

УПРАВЛІНСЬКІ КОНФЛІКТИ: ТИПИ, ПРИЧИНИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ.

Виконала
студентка VI курсу СГФ
Магомедова Саніят

ПЛАН

1. Типи управлінських конфліктів
2. Причини конфлікту
3. Типові помилки управлінської діяльності
4. Типи конфліктних особистостей
5. Управління конфліктом
6. Профілактика конфліктів
7. Правила поведінки керівника у конфліктній ситуації
8. Рекомендації підлеглому по розв'язанню конфліктів з керівником.
9. Наслідки конфлікту

Типи управлінських конфліктів за статусом учасників

- Горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом)
 - Вертикальні (у яких беруть участь особи з різним статусом)
 - Змішані (представлені і "вертикальні", і "горизонтальні" складові).
-

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

М.В.Примуш: виникнення й розвиток конфліктів обумовлений дією чотирьох факторів і причин: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних.

Еріка Регнет – професор Мюнхенського університету: існування відмінностей в учасників відносно цілей, стосунків, цінностей чи норм; особистісні відмінності; брак комунікацій та різноманітну поінформованість; тиск обставин (наприклад, обмежену доступність благ); структуру організації.

М. І. Мурашко: розходження в поглядах, у спробах одних досягти своєї мети за рахунок інших людей. Основними причинами конфліктів в організації є: непорозуміння; зіткнення особистих інтересів; розбіжності у меті; неналежне виконання службових обов'язків; розбіжності у застосовуваних методах; проблеми, що виникають при визначенні меж відповідальності; дефіцит взаємодії; проблеми при визначенні повноважень; безладдя у справах; боротьба за обмежені ресурси.

Об`єктивні причини

Субординаційний характер відносин

Інтенсивність спільної діяльності опонентів

Діяльність в системі “людина - людина”

Предметно-діяльнісний зміст міжособистісних відносин

Висока об`єктивна конфліктність звена “безпосередній начальник - підлеглий”

Розбалансованість робочого місця

Розбалансованість зв`язків між робочими місцями в організації

Складність соціальної та професійної адаптації

Недостатня забезпеченість по об`єктивним умовам управлінських рішень

Суб`єктивні причини

Управлінські

Неоптимальні та помилкові рішення

Сильний контроль за підлеглими з боку керівництва

Недостатня професійна підготовка керівників

Низький престиж праці управлінців середнього та нижчого звена

Нерівномірність розподілення службового навантаження

Порушення в системі стимулювання праці

Особистісні

Низька культура спілкування, грубість

Недобросовісне виконання своїх обов`язків підлеглими

Намагання керівника ствердити свій авторитет будь-якою ціною

Вибір керівником неефективного стилю керівництва

Негативна установка керівника по відношенню до підлеглих та навпаки

Напружені стосунки між керівником та підлеглими

Психологічні особливості учасників взаємодій

• **Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника (В.П.Шейнов)**

- порушення службової етики
- порушення трудового законодавства
- несправедлива оцінка підлеглих



*Сидіти в керівному кріслі — це одне,
а бути керівником — це зовсім інше!*

Народна мудрість

вияви грубості, пихатості,
неповаги до підлеглих

невиконання
обіцянок

зневажання прав підлеглих

привласнення заслуг
окремих членів
колективу

Порушення службової етики

свідоме
провокування
конфлікту між
підлеглими

різні інтриги в
колективі

невитриманість

критика,
зауваження
(грубого порядку),
що принижує
людину

приховування
інформації від
членів колективу

утиск критики

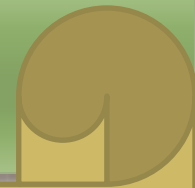
зловживання
службовим
становищем у
корисливих цілях

доручення роботи
“через голову”
безпосереднього
начальника
виконавця

нетерпимість до думок
підлеглих, які
відрізняються від
думок
керівника



ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА



- обмеження прав підлеглих;
- зловживання посадою (доручення неслужбового характеру);
- помилки у використанні заохочень і покарань;
- приховування важливої і необхідної інформації (наприклад, про скорочення, реорганізацію), маніпулювання нею;
- недоліки у розподілі роботи між підлеглими. Наприклад, вигідна робота потрапляє до одного і того ж працівника;
- встановлення працівникові ставки, що порушує баланс між його внеском і винагородою.

НЕСПРАВЕДЛИВА ОЦІНКА ПІДЛЕГЛИХ

Назва	Характеристика
Хворобливе ставлення до авторитету підлеглих	Керівник не тільки не помічає працівника, а намагається зіпсувати його репутацію, що, як бумеранг, знижує його власний авторитет
Неконкретна критика групи підлеглих	Дуже шкідлива, бо, по-перше, кожен думає: "це про мене" або "це не про мене", а по-друге, група гуртується проти керівника
Жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов'язків	Критика з коментарями типу: "працювати так, як ви працювали до сьогодні, ви не будете"
Нечітке формулювання вимог, завдань, інструкцій	Такі розпорядження підлеглі називають "іди туди, не знаю куди". У результаті керівник вважає підлеглих нетямущими, а підлеглі говорять про керівника, що він не знає, чого хоче
Недооцінка переконання як засобу впливу	Невміння переконувати
Психологічна несумісність	Зустрічається рідше. Наприклад, заздрість — основа неприязні, але не свідчить про несумісність
Заздрість до керівника	Її викликають його влада, вищий соціальний статус, вища заробітна платня, кращі умови праці, більша свобода дій і пересування, більша інформованість.

Найпоширеніші типові помилки управлінської діяльності

1. Перетворення керівника у виконавця
2. Відмова від делегування окремих владних повноважень
3. Визначення цілей управлінської діяльності у відриві від працівників
4. Відмова керівника від спілкування з персоналом.
5. Відмова керівника від особистого навчання.
6. Опір керівника змінам, яких потребує час
7. Відсутність часу для підлеглих
8. Ігнорування внеску працівників у системі досягнень фірми, колективу.
9. Прагнення швидко усунути проблему замість остаточного її розв'язання.
10. Занадто серйозне сприйняття ділового життя

Типи конфліктних особистостей



Надточний

Безконфліктний

Ригідний

Демонстративний

Некерований

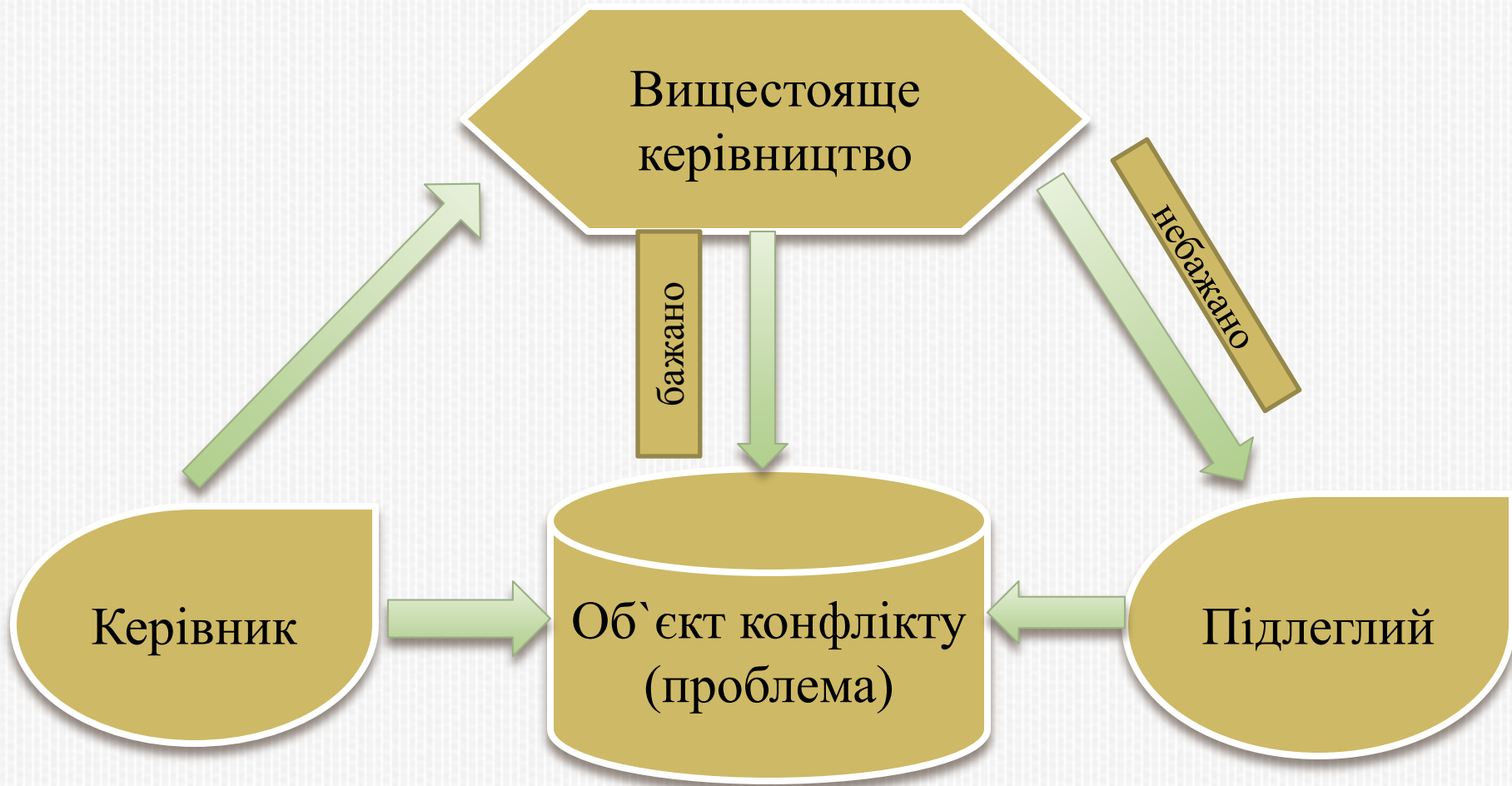
Характеристика типів конфліктних особистостей

Демонстративний	Ригідний	Некерований	Надточний	“Безконфліктний”
<p>Прагнення завжди бути в центрі уваги, користуватись успіхом. Навіть за відсутності “алібі” йдуть на конфлікт, щоб заявити про себе.</p>	<p>Непокладистий, безкомпромісний. Люди такого типу характеризуються честолюбством, завищеною самооцінкою, невмінням і небажанням зважати на думку оточення. Поведінка їхня груба, безцеремонна.</p>	<p>Поведінка їхня імпульсивна, непередбачувана, відсутній самоконтроль.</p>	<p>добросовісні працівники, занадто скрупульозні, до всього підходять із позиції “завищених вимог”. Усіх принижують, у них підвищена тривожність, підозрілість, дуже чутливі до оточення.</p>	<p>відсутність власних переконань, зброя в руках сильних, інші гадають “його устами глаголить істина”.</p>

Управління конфліктом — це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

- I стадія : сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації
- II стадія: дослідження конфлікту та визначення його причин
- III: пошук шляхів вирішення конфлікту
- IV: здійснення організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту

Вирішення конфліктів “по вертикалі”



ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ

Роль керівника в профілактиці конфліктів

Конкретні заходи з профілактики конфліктів:

1. Робота, спрямована на покращення умов праці організації виробництва, підлеглих побутових умов

2. Інформування підлеглих про важливі питання професійної діяльності та її перспективи

3. Дотримання трудового законодавства, його нормативних документів

4. Робота з підлеглими щодо правової освіти


5. Дотримання трудової етики

• Керівнику потрібно пам'ятати

- 1) управління людьми починається з себе
- 2) не поважаючи підлеглих, не отримаєш поваги до себе, а це вже передконфліктна ситуація
- 3) ніщо не цінується так дорого і не коштує так дешево, як ввічливість
- 4) слід вивчати підлеглих, виявляти інтерес до їх особистості з метою індивідуального підходу у пошуках взаєморозуміння

5) приховування інформації веде до напруги у відносинах

Вимоги до критики

- 
1. Критика на зборах — виключення. Критика найкраще діє у формі індивідуальної бесіди.
 2. Не принижувати гідність підлеглого .
 3. Критику слід поєднувати з позитивною оцінкою, висловлювати зауваження на фоні схвалення. Зловживання критикою призводить до протилежної очікуваній реакції: до опору, протесту, байдужості.
 4. Встановити довірливі відносини, емоційний контакт з тим, кого критикуєш.
 5. Критикувати можна те, що керівник спостерігав особисто, а не те, що знає зі слів сторонніх.
 6. Не порівнювати з колегами.
 7. Якщо критика висловлюється на зборах, продумати, як до неї поставиться колектив, а не тільки критикована особа.
 8. Аргументований зміст критики.
 9. Дієва критика повинна бути індивідуально спрямованою.

Розмова — покарання

1. Конструктивна розмова

2. Засудження вчинку. Розгортається за подібною смисловою схемою: розумію причини, але потрібно подумати, як позбутися, як уникати таких ситуацій.

Висловлення співпереживання:

"Звичайно, ви не заслуговуєте строгого покарання, але догану оголосити я вимушена, наскільки б високо не оцінювала ваші якості".

3. Позитивне закінчення. Повинно бути правилом для

менту прощання з людиною при будь-яких розуміннях.

ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ.

1. Дайте партнеру "випустити пару".
2. Зажадайте від нього спокійно обґрунтувати претензії.
3. Знижуйте агресію несподіваними прийомами.
4. Не давайте йому негативних оцінок, а говоріть про свої почуття.
5. Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод.
6. Запропонуйте клієнту висловити свої міркування щодо залагодження виниклої проблеми і свої варіанти її рішення.
7. У будь-якому випадку дайте партнеру "зберегти самоповагу".
8. Віддзеркалюйте значення його висловів і претензій.
 9. Тримайтеся як на вістрі у позиції "на рівних".
0. Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою провину.
11. Нічого не треба доводити.
2. Заговніть першим.
3. Не характеризуйте стан опонента.
4. Йдучи, не грюкайте дверима.
15. Говори, коли партнер заспокоївся.
16. Незалежно від результату вирішення суперечності прагніть не руйнувати відносин.

Попередження конфліктів “по вертикалі” за А.І. Шипіловим.



Психологічний відбір спеціалістів в організацію

Стимулювання мотивації до добросовісної праці

Справедливість і гласність в організації діяльності

Врахування інтересів усіх осіб, які стосуються управлінського рішення

Своєчасне інформування людей з важливих питань

Зняття соціально-психологічної напруги шляхом проведення спільного відпочинку

Організація трудової взаємодії по типу “співробітництво”

Оптимізація робочого часу керівників і підлеглих

Зменшення залежності працівника від керівника

Заохочення ініціативи, забезпечення перспективи росту

Справедливий розподіл навантаження між підлеглими

Справедлива оцінка результатів діяльності

Прийняття компетентних управлінських рішень

Що важливо запам'ятати управлінцеві, державному службовцю або тому, хто претендує бути лідером

- Загальним розвитком і професіоналізмом керівник, управлінець має вивищуватися над середнім рівнем людей свого відділу чи колективу.
- Тримати дистанцію, але не ставати недосяжним, чужим, що часто трапляється з тими, хто незаслужено пішов “у гору”.
- Мудрий керівник не повинен тягнути на себе всі функції відділу чи колективу, а давати можливість творчості своїм колегам, залишаючи при цьому за собою статус головнокомандувача.
- Дуже важливо бути здатним до психологічного аналізу та самоаналізу, уміти й не боятися самокритично оцінювати вади свого характеру, помилки в спілкуванні, враховувати невикористані резерви й можливості, постійно виявляти волю до самовдосконалення. Часто вести із собою діалог самоконтролю — відповідності владній посаді.
- Пам'ятаймо, що про свою психіку, її резерви ми знаємо менше, ніж про те, що відбувається навколо нас. Необхідно вміти тверезо себе оцінити.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДЛЕГЛОМУ ПО РОЗВ'ЯЗАННЮ КОНФЛІКТІВ З КЕРІВНИКОМ

Не поспішайте протидіяти керівнику у конфлікті

Будучи правим, намагайтеся не поступатись у головному

Пропонуйте декілька варіантів вирішення

Не переходьте на образи

Використовуйте слабкі місця в позиції керівника

Якщо ви праві, доказуйте свою позицію керівництву один на один

Вивчайте індивідуально-психологічні властивості своїх керівників

Наслідки конфлікту

```
graph TD; A[Наслідки конфлікту] --> B[Функціональні]; A --> C[Дисфункціональні];
```

Функціональні

Дисфункціональні

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., пер. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.
2. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 456 с.
3. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. — Чернівці; Київ, 1995
4. Пірен М.І. Основи конфліктології. — К., 1997. — 270 с