**Тема 3. Управління конфліктами в організації**

1. Конфлікт в організації.
2. Специфіка і джерела конфліктів в організаціях. Попередження конфліктів в організації.
3. Техніка та технологія управління конфліктами в організації.
4. Дотримання етичних норм взаємовідносин в організації

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види: конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов‘язки, завдання, які перед ними поставлені.

Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти; емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі; адміністративні конфлікти, пов’язані із відмінностями та різним баченням підходів до реалізації цілей та завдань.

Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки – один із типових прикладів управлінського конфлікту, які часто виникають у діяльності машинобудівних підприємств із їхніми громіздкими організаційними структурами управління.

Керівники окремих великих машинобудівних підприємств навіть уявлення не мають про структуру управління їхнім підприємством, що відповідно породжує проблеми із розподілом обов‘язків і повноважень та спричиняє виникнення управлінських конфліктів.

 Ф. Глазл зазначає про необхідність виокремлення гарячих та холодних конфліктів. Перші конфлікти проходять із використанням драматичних підходів та театральної поведінки, їм притаманна емоційна напруженість та збудження.

Сторона конфлікту впевнена у правильності своїх цілей, переконань та інтересів. На відміну від гарячих конфліктів, холодні проходять спокійно та тихо, без емоційного супроводу та збудження, однак, часто виникають розчарування, емоційне спустошення тощо.

 Управлінські конфлікти можуть бути як гарячими, так і холодними, насамперед це визначається корпоративною культурою підприємства та соціальнопсихологічними особливостями керівників. За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зав’язків доцільно виокремлювати такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані.

Вертикальні управлінські конфлікти виникають між керівниками різних рівнів менеджменту підприємства.

Напрям поширення конфлікту може бути різним: як ―знизу – догори та і ―зверху - донизу. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації, відповідно менеджери різних рівнів управління по-різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість та доцільність упровадження змін.

Загалом за оцінками науковців, лише 10 % інформації від виконавців потрапляє до управлінців вищого рівня, що свідчить про значні перепони, а отже, і джерела виникнення конфліктів. Горизонтальні управлінські конфлікти виникають між керівниками одного або різних підрозділів, що перебувають на одній управлінській ієрархії.

Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій. Діагональні конфлікти виникають між керівниками, які перебувають на різних рівнях управління в межах передавання нелінійних повноважень.

Часто такі конфлікти не пов‘язані із виробничо-господарською діяльністю, а виникають на основі ділових, приватних чи особистих стосунків між 1 суб‘єктами конфлікту, тому способи їх розв‘язання часто лежать за межами управлінської діяльності на підприємстві. Змішані конфлікти передбачають участь у конфліктних ситуаціях одночасно керівників одного та різних рівнів управління. Такі конфлікти за структурою складніші й відповідно способи управління ними повинні бути більш комплекснішими.

У науковій літературі описуються різні способи управління конфліктними ситуаціями. Альберт, Меськон, Хедоурі розділяють їх на дві категорії: структурні і міжособові. Існує чотири 18 структурні методи вирішення конфлікту - роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

На думку вищеназваних американських учених, роз'яснення вимог до роботи є якнайкращим методом управління, що запобігає негативним наслідкам конфлікту. Керівник повинен пояснити кожному співробітникові і підрозділу, які результати роботи очікуються від них. Якими вони володіють повноваженнями і відповідальністю, які існують процедури і правила роботи.

Ще один метод управління конфліктною ситуацією - застосування координаційного механізму. Приклад такого механізму: ланцюг команд, встановлення ієрархії повноважень, що упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень і інформаційні потоки усередині організації.

Наступний метод управління конфліктом є встановлення загальних організаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль співробітників, груп або відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, - об'єднати зусилля всіх учасників діяльності і підпорядкувати їх єдиному завданню. Таким чином досягається злагодженість дій всього персоналу.

 Методом управління конфліктної ситуації є так само створення системи винагороди. Люди, які вносять особливий внесок до досягнення загальних цілей, допомагають іншим групам організації, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Серед міжособових стилів вирішення конфліктів виділяються: ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми. Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більш сторонами. Кожна із сторін робить все, щоб була прийнята її точка зору і заважає інший зробити те ж саме. Не можна забувати, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти можуть бути бажані.

У багатьох випадках ситуація конфлікту допомагає сформулювати більше число альтернатив або проблем, що робить процес ухвалення рішень ефективнішим. Виходячи з цього, конфлікт може бути функціональним, ведучим до підвищення ефективності діяльності організації, або дисфункціональним, впливає негативно на показники роботи.

Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і виконуються з домінуванням функціонального підходу в системі менеджменту організації за допомогою планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів діяльності організації з метою збільшення кількості раціональних наслідків управлінських конфліктів та зниження рівня негативних наслідків.