушено їхні інтереси... Або конфлікт між працівниками і лінійними керівниками. Останні можуть не чітко виконувати розпорядження від штабу.

### *3. Умови та причини конфліктів*

- Недоліки в організації праці і побуті членів колективу
- Переважання в колективі аморальних відносин
- Наявність в колективі неформальних груп із негативною спрямованістю їх діяльності
- Прискіпливе та придирливе ставлення керівників до своїх підлеглих і навпаки

Причини можуть бути особистого або виробничого характеру

1. Причини фізичного несумісництва
2. Причини емоціонального несумісництва
3. Причини інтелектуального несумісництва

Основні причини конфліктів: розподіл ресурсів, взаємозалежність задач, різниця в цілях, різне розуміння та сприйняття цінностей;

різниця в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікаційні зв'язки.

*Модель конфлікту як процесу*

Управлінська ситуація

Джерела конфлікту

Можливість зростання конфлікту

Реакція на ситуацію

Конфлікт відбувається

Управління конфліктами

Функціональні і дисфункціональні наслідки

#### **4.Методи розв'язання конфліктів**

Структурні методи розв'язання конфліктів: 1) роз'яснення вимог до роботи 2) координаційні і інтеграційні механізми (звернення до вищестоящого керівництва) 3) загальноорганізаційні комплексні цілі 4) структура системи винагородження

Міжособові стани розв'язання конфліктів: 1) ухилення 2)згладжування 3) примус 4)компроміс 5) розв'язання проблеми

**Література: згідно робочої програми курсу**

## План

1. Комунікації та їх значення у менеджменті.
2. Комунікаційний процес.

*1. Комунікація* – це обмін інформацією на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників організації.

*Комунікаційна мережа* – сукупність індивідів (підрозділів), які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Клод Шелонен та Уорен Вівер у праці “Математична теорія комунікацій” дають таке визначення комунікацій: “це усі дії, за яких один розум впливає на інший”

Комунікації це сполучений процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими. Західні спеціалісти стверджують, що керівники 50-90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достовірності, оперативності, гнучкості – це одна з найскладніших проблем в організаціях.

В комунікації кожному належить певна і активна роль, іноді цей факт ігнорується.

2. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома сторонами і більше особами. Отримувач інформації має розуміти її.

*Елементи процесу обміну інформацією:*

- відправник
- повідомлення (інформація закодована певним набором символів)
- канал (засіб передачі інформації)

- отримувач
- зворотній зв'язок. Цей елемент часто залишається поза увагою.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника, повідомлення, отримувача...

При проектуванні комунікацій необхідно враховувати наявність багатьох каналів деформації інформаційних потоків.

Ефективна комунікація має 4 стадії:

1. Забезпечення уваги адресата
2. Забезпечення розуміння суті повідомлення
3. Визнання
4. Дія

Формальні комунікації поділяються на *вертикальні, горизонтальні, діагональні*.

*Вертикальні* – “зверху вниз і знизу вверх”

*Горизонтальні* – між однаковим рівнем ієрархії

*Діагональні* – між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії.

Неформальні комунікації – не передбачені організаційною структурою. Цим каналом передається значна частина достовірної інформації. Вона буває корисною і доповнюючою. Признана і в теорії менеджменту зарубіжних країн як система поширення чуток, неофіційних даних...

Позитивні характеристики неформальних комунікацій:

- 1) швидкість передавання інформації
- 2) можливість доповнення формальних
- 3) оперування, як правило, останнім невиконаним.

Класи комунікацій: 1) письмові (перевага полягає у збереженні інформації) 2) усні

Вдосконалення комунікацій можна забезпечити використанням контрольного переліку – п'ять с., як наводить Р.Фаллер:

1. Ясність
2. Повнота
3. Локальність
4. Конкретність
5. Коректність

*Комунікаційні бар'єри*

1. Конкуренція між повідомленнями.
2. Сприйняття повідомлення адресатом.

Сприйняття: фізичне → сенсорна та нормативна реальність

↓  
(інтерпретаційна)

3. Мова, логіка, абстракція. Інтерпретація може бути неправильною при неповній, не чіткій інформації.
4. Статус особи яка надсилає повідомлення
5. Опір змінами

**Література:** згідно робочої програми курсу