

Методы принятия управленческих решений

Типология конфликтов. Управление конфликтами в процессе
принятия управленческих решений.

Управление конфликтом — это способность увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Конфликт — это сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами.

Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным и религиозным. Конфликтам свойственны многообразие оснований, форм, уровней и мотивов.

Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.

В соответствии с организацией общества конфликты формируются на уровне:

- индивидов, между ними;
- групп индивидов;
- крупных систем (или подсистем);
- деления общества на классы и слои;
- общества в целом;
- на региональном или глобальном уровнях.

Наиболее общими причинами социальных конфликтов являются:

- разное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное положение людей в императивно координированных ассоциациях (одни - управляют, другие - подчиняются);
- разлад между ожиданиями и поступками людей;
- недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе коммуникации;
- недостаток и некачественность информации;
- несовершенство человеческой психики, несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные этапы:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений

Под **конфликтом** понимается борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника.

Внутриличностный конфликт - между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя.

Межличностный конфликт - между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками. Между **личностью** и **организацией**, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Типы конфликтов:

1. **Конфликты интересов** - характеризуется действительным переплетением интересов или обязательств.
2. **Вынужденные конфликты** - намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей.
3. **Ложносоотнесенные конфликты** - запутанные конфликты из-за несоответствия характеристик поведения участников, содержания причин.
4. **Иллюзорные конфликты** основанные на неправильном восприятии или непонимании.
5. **Замещенные конфликты** в результате противоречия которых от действий участников конфликта или конфликтных идей страдают личность или идея.
6. **Экспрессивные конфликты** - характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм.

Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений

Классификация конфликтов по **горизонтали** - между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинение друг к другу, по **вертикали** - между людьми, находящимися в подчинении друг к другу и смешанные.

Три причины конфликта:

- 1) трудовой процесс;
- 2) психологические особенности человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- 3) личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

По критерию «степени длительности и выдержанности» выделяют конфликты:

- бурные быстрорастущие;
- острые длительные;
- слабовыраженные вялотекущие;
- слабовыраженные быстротекущие.

Бурные быстрорастущие конфликты отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения.

Острые длительные конфликты возникают преимущественно в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие, устойчивые, непримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки.

Слабовыраженные вялотекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить четко свою позицию или избегает по мере возможности открытой конфронтации.

Слабовыраженные быстротекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, и обе стороны заинтересованы в быстром его решении.

Важно вовремя распознать сигнальную функцию конфликта.

Сигнальная функция конфликта в организации выражается в том, что высвечивает узкие места, нерешенные проблемы в организации и условиях труда, стимулировании персонала, ошибки управления.

Способы управления конфликтной ситуацией:

- Предотвращение;
- Подавление;
- Отсрочка;
- Разрешение.

Стратегия предотвращения конфликта.

1. Устранить реальный предмет конфликта.
2. Привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению.
3. Сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

- разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);
- устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;
- исчезновение или изъятие объекта конфликта;
- устранение дефицита объекта конфликта.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

- снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация МОТИВОВ;
- истощение сил, ресурсов.
- Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.
- Подавление или отмена конфликта.

Урегулирование конфликта:

- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Межличностные стили разрешения конфликта

- **Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. «Не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».
- **Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому, что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта не решается. «Сглаживатель» добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

Межличностные стили разрешения конфликта

- **Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения. Этот стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.
- **Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными.
- **Решение проблем.** Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремится решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Профилактика конфликта

Профилактика конфликта - это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами.

Предупреждение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватность восприятия среды организации;
- открытость и эффективность общения, готовность к всестороннему обсуждению конфликта;
- создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений

Профилактика конфликтов — это их предупреждение.

К методам профилактики конфликтов относятся:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом;
- соблюдение режима труда и отдыха;
- подбор сотрудников по аналогичности образования;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности.

Факторами отсутствия конфликтных ситуаций в организации являются:

- наличие схемы документооборота в системе управления;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего двойного подчинения сотрудников.