

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

**СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні

кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

Тема 11. СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Економічні передумови ситуаційного управління.
2. Стратегія і тактика антикризового управління.
3. Сукупність заходів для підвищення стійкості роботи організації.

Ситуаційний підхід до управління визначає послідовність дій, що входить до замкненого циклу управління і відповідає етапам управління відповідно до швидкості змін умов функціонування. Проте ситуаційне управління потрібно розглядати як специфічний різновид оперативного управління, який здійснює керівництво підприємства нижчих і середніх ланок. Відмінною особливістю ситуаційного управління є порівняно короткий інтервал часу для прийняття управлінського рішення. Це зв'язано із швидкими змінами господарських ситуацій і зумовлює прийняття рішення в умовах високої або малої невизначеності, тобто недостатній інформації.

Важливо відзначити, що своєчасність рішення зазвичай вступає в протиріччя з його обґрунтованістю. Що більший обсяг інформації хоче мати суб'єкт управління, то більше часу буде витрачено на її збір, опрацювання і аналіз. **Тому ситуаційне управління здебільшого ґрунтується на використанні евристичних методів.** Їх основою є використання аналогії і неповної індукції, використання спрощень і прийомів, узагальнюючи минулий досвід і пошук ступеня правдивості створеної ситуації з минулим. Важливим моментом оперативного управління є оцінка ризику, що відображає можливість виникнення негативних наслідків прийнятих рішень.

В основі ситуаційного управління лежить відповідність між цілями функціонування системи і засобами їх досягнення. Тому його процес передбачає процедури, виконання яких обмежене часом у t . Вони полягають в такому: суб'єкт управління будує свою діяльність так, щоб найефективнішим способом визначити цілі, поставити конкретні завдання,

встановити способи і засоби їх досягнення з врахуванням наявних обмежень і засобів рішень.

Суб'єкт управління *визначає характер і структуру прийняття рішень, організовує інформаційну систему слідування за об'єктом управління, що дає змогу на основі прямого і зворотного зв'язку здійснювати облік і контроль за роботою об'єкта управління під час виконання рішення поставлених завдань.*

Конфлікт \neg **це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.** Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Конфлікт \neg це зіткнення протилежних інтересів на ґрунті суперництва, співпереживання, протиборства. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т. д. **Функціональний конфлікт веде до підвищення ефективності організації. Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.**
Існує чотири основних типи конфлікту:

1. **Внутрішньоособовий конфлікт.** Одна з найпоширеніших форм \neg рольовий конфлікт, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи. Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями.
2. **Міжособистісний конфлікт.** Найпоширеніший тип конфлікту. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Може виявлятися як зіткнення особистостей.
3. **Конфлікт між особистістю і групою.** Може виникнути, якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої

особистості. І може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника. Керівник може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару \rightarrow змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

4. **Міжгруповий конфлікт.** Частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Часто через розходження цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.

2. Стратегія і тактика антикризового управління.

Одним з найважливіших принципів антикризового управління є **постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми з метою раннього виявлення загрози, що насувається криза.** Наступний важливий принцип - **поєднання стратегії і тактики антикризового управління.**

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи. Дії щодо запобігання кризи на підприємстві враховуються як при розробці корпоративної стратегії, так і при прийнятті оперативних рішень. Існує *діалектичний взаємозв'язок між стратегічними і тактичними аспектами антикризового управління.* З одного боку, щоб не виявитися в кризі, необхідно ризикувати, нести витрати, не чекаючи негайної віддачі. З іншого боку, щоб уникнути неплатоспроможності необхідно мінімізувати ризик і здійснювати додаткові витрати тільки при гарантованій віддачі. *Таким чином, короткострокова мета збільшення платоспроможності підприємства і зниження ризику банкрутства часто суперечить його стратегічним цілям.*

Важливою умовою ефективної реалізації принципу поєднання стратегічного і тактичного підходу доантикризового управління є відповідність прийнятих рішень *стадіям життєвого циклу розвитку кризової ситуації*. Найважливішим принципом стратегічного антикризового управління є стан постійного очікування сигналів про кризу, що насувається і негайна реакція на ці сигнали. Найбільш складним в процесі антикризового управління є виявлення ланцюжків економічних явищ, що виникають після виявлення того чи іншого сигналу, і вироблення відповідних рішень, спрямованих або на посилення позитивних наслідків, або на ослаблення погроз, обумовлених цими ланцюжками.

Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Основними причинами конфлікту є:

1. Розподіл ресурсів. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Люди завжди хочуть одержувати не менше, а більше, і необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

2. Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи. Також може виникнути конфлікт між лінійним і штабним персоналом, де причиною буде взаємозалежність виробничих відносин.

3. Відмінності в цілях. Можливість конфлікту збільшується по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж цілей всієї організації.

4. Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативні і аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їх групи і

особистих потреб. Відмінності в цінностях – вельми поширена причина конфлікту.

5. Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Дослідження показують, що люди з рисами характеру, що роблять їх найвищою мірою авторитарними, байдужими до такого поняття як самоповага, швидше вступають в конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і т. д. зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками різних підрозділів.

6. Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших.

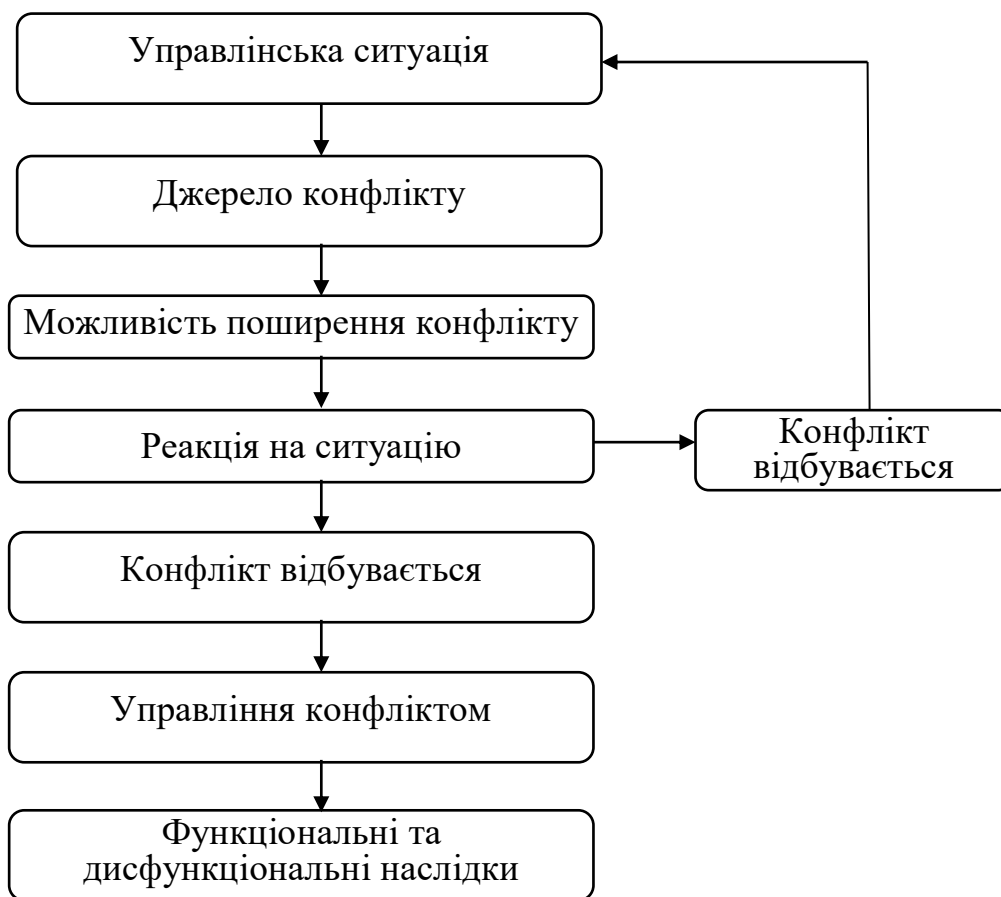


Рисунок 1 – Управління конфліктом

3. СУКУПНІСТЬ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Структурні методи невілювання конфліктів:

- 1. Роз'яснення вимог до роботи** – це роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Підлеглі повинні зрозуміти, чого чекають від них у кожній даній ситуації.
- 2. Координаційні і інтеграційні механізми.** Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення.
- 3. Загально-організаційні комплексні цілі.** Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більш співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена в ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.
- 4. Структура системи винагород.** Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей. Люди, які вносять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням, підвищенням по службі.

Стилі вирішення конфліктів:

- 1. Ухилення.** Людина намагається піти від конфлікту.
- 2. Згладжування.** Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен».
- 3. Примус.** Превалюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Цей стиль може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими.
- 4. Компроміс.** Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт до задоволення обох сторін.

5. Рішення проблеми. Визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін.

Методика вирішення конфлікту через вирішення проблеми

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблема визначена, визначте рішення, що прийнятні для обох сторін.
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією,
5. Під час спілкування створіть позитивне відношення один до одного, виявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму гнів і загрози

Недозволені і некеровані конфлікти часто призводять до стресів.

Стрес – це явище, пов'язане з психікою людини, з нервовою, психологічною або фізичною напругою і приводить до втрати здоров'я та навіть смертельного результату.

Негативні чинники стресу:

1 Події в особистому житті.

2 Організаційні фактори: ⊃ конфлікт ролей (порушення принципу єдиноначальності); ⊃ невизначене уявлення про роботу; ⊃ нецікава робота; ⊃ організація робочого місця і часу;

3 Погані фізичні умови.

Позитивні чинники стресу:

1 Підвищення по службі.

2 Зміна почуття відповідальності.

3 Комплекси (вимкнене світло, не залили вашу квартиру водою).

Методи уникнення стресу:

1. Розробити систему пріоритети вашої роботи (вибрати головне).

2. Навчитися говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи.
3. Навчити вашого керівника поважати ваші пріоритети.
4. Знайти щодня час для відключення і відпочинку. Звернутися до приємних думок або образів, щоб освіжити мозок.
5. Навчіть вашого начальника давати вам конкретні завдання. ~ Професійні



Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.
4. Самойленко І. О. Конспект лекцій із дисципліни «Менеджмент організації» для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / І. О. Самойленко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 89 с.