**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

**Харківський національний університет внутрішніх справ**

**Факультет №6**

**Кафедра економіки та фінансів**

# ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Менеджмент»**
**обов'язкових компонент**
**освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**
**072 Фінанси, банківська справа та страхування (Фінансова безпека та фінансові розслідування)**

**за темою № 7 – Управління конфліктами.**

**Харків 2019**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**
Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від «21» лютого 2019 р. № 2

**СХВАЛЕНО**
Вченою радою факультету № 6
Протокол від «20» лютого 2019 р. № 2

**ПОГОДЖЕНО**
Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від «20» лютого 2019 р. № 2

Розглянуто на засіданні кафедри економіки та фінансів факультету № 6 ХНУВС, протокол від 04 лютого 2019 р. № 3

**Розробники:**
1. Професор кафедри економіки та фінансів д.е.н., професор Ковальов Є.В.
2. Старший викладач кафедри економіки та фінансів Ворфоломєєва О.М.

**Рецензенти:**
доцент кафедри фінансів, аналізу та страхування ХДУХТ, к.е.н., доцент Бігдан І.А.;
завідувач кафедри соціально-економічних дисциплін факультету № 2 Харківського національного університету внутрішніх справ, к.е.н., доцент Ткаченко С.О.

## Тема 7. Управління конфліктами

**План лекції**
**7.1. Сутність конфлікту**
**7.2. Види конфліктів**
**7.3. Причини конфліктів**
**7.4. Методи вирішення дисфункціональних конфліктних ситуацій**

**Рекомендована література:**
Основна


1. Веснин В.Р., Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество «Знание» России. 1996 – 472с.
2. Герчикова И.Н., Менеджмент : Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995 – 480 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992 – 702 с.
5. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – 1997 – 432 с.
6. Менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / В.С.Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
7. Менеджмент: Учебник: Пер. с англ. / Дафт Р.Л. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 830 с.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2005. – 400 с.
9. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В.Щекин. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
10. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Учебное пособие. – Ростов н/д: изд-во «Феникс», – 1997 – 480 с.
11. Современная система управления предприятием: Учеб.-практ. пособие / Васильченко Н.Г. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»: ООО «Журн. «Упр. персоналом», 2003. – 320 с.
12. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Авт. – сост.: Г.В.Щекин. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2003. – 278 с.
13. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – 2001. – 669 с.
14. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ. 2006. – 554 с.
15. Управление персоналом: Курс лекций: Практ. задания: Учеб. пособие / Л.И.Лукичева; Под ред. Ю.П.Анискина. – 3-е изд.- М.: Омега-Л, 2007. – 264 с.


**Текст лекції**

### 7.1. Сутність конфлікту

Сучасний менеджмент визнає, що конфлікти є натуральною складовою частиною управління, повна відсутність конфліктів усередині організації – умова не тільки неможлива, але і небажана. Хоча організації і потрібна

гармонічна інтеграція всіх видів діяльності, вона не може оставатися статичною і задоволеною існуючим положенням. Напроти, керівництво організації повинно проявляти активність, планувати інновації і відповідним чином реагувати на зміни зовнішньої середи.

Під *конфліктом* розуміють відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити теж само.

Коли люди думають про конфлікти, вони частіше всього асоціюють їх з агресією, погрозами, суперечками, ворожнечею та ін. Тому у деяких організаціях менеджери дотримуються погляду, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно за можливістю уникати або негайно ліквідувати, як тільки він виникає; конфлікт розглядається як ознака неефективної діяльності організації і слабкого управління. Але на практиці боротьба за створення в організації безконфліктної атмосфери приводить до протилежних наслідків. В цьому випадку, частіше всього, в організації діють або умови безініціативності , "безконфліктної" байдужості персоналу до судьби організації, її цілям, або умови групового однакового мислення, яке співпадає з поглядами "сильного" керівника. Але навіть високопрофесійний менеджер не може бути завжди правим. Так, викорінювання конфліктів в організації поступово приводить до зниження якості управлінських рішень і падіння темпів розвитку.

Точка зору сучасного менеджменту заключається у тому, що навіть в організації з ефективним управлінням конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Безумовно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У багатьох випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особи і досягненню цілей організації в цілому. Але поряд з цим, конфлікт надає управлінню додаткову інформацію, дозволяє виявити різноманітність точок зору, перспективні пропозиції, більшу кількість альтернатив рішення проблеми, шляхів використання скритих резервів та ін. Це робить менеджмент більш ефективним, приводить до оптимального виконання планів, стратегій, проектів.

### 7.2. Види конфліктів

Види конфліктів розрізнюються з *ефективності і кількості конфліктних сторін.*

З *ефективності* розрізнюють конфлікти:

1) *функціональні* – позитивні конфлікти; дозволяють виявити різноманітність точок зору на управлінську проблему, розкрити додаткові резерви, нові напрямки розвитку і в цілому підвищити ефективність діяльності організації;

2) *дисфункціональні* – негативні конфлікти; приводять до посилення протистояння і напруженості між особистостями і групами, порушення атмосфери задоволення, співробітництва і в цілому до зниження ефективності діяльності організації.

За *кількістю конфліктних сторін* розрізнюють конфлікти:

– *усередині особи;*
– *між особами;*
– *між особою і групою;*
– *конфлікт між групами.*

*Конфлікт усередині особи* може приймати різні форми. Найбільш поширена форма – це конфлікт усередині особистості робітника внаслідок

вказівок різних менеджерів, які суперечать одна одній. Так, наприклад керівнику виробничого підрозділу його безпосередній начальник дає вказівку нарощувати випуск продукції, а керівник з якості наполягає на підвищенні якості продукції шляхом уповільнення виробничого процесу. Керівник виробничого підрозділу попадає у *конфлікт усередині особи*, коли з двох вказівок, які надходять одночасно і суперечать одна одній необхідно вибрати тільки одну. Найбільш часто така форма *конфлікту усередині особи* виникає в організаціях з функціональною організаційною структурою.

Також конфлікт усередині особи може виникати внаслідок того, що управлінські вказівки менеджерів або умови трудової діяльності суперечать особистим потребам, цінностям або принципам робітника.

*Конфлікт між особами* є найбільш поширеним і проявляється у формах: 1) *конфлікт між менеджером і робітником* – причинами його частіше всього стають неякісне виконання робітником своїх функціональних обов'язків або порушення менеджером домовленостей про нагородження робітника за результатами праці; 2) *конфлікт між робітниками* – як правило, за причинами різних життєвих цінностей, темпераменту, рівня освіти, культури та ін.; 3) *конфлікт між менеджерами* – в основі нього, як правило, несправедливий розподіл ресурсів між підрозділами організації.

*Конфлікт між особою і групою* проявляється у формах: 1) *конфлікт між менеджером і групою* (формальною або неформальною) внаслідок неякісного виконання групою вказівок менеджера або несправедливої винагороди групи за результатами її трудової діяльності; 2) *конфлікт між робітником і групою* – виникає за причинами несправедливого розподілу винагород у групі, відмінностей робітників у цілях, цінностях та ін.

*Конфлікт між групами* проявляється у вигляді конфлікту між групами , як формальними, так і неформальними. Основними причинами його частіше всього є несправедливий розподіл ресурсів і неякісне виконання посадових повноважень.

## 7.3. Причини конфліктів

Основними причинами конфліктів є:

– *розподіл ресурсів;*
– *невідповідне виконання посадових повноважень;*
– *взаємозалежність задач;*
– *відмінності у цілях;*
– *відмінності у цінностях;*
– *відмінності у манерах поведінки і життєвому досвіді;*
– *незадовільні комунікації.*

*Розподіл ресурсів*

Навіть у самих крупних організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як розподіляти матеріальні, енергетичні, трудові, фінансові ресурси між робітниками і групами, щоб найбільш ефективним шляхом досягнути цілей організації. Помилки у розподілі ресурсів неминуче ведуть до різних видів конфліктів.

*Невідповідне виконання посадових повноважень*

В організації ця причина може визвати конфлікти між менеджерами і робітниками, менеджерами і групами, менеджерами різних рівнів і частіше всього буває викликана непрофесійністю або небажанням виконавців виконувати свої службові обов'язки належним чином.

*Взаємозалежність задач*

Оскільки всі організації є системами, які складаються з взаємо

залежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність задач може стати причиною конфлікту. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина або група залежать у виконанні задач від іншої людини або групи. Наприклад, якщо один з інженерів дослідної групи, зайнятий розробкою нової продукції, не буде працювати як слід, інші зрозуміють, що це знижує можливість виконання їх власного завдання. Це приведе до конфліктів, з одної сторони, між менеджером і групою (із-за невідповідного виконання групою виробничого завдання) і з іншої сторони, між групою і тим інженером, який за поглядами робітників погано працює.

*Відмінності у цілях*

Можливість конфліктів зростає по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Підрозділи можуть приділяти більше уваги досягненню власних цілей, ніж цілей організації. Крім цього, можуть бути різними цілі підрозділів. Так, відділ збуту організації може настоювати на виробництві якомога більш різнорідної продукції, тому, що це підвищує її конкурентоздатність і збільшує об'єми реалізації. Цілі ж виробничого підрозділу полягають у зниженні витрат на основі посилення спеціалізації і скорочення номенклатури продукції. На цій основі між підрозділами організації розвивається конфлікт.

*Відмінності у цінностях*

Відмінності у цінностях – досить поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на висловлення свого погляду, у той час, коли керівник може думати, що підлеглий має право висловлювати свою думку тільки тоді, коли його про це питають і повинен безумовно робити те, що йому вказують.

Високоосвічений персонал відділу досліджень і розробок цінує свободу і незалежність суджень і дій. Якщо ж начальник вважає необхідним прискіпливо слідкувати за роботою своїх підлеглих, відмінності у цінностях персоналу і менеджера викличуть конфлікт.

*Відмінності у манерах поведінки і життєвому досвіді*

Дослідження показують, що відмінності у життєвому досвіді, манері поведінки, рівні освіти і культури, віку, соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між робітниками і можуть становитись основою розвитку конфліктів.

*Незадовільні комунікації*

Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Погана передача інформації може бути викликана як чисто технічними причинами (незадовільний стан каналів інформації), так і великою кількістю ланок передачі інформації (на кожній із ланок можлива втрата якоїсь частини інформації), нечіткістю віддачі розпоряджень.

## 7.4. Методи вирішення дисфункціональних конфліктних ситуацій

Дисфункціональні конфлікти, які виникають в організації і наносять їй шкоду, необхідно розрішати. Існують дві групи ефективних методів вирішення дисфункціональних конфліктних ситуацій: 1. *структурні; 2. міжособові*.

*Структурні* методи мають попереджувальне, профілактичне значення і використовуються для колективної дії на персонал. Існують чотири

структурних методи вирішення дисфункціональних конфліктів:

*– роз'яснення вимог до роботи;*

*– координація дій персоналу і груп;*

*– встановлення загальноорганізаційних цілей;*

*– використання системи ефективних і справедливих винагород.*

*Роз'яснення вимог до роботи*

Один з найкращих методів з попередження дисфункціональних конфліктів – роз'яснення того, як виконувати роботу і які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу організації. До початку роботи персонал необхідно докладно поінформувати про порядок виконання роботи. При цьому повинні бути встановлені такі параметри, як рівень результатів, який необхідно досягнути, хто представляє і хто одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності. Визначаються: кількісні і якісні показники роботи, строки виконання процесу, ресурси, технологія, канали одержання і передачі інформації та ін.

*Координація дій персоналу і груп*

Виконання роботи потребує періодичного контролю і координації дій персоналу. Це передбачає встановлення відповідності поточних результатів діяльності плановим показникам, коректування і координацію діяльності персоналу для досягнення намічених результатів. Просування до результатів на основі координації і контролю сприяє зниженню конфліктності і підвищенню ефективності організації.

*Встановлення загально організаційних цілей*

Встановлення чітко сформульованих цілей для всієї організації сприяє тому, що керівники підрозділів будуть приймати рішення, які направлені на досягнення переважно не індивідуальних цілей, а на розвиток всієї організації, між підрозділами буде більш компромісів у досягненні загальної цілі, що знизить рівень конфліктності.

*Використання системи ефективних і справедливих винагород*

Винагороду можна використовувати для управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей для того щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Для цього доцільно використовувати систему ефективних і справедливих винагород. *Ефективність винагороди* визначається тим, що її якість залежить від видів потреб робітника. *Справедливість винагороди* визначається тим, що її кількість залежить від обсягу, складності виконаної роботи і досягнутого результату. Застосування системи буде сприяти посиленню мотивації персонала і зниженню конфліктності.

*Міжособові* методи використовуються для безпосереднього вирішення дисфункціональних конфліктів, що виникли між робітниками організації. Відомі п'ять основних міжособових методів вирішення дисфункціональних конфліктів:

- ухилення;
- згладжування;
- примус;
- компроміс;
- рішення проблеми за суттю.

*Ухилення*

В конфлікті беруть участь сильна і слаба сторони. Ініціатива вирішення дисфункціонального конфлікту (при збереженні власної думки) належить слабій стороні. Для виходу з конфлікту слаба сторона припиняє дискусію, замовкає і через декілька хвилин уходить.

Застосування методу дозволяє ефективно зупинити, але не вирішити

конфлікт.

*Згладжування*

В конфлікті беруть участь рівні сторони. За ініціативою однієї із сторін, яка більш реально розуміє повну безперспективність подальшого продовження конфлікту, розмова переводиться на іншу, бажано приємну для протилежної сторони, тему. Після деякого продовження (декілька хвилин) вже неконфліктного діалогу, ініціативна сторона уходить.

Застосування методу дозволяє швидко зупинити конфлікт, але не вирішує його.

*Примус*

В конфлікті беруть участь сильна і слаба сторони. Ініціатором виходу з конфлікту є сильна сторона – вона впевнена у марності конфлікту і приймає рішення припинити його. Для цього вона, використовуючи владу і службові повноваження, погрожує майбутнім покаранням, психологічно пригнічує слабу сторону і змушує її припинити конфлікт.

Застосування методу дозволяє швидко припинити конфлікт, але не вирішує його. Крім цього, брутальне використання методу по відношенню до молодих, висококваліфікованих, аналітичних робітників і менеджерів може викликати обурення слабої сторони і привести у подальшому до ще більш гострих конфліктів.

*Компроміс*

В конфлікті беруть участь дві рівні сторони. Хоча ініціативу з вирішення конфлікту проявляє одна з них, але бажання припинити конфлікт мають обидві сторони. Для вирішення конфлікту учасники, оцінюючи позиції свої і противника, йдуть на взаємні поступки.

Застосування методу дозволяє частково вирішити конфлікт. Здібність сторін до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях.

*Рішення проблеми за суттю*

В конфлікті беруть участь сильна і слаба сторони. Сильна сторона має наміри вирішити проблему за суттю, тому займає позицію визнання різниці у думках і готовності ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти напрямок дій, який буде прийнятий всіма сторонами. У цьому випадку сильна сторона не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а шукає найкращій варіант вирішення конфліктної ситуації. Така конструктивність у вирішенні конфлікту сприяє створенню атмосфери довіри і діловитості, яка дуже необхідна для успіху робітників і організації в цілому. Таким чином, конфліктна ситуація вирішується за суттю і повністю. Метод дуже ефективний, але використовується менеджерами не часто внаслідок високої складності і трудомісткості.