

Мовчан О.С., магістрант гр. МЕН-18-2мз
кафедра менеджменту організації та управління проектами
Запорізька державна інженерна академія

КОНФЛІКТИ, СТРЕСИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Конфлікт - це процес, в якому спостерігається відсутність згоди між двома або кількома сторонами, це боротьба, протистояння, зіткнення сторін, викликане неузгодженістю інтересів, намірів, ідей, мотивів. Він може бути: функціональним (веде до підвищення ефективності системи управління) та дисфункціональним (призводить до зниження групового співробітництва, сутичці окремих особистостей) [1].

Уникнути конфліктів неможливо, так як вони є постійними супутниками нашого повсякденного життя. Але й залишати конфлікти без уваги не можна, бо, розростаючись, переходячи з міжособистісного в міжгруповий, а потім в загальноколективний, конфлікт може призвести до непередбачуваних руйнівних наслідків. Тому, дослідивши джерела їх виникнення можна навчитися керувати конфліктами, а для цього треба вивчити їх типові моделі й етапи розвитку. [2]

У центрі конфлікту зазвичай знаходиться керівник або публічний менеджер. Він не повинен залишати конфлікт без уваги, робити вигляд, що нічого не відбувається. Завдання керівника - побачити назріваючий конфлікт, вчасно розкрити його (фактор часу може стати вирішальним) та попередити усіма доступними засобами. Правильна тактика та відповідний стиль керівництва здатні запобігти конфлікту, заглушити його, надавши розгорітися.

Керівник знаходиться в тій позиції відносно якої його відповідна поведінка спрямована на запобігання конфліктам і управління конфліктами, що вже виникли. Ліквідувавши джерело конфлікту передбачається вирішення конфлікту, а врегулювання – зупинення конфліктних дій за допомогою компромісів та переконання. Вихідним моментом ефективного розв'язання конфліктів є їх діагностика - збір та аналіз різнобічної інформації про конфлікт.

Оскільки саме керівник є тією інституцією, яка повинна нейтралізувати конфлікт, особливого значення набуває аналіз помилкових дій керівника, що призводять до деструктивних конфліктів (порушення службової етики та трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їх праці тощо).

Конфлікт назріває не сам по собі, його провісником зачастою виступає - стрес (напруга) в колективі або в окремого його члена. Причинами стресу можуть бути особисті неприємності (смерть близьких людей, розлучення, безсоння, вживання алкоголю та ін.), неприємності організаційного характеру (невизначеність службового становища, погані умови роботи, невірне ставлення начальника, зміни в керівництві організацією). Стрес в колективі може бути пов'язаний з реорганізацією, призначенням нового, небажаного для колективу начальника і т.д. Але стрес не завжди має шкідливий характер, певне напруження в роботі допустимо і навіть може бути корисно для активізації діяльності колективу, наприклад при виконанні термінових завдань, або навпаки - надмірний і постійний стрес знижує ефективність управлінської діяльності організації, і керівник повинен вживати заходів, щоб виключити такі стани. Треба усвідомлювати що надмірний стрес – пряма дорога до конфлікту.

Стрес – це стан напруження, який виникає в людини внаслідок сильного зовнішнього впливу. Сукупність захисних реакцій організму людини при стресі називають адаптаційним синдромом [3].

Стрес на роботі виникає в результаті підвищених вимог до особистості (ліміт часу, розширення фронту робіт, упровадження нововведень тощо), але виявляється залежно від того, наскільки особистість психофізіологічно і морально стійка до перевантажень і як довго вона може витримувати їх. У кожного є своя індивідуальна межа тимчасового тиску стресу. Одні можуть витримувати великі перевантаження тривалий час, адаптуючись до стресу, інші не можуть, тому що навіть невеличке додаткове навантаження може їх вибити з колії. А є люди, яких стрес стимулює, що тільки і можуть працювати з повною віддачею саме в умовах стресу. Ці три позиції менеджерів і працівників стосовно стресу можна визначити так: «стрес вола» — для тих, хто до нього адаптується; «стрес кролика» — для тих, хто уникає його; «стрес лева» — для тих, кого стресові ситуації мобілізують [2].

Наростаючий стрес являє собою передвісник зниження працездатності людини. На практиці розрізняють три фази: 1. Фаза мобілізації, коли зростає інтенсивність реакції, підвищується чіткість та прискорюються інтелектуально-пізнавальні процеси. 2. Фаза дезадаптації, коли виникає реакція гальмування, що виявляється насамперед у зниженні якості виконання роботи. 3. Фаза дезорганізації, коли з'являються «провали», які руйнують поведінську організацію індивіда, призводячи до втрати контролю за ситуаціями [4].

Керівнику важливо навчитися заздалегідь розпізнавати стресові чинники (стресори) та вміти пом'якшувати удари, а для цього потрібно їх, недопускати в орбіту своєї управлінської діяльності [2].

Для того, щоб навчитись управляти стресом, керівники можуть використати деякі з наведених способів: розробити систему пріоритетів у роботі (важливою умовою успішного керівництва є правильне визначення терміновості та якості роботи, яку слід виконати); відмовляти, коли досягнута межа напруги, після якої неможливе додаткове навантаження; використовувати коучинг, як новий метод управління персоналом. Дуже часто стреси на підприємстві виникають через впровадження організаційних змін.

Методи, використовувані керівником для вирішення конфлікту, зазвичай поділяються на структурні і міжособистісні. Структурні методи пов'язані зі змінами в структурі організації, перерозподілом повноважень, перекладом службовців на інші посади, поліпшенням матеріальних і інших умов роботи організації та її співробітників. Міжособистісні методи вирішення конфлікту пов'язані з впливом менеджера на поведінку окремих людей і їх неформальних груп всередині підрозділу [5].

Для подолання міжособистісного конфлікту можуть використовуватися різні способи переконання і примусу. Керівник може обмежитися бесідою з конфліктуючими службовцями, може застосувати заходи заохочення до службовця, якого в чомусь обмежили (Наприклад, підвищити на посаді, призначити премію, підвищити в межах тарифної сітки посадовий оклад і т.д.). До числа заходів примусу відносяться зауваження, догани та інші заходи, аж до звільнення відповідно до закону службовця, який постійно провокує дисфункціональні конфлікти в колективі, заважаючи організації виконувати її управлінські обов'язки. Обов'язок керівника - вжити всіх заходів до відновлення службових відносин в організації, не дозволяти особистим стосункам впливати на якість виконання службових обов'язків.

Керівник повинен вміти не тільки усувати небажані конфлікти, але і управляти ними, а також використовувати конфлікт в інтересах поліпшення роботи організації та її співробітників. Перш за все можна вдатися до стратегії відходу від конфлікту. При цьому успіх досяжний, якщо сторони зрозуміли, що для протистояння немає підстав, і його продовження безглуздо. Однак якщо причини конфлікту зберігаються, він може прийняти Можливий шлях пристосування до конфліктної ситуації, шлях часткових поступок з будь-якої сторони. Проте у такий спосіб неможливо вирішити проблему остаточно. Цей шлях, як правило, не веде до ліквідації конфлікту, а поліпшення ситуації має лише зовнішній характер.

Суть стратегії остаточного вирішення конфлікту (ідеальний варіант) складається в спільному пошуку та усуненні причин, що породили конфліктну ситуацію, в добровільному співробітництві сторін у припиненні протиборства. Така стратегія вигідна і керівнику (вона знімає напруженість у колективі), і учасникам конфлікту, і всім, хто не беруть участь в конфлікті членів колективу.

Керівнику важливо пам'ятати, що конфлікти, як правило, сам по собі не ліквідується. Надії на це марні, йде лише час, ускладнюються відносини в організації. Тому необхідно прийняти всі організаційні і інші заходи для вирішення конфлікту, але вони повинні бути прийняті в рамках закону і моральних устоїв.

Література

1. Українська дипломатична енциклопедія : у 2-х т. / редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. К. : Знання України, 2004. Т. 1. 760 с.
2. Організаційна поведінка. Навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.030601 “Менеджмент організацій” / Укл.: В. Г. Воронкова, О. Г. Богуславська. Запоріжжя, 2012. 95 с.
3. Филиппов М. М. Психология функциональных состояний: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2006. 240 с.
4. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2008. 255с.
5. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2006. 97с.