

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

за темою - Менеджмент в умовах кризових ситуацій

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол
від 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та адміністрування Кременчуцького інституту ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», к.е.н., доцент Єфременко А.Г.

План лекції:

1. Поняття, характерні ознаки та класифікація кризових ситуацій.
2. Управління конфліктами в трудових колективах.

Рекомендована література:

Основна

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко,

Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.

19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.

20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова:

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.

24. Щєбліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.

27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с

28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч. посібн.] / П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

1 Поняття, характерні ознаки та класифікація кризових ситуацій.

Криза – це єдине, що може призвести до рішучих змін.

З точки зору науки управління **криза** – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає впливу з середини, що потребує якісного нового реагування з її сторони. Головною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу порушення системи.

До факторів кризової ситуації відносяться джерела їх виникнення, причини та рівень організаційної належності осіб, втягнутих в кризу.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю. Необхідність проведення типології кризових явищ пов'язана з диференціацією засобів та способів управління ними.

Отже, в залежності від різних критеріїв, наведемо основні види кризових явищ.

За масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи.

Якщо кризові явища охоплюють всі життєдайні елементи (системи), то стан такої економічної системи визначається як системна криза.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи мають місце локальні кризи, серед яких у діяльності підприємства можливо виділити:

- криза збуту;
- криза діяльності;

- фінансова криза;
- криза менеджменту;
- криза організації;
- криза платоспроможності.

За проблематикою можна виділити макро- та мікрокризи.

За структурою відносин у соціально-економічній системі можна виділити економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні кризи.

Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни, або економічного стану окремого підприємства, фірми. У групі економічних криз можна виділити фінансові кризи. Ці кризи є грошовим відображенням економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні суперечностей або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза. Це — криза в політичній будові суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп тощо.

Політична криза, як правило, зачіпає всі сторони розвитку суспільства та переходить у кризу економічну.

Організаційні кризи проявляються як кризи розподілу та інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філіалів або дочірніх фірм.

Психологічні кризи — кризи психологічного стану людини, кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу або окремої групи.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів або криза відторгнення нових технологічних рішень.

За безпосередніми причинами виникнення кризи розподіляються на природні, суспільні, економічні.

Кризи також можуть бути передбаченими (закономірними) та несподіваними (випадковими).

Існують також кризи явні та латентні (приховані); глибокі та легкі; затяжні та короткострокові.

Таким чином, бачимо, що кризові ситуації в діяльності будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі і підприємства, є об'єктивними явищами.

Основні положення антикризового управління підприємство

Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне

старіння концептуальних засад ведення бізнесу — матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Розв'язання накопичених суперечностей можливе лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління.

Антикризове управління — це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Метою та головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівнях.

Основні процеси антикризового управління Проілюстровано на рисунку 9.1.

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази:

- Прихована криза (або криза ефективності);
- Криза платоспроможності;
- Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

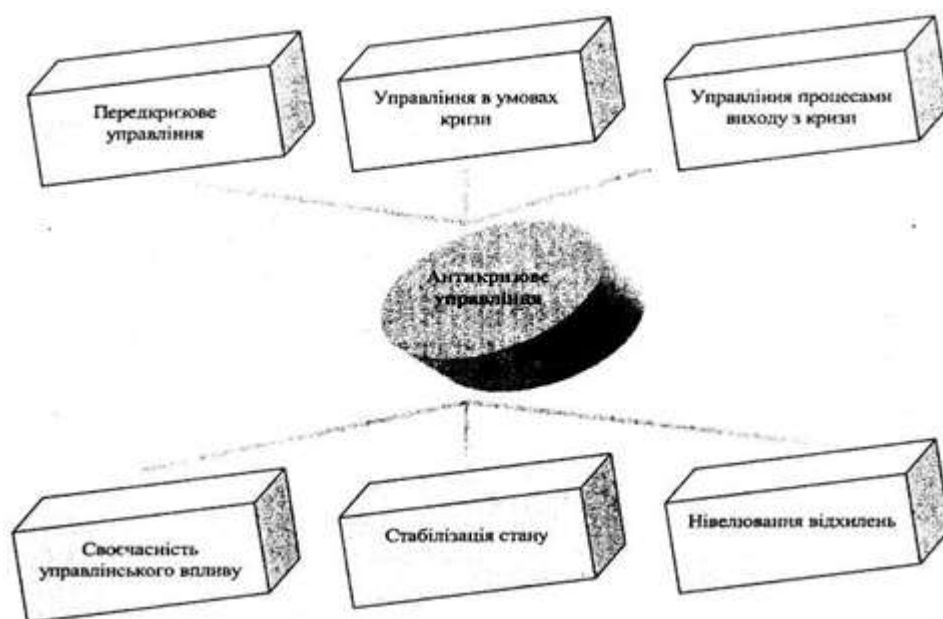


Рис. 9.1. Основні процеси антикризового управління

Наведемо зовнішні ознаки кожної фази розвитку кризи.

Перша фаза — криза ефективності (прихована криза) Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше.

Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім — в окремі часові періоди і поступово — в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів; поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що зумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

Друга фаза — криза платоспроможності. У другій фазі починаються труднощі з готівкою, виявляються деякі ранні ознаки банкрутства: різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Небажаними є різкі зміни будь-яких статей балансу в будь-якому напрямі.

Однак особливу тривогу повинні викликати:

- різке зменшення грошових коштів на рахунках (до речі,
- збільшення грошових коштів може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);
- збільшення дебіторської заборгованості (різке зниження також свідчить про труднощі зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);
- прострочення дебіторських заборгованостей;
- розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- збільшення кредиторської заборгованості (різке зниження наявності коштів на рахунках також свідчить про падіння обсягів діяльності);
- зниження об'ємів продаж (незадовільним може бути і різке збільшення об'ємів продаж, так як у цьому випадку банкрутство може наступити в результаті подальшого розбалансування боргів, якщо за ним буде йти непередбачене збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання об'ємів продаж може свідчити про збут всієї продукції перед ліквідацією підприємства).

Третя фаза — криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Підприємство не в змозі своєчасно оплачувати борги, і банкрутство стає юридично очевидним.

Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків. Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого підйому, так і в умовах галузевого спаду. В умовах різкого підйому галузі зростає конкуренція, в умовах спаду — Падають темпи зростання. Таким чином, кожному підприємству Доводиться боротися за темпи свого зростання. У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка Керівниками підприємства очікуваних темпів зростання їхнього підприємства, під які

заздалегідь знаходяться додаткові джерела фінансування, як правило, кредитного.

Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше оформлюватися як антикризове в міру розгортання кризової ситуації на підприємстві.

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати; до кризових явищ можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної міри керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

Об'єкт антикризового управління — виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для усіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер.

Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству) — так зване антикризове регулювання.

Антикризове регулювання - макроекономічна категорія. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу з боку держави, які спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування.

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Можна виділити сім груп суб'єктів антикризового процесу:

- власник підприємства;
- фінансовий директор підприємства;
- функціональний антикризовий менеджер — співробітник підприємства;
- функціональний антикризовий менеджер - співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство;
- державні та відомчі органи;
- арбітражний керуючий;
- представники кредиторів або фахівці з кризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства - вимушений захід, спрямований на повернення боргів.

Мета антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які могли бути здійснені та які формують управлінський вплив. Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання таких принципів:

- цілеспрямованості;
- послідовності розв'язання проблем;
- своєчасності прийняття управлінських рішень;
- гнучкості, маневреності;
- оцінки позитивних та негативних наслідків рішень.

Принципи антикризового управління (об'єктивні правила управління поведінкою, що впливають з потреб об'єкта управління) є такими:

- об'єктивності;
- комплексності;
- відповідності;
- контролю;
- оптимальності;
- основної ланки (розв'язання основних проблем у першу чергу);
- законності;
- ефективності.

У системі антикризового управління виділяють функції антикризового управління: визначення цілей, планування, організації, мотивації, контролю.

Крім цього існує два з'єднувальних процеси: прийняття рішень та комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Функції антикризового управління також можна розглядати як види діяльності, які відображають предмет управління (в даному випадку — проблеми та уявні й реальні фактори кризи) й визначають його результат. Вони відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, в умовах кризи та в процесі виходу з кризи. Стосовно цього можна виділити шість функцій:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризової ситуації;
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасність прийняття рішень.

Кожен з перелічених видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але в сукупності вони характеризують антикризове управління.

Система антикризового управління складається з таких підсистем:

- підсистема діагностики;
- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління.

Взаємозв'язок між базовими положеннями системи антикризового управління поданий на рисунку 9.2.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути менш ефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризової ситуації у зіставленні з витраченими на це ресурсами.

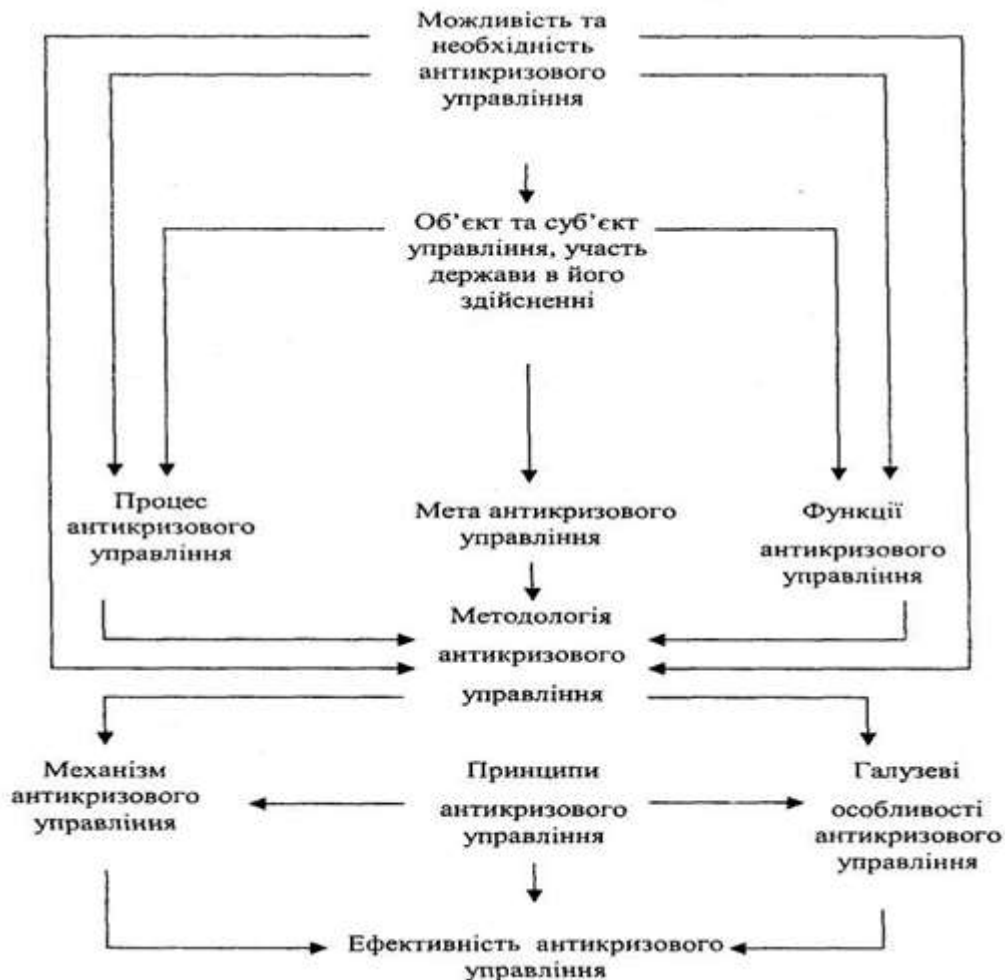


Рис.9.2. Концепція системи антикризового управління підприємством.

2 Управління конфліктами в трудових колективах

Природа конфлікту в організації

Що таке конфлікт. Як і безліч інших понять, у конфлікті є безліч тлумачень і визначень. Одним з них є таке: конфлікт - це відсутність згоди між двома більше сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами осіб. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. п. В результаті, існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його необхідно уникати, якщо є можливість, і що його слід не негайно дозволяти, як тільки він виникає.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню мети організації в цілому. Наприклад, людина, що на засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися він не може, певно знизить ступінь задоволення потреби в приналежності і повазі і, можливо, зменшить спроможність групи приймати ефективні рішення.

Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх зв'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненими, що роблять правильно. Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дасть додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т. п.

Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і завдяки цьому задовольнити особисті потреби в повазі і злагоді. Це також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різноманітних точок зору на них відбувається до їхнього фактичного виконання.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно їм управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки для того, щоб вибрати найбільш ефективний засіб його дозволу.

Типи конфлікту

Нижче наведені чотири основні типи конфлікту. Нерідко зустрічаються конфлікти змішаного типу.

Внутріособистий конфлікт. Цей тип конфлікту не відповідає визначенню, даному вище. Однак, його можливі дисфункціональні наслідки аналогічним наслідкам інших типів конфлікту. Він може приймати різноманітні форми, і з них найбільш розповсюджена форма рольового конфлікту, коли одній людині подаються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи або, наприклад, коли виробничі вимоги не погодяться з особистими потребами або цінностями. Дослідження показують, що такий конфлікт може виникнути при низькій задоволеності роботою, малою певністю в собі і організації, а також зі стресом.

Міжособистий конфлікт. Це найрозповсюджений тип конфлікту. В організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робітничу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Кожний з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вищестояще керівництво виділити ці ресурси йому, а не іншому керівнику.

Міжособистий конфлікт також може виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різноманітними рисами характеру, поглядами і цінностями інколи просто не в стані розумітися з іншими. Як правило, погляди і мета таких людей розрізняються в корні.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позицій групи. Наприклад, обговорюючи на зібранні шляху збільшення обсягу продажів, більшість буде вважати, що цього можна добитися шляхом зниження цін. А хтось один буде впевнений, що така тактика призведе до зменшення прибутку. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки гурту, може приймати близько до серця інтереси компанії, його все рівно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що він йде проти думки групи.

Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть в найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні групи, що вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше з'єднатися і спробувати «розрахуватися» з цим зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту - конфлікт між профспілкою і адміністрацією.

Причини конфлікту

У всіх конфліктів є декілька причин, основними з яких є обмеженість ресурсів, що треба ділити, відмінності в меті, відмінності в уявах і цінностях, відмінності в поведінці, рівні утворення і т. п.

Розподіл ресурсів. Навіть в найбільш великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво може вирішити, як розподілити матеріали, людей, фінанси, щоб найбільш ефективним образом досягнути мети організації. Не має значення, чого конкретно стосується це рішення - люди завжди хочуть одержувати більше, а не менше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різноманітних видів конфлікту.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать в виконанні задач від іншої людини або групи. Певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає, наприклад, при матричній структурі організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності.

Відмінності в меті. Можливість конфлікту росте по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що підрозділи можуть самі формулювати свою мету і більшу увагу приділяти їхньому досягненню, ніж досягненню мети організації.

Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більш різноманітної продукції і її різновидів, тому що це підвищує конкурентоспроможність і збільшує обсяг збуту. Однак, мети виробничого підрозділу, висловлені в категоріях витрати - ефективність виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Подання про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, що, на їхню думку, сприятливі для групи або особистих потреб. Відмінності в цінностях - надто розповсюджена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, в той час як керівник може вважати, що підлеглий може висловлювати свою думку тільки тоді, коли його питають, і беззаперечно виконувати те, що йому говорять.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Нерідко зустрічаються люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість і що готові заперечувати кожне слово. Такі особистості часто створюють навколо себе негативну атмосферу.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і слідством конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Наприклад, якщо керівництво не може донести до відомості робітничих, що нова схема оплати праці, яка пов'язана з продуктивністю, закликає не «вижимати соки» з робітників, а збільшити зиск компанії і її положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати так, що темп роботи уповільниться.

Інші розповсюджені проблеми передачі інформації, викликаючи конфлікт - неоднозначні критерії якості, неспроможність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також подання взаємовиключаючих вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникнути або посилитися із-за неспроможності керівників розробити і довести до відома підпорядкований точний опис посадових обов'язків.

Наслідки конфлікту

Функціональні наслідки. Можливо декілька функціональних наслідків конфлікту. Одне з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, що приємна для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше почувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, в свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі в здійсненні рішень - ворожість, кривда та примуса надходити проти волі. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть більше розміщені до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо, чреваті конфліктом.

Крім того, конфлікт може зменшити можливості групового мислення і синдрому покори, коли підлеглі не висловлюють ідей, що по їхній думці, не відповідають ідеям їхніх керівників. Через конфлікти члени групи можуть проробити проблеми в виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

Дисфункціональні наслідки. Якщо конфліктом не управляли або управляли неефективно, те можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, т. п. Умови, що заважають досягненню мети:

- Незадоволеність, поганий стан духу, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.
- Менший ступінь співробітництва в майбутньому.
- Сильна відданість своїй групі і більш непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації.
- Подання про іншу сторону як про «ворога»; подання про свою мету як про позитивну, а про мету іншої сторони як про негативну.
- Звертання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.
- Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами по мірі зменшення взаємодії і спілкування.
- Зміщення акценту: надання «перемозі» в конфлікті більшого значення, ніж рішення реальної проблеми.

Управління конфліктною ситуацією

Існує декілька ефективних засобів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні і міжособисті. Не слід вважати причиною конфліктів просту відмінність характерів, хоча, звичайно, і воно може стати єдиною причиною конфліктної ситуації, але в загальному випадку це всього лише один з чинників. Потрібне почати з аналізу фактичних причин, а після цього застосувати відповідну методику.

Структурні засоби. Роз'яснення вимог до роботи.

Це один з кращих засобів управління, що відвертає дисфункціональний конфлікт. Потрібно роз'яснити, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень результатів, що повинен бути досягнутий, хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Причому, керівник виявляє ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих з тим, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують в тій або іншій ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Це ще один засіб управління конфліктною ситуацією. Один з найрозповсюджених механізмів - ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень і інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих сперечаються по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального начальника, пропонуючи йому прийняти

рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає, чиї рішення він повинен виконувати.

Не менш корисні засіб інтеграції, такі як міжфункціональні групи, цільові групи, міжвідділські наради. Наприклад, коли в одній з компаній назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами - відділом збуту і виробничим відділом - то була організована проміжна служба, що координує обсяги замовлень і продажів.

Загально-організаційна комплексна мета. Ефективне здійснення цієї мети вимагає спільних зусиль двох або більш співробітників, відділів або груп. Ідея, що лежить в основі цієї методики - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети. Комп'ютерна компанія «Apple» завжди розкриває зміст комплексних загальної мети, щоб добитися більшої злагоди в діяльності всього персоналу. Не менш яскравий приклад - компанія «McDonalds», мережа, що є недорогим рестораном швидкого обслуговування по всьому світу.

З самого початку будівництва цієї імперії керівництво приділяла увага не тільки цінам, якості і частці ринку. Воно вважало (і, треба вважати, вважає і зараз), що справді виявляє послугу людям з обмеженими засобами, і ця «соціальна місія» придала більшу вагу оперативній меті. Поварам і офіціантам, працюючим під маркою «McDonalds» легше дотримуватися жорстких стандартів в контексті допомоги суспільству.

Структура системи винагород. Винагороди можна використати як засіб управління конфліктом, виявляючи вплив на людей для попередження дисфункціональних наслідків. Люди, що вносять свій вклад в досягнення загальноорганізаційної комплексної мети, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до рішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Систематичне використання, що скоординувало системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

Міжособисті стилі дозволу конфліктів

Ухилення. Цей стиль підрозуміває, що людина намагається піти від конфлікту. Його позиція - не влучати в ситуації, що провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, різногласся. Тоді не прийдеється приходити в схвильований стан, нехай навіть і займаючись рішенням проблеми.

Згладжування. При такому стилі людина впевнена, що не треба сердитись, тому що «ми всі - одна щаслива команда, і не слід розштовхувати

човен». Такий «згладжуватель» намагається не випустити зовні признаки конфлікту, апелюючи до потреби в солідарності. Але при цьому можна забути про проблему, що лежить в основі конфлікту. В результаті може настати мир і спокій, але проблема залишиться, що в кінцевому підсумку відбудеться «вибух».

Примушення. В рамках цього стилю переважають спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити не цікавиться думкою інших, звичайно веде себе агресивно, для впливу на інших користується владою шляхом примушення. Такий стиль може бути ефективний там, де керівник має більшу владу над підлеглими, але він може придавити ініціативу підлеглих, створюючи більшу ймовірність того, що буде прийняте невірне рішення, бо уявлена тільки одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо у більш молодого і більш освіченого персоналу.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякого ступеня. Спроможність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, бо це зводить до мінімуму небажаність, що часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак, використання компромісу на ранній стадії конфлікту, виниклого по важливій проблемі може скоротити час пошуку альтернатив.

Рішення проблеми. Даний стиль - визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль не намагається добитися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант рішення. Даний стиль є найбільш ефективним в рішенні проблем організації. Нижче наведені деякі пропозиції з використання цього стилю дозволу конфлікту:

- Визначити проблему в категоріях мети, а не рішень.
- Після того, як проблема визначена, визначити рішення, прийнятні для всіх сторін.
- Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
- Створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією.
- Під час спілкування створіть позитивне відношення один до одного, виявляючи симпатію і вислуховуючи думка іншої сторони.