

Менеджмент

Упр-ние конфликтами

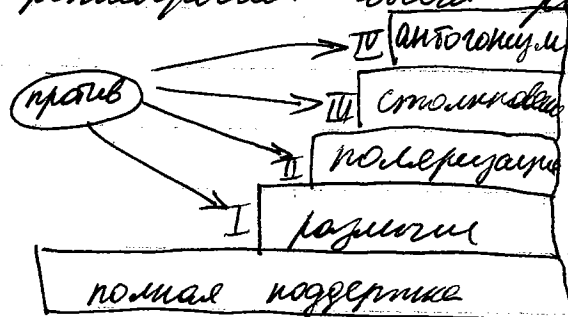
тип конфликтов
инициативный
созидательный
разрушительный

признаки конфликтов

- проявление противоречий, как противоположные стороны не обязательно д. приводить к разрушительной реакции на конфликт

1) общая поддержка - когда поддержка тех решений, кот. высказывает руководитель. Если возникает такая ситуация, то это значит, что люди коллектив индифферентны или специально некомпетентны

2) противоречие. Дават различия 4 ступени:



IV Антономия: нехватка, повод у обеих сторон
ничего общего у персонале у рук-в
III Столкновение: взаимная поддержка, поддержка
только общей частью цели +
II Полеризация: при восприятии односторонней
но метода решения
I Разногласия: к конфликту не приводит

+ когда большая разница в компетенции у рук-лей
все исходит.

Но ступень полная тем, что она м. толкнуть
организацию на новую ступень развития, тогда
IV и II характерны /эмоциональных орг-циях, кот.
не сверши с новизной, разработками
III и IV /противоположны

Антономия м.б. порожен. Когда рук-ль хочет
разрешить сложную конфл. ситуацию, он м. создать
"антономия" 2/бока встроит разрешающую
ситуацию.

2

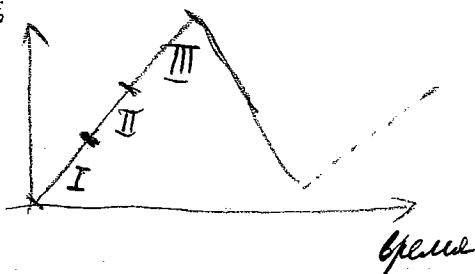
Переход со ступени на ступень, то е. возникла конфликтная ситуация.

Признаки конфликта

- наличие по крайней мере 2^х сторон (и более)
- взаимозависимость сторон. Если такой зависимости не б., то не произойдет конфликта, стороны просто пройдут ^{от} конфликт
- несовместимость (полная/частичная) целей и ценностей конф-щих сторон. Относно проявления при 2^х видах конфликта - 1) ресурсный (напр-р, деньги, время) 2) позиционный (напр-р, но 1 dominates 2 претензий)
- кулевая или конфликтное взаимодействие (напр-р, ~~и~~ когда же есть группа ~~тогда~~ это-то приобрести)
- когда действие направлено групп против группы (этот признак отличает реальность от психологической оппозиции)
- использование давления (или как крайний вариант давление - использование силы)

Стадии конфликта

интенсивность



I стадия зарождение (возникно. внешне конф. ситуации) стороны и. еще не вступа в противостояние

II формирование к.

нарастает соп. напряженность. стороны осознают несовместимость целей, приходят к консолидации участников конфликта

III пик (расцвет) конфликта

проявляются действия сторон групп против группы. первая степень противостояния.

уражение и. можно считать окончательной, возможно, и

③

или нужна передовика, сама конфликтная ситуация не разрешена

Если менеджер понимает I стадию, то не 32% эффект "разведения" сторон.

На II стадии разрешения конфликта возникает лишь не 42%.

На III стадии - погасить конфликт невозможно

Причины

- чаще всего - распределение ресурсов
- взаимозависимость решаемых задач
- различие в целях
- различие в представлениях и ценностях
- различие в манере поведения и предыдущем опыте
- различия в организаторах
- условия и карьер труда
- стремление орг-ции к расширению и новым функциям

Последствия

- снижение качества работы
 - дезорганизация работы
 - отвлечение от работы
- рассматривая как подталкивание к поиску новых решений; можно активизировать работу пассивной части орг-ции

Управление конфликтами

Но тем не менее, управлять конфликтами надо

Диагностика - либо самим менеджерами или нп конпрод. определить природу конфликта, его биографию

Профилактика - как распределение обязанностей, когда проводится повышение квалификации.

Стратегия управления конфликтами: ~~3-х~~

- ① - нормативная или морально-правовая
- ② - реалистическая
- ③ - интегративная (идеалистическая)

- ④ график
- ① нужно соблюдать те принципы, кот. регулируют организацию (кодэкс, традиции)
 - ② конфликт интересов. Кто-то побеждает, кто-то проигрывает. личной контакт кто выиграл - более сильный, наблюдается в предпринимательской среде и рожде максимальным использованием сотр-ков, с комиссионными затратами
 - ③ при желании и. перевести конфл-ные стороны на другую организационную основу, тогда вы забудете о своем конфликте.

Факторы эфф-ти менеджмента

Ре-инжиниринг

В России сильно дифференцированы работы в организациях. С одной стороны это хорошо, т.к. при кризисе, когда происходят "стагнации" организации, на и она остается на плаву, но потом все ост. ^{восстанавливается} ~~видит~~ ^{слотно} отсутствует реальная деятельность.

→ один из главных методов / проведения реорганизации, но в России мало используется. Эта методика основывается не том, что работа уже происходит формирование бизнес-процессов, а не работа отдел. подразделений. Принцип организации эта методика не подходит, т.к. наши задачи гораздо более простые и стоят на др. уровне.

Разделяют три уровня (или на 2-х):

1. ур-ль упр-ние взаимодейств, когда показывается как реализуется миссия орг-ции
2. упр- структура организации
3. ур-ль бизнес-стр. процессов

У нас пытаются делать ре-инжиниринг, но на практике все заканчивается реструктуризацией (расширение границ на небольшие группы, тогда они лучше работают → таков сейчас подход, который не совсем верный)

Нужно, чтобы при реорганизации создавались след.:

1 стандарт задаст описание системы и-их организ.

6)

но руководство видит проблемы

- те, кто не имеет проблем ни сейчас, ни потом,
но их руководители проводят агрессивную политику.
Бизнес-процесс - опред. различных видов деятельности,
где на входе мы видим имеющийся ресурс, а
на выходе готовый продукт или даже доход
до потребителя.

Р-и-г - не евр. инструментом управ-ния или
улучшения качества.

Проводя р-и-г, мы должны помнить о том, что
происходит с людьми, напр-р, меняется роль менеджера
(он становится тренером) по отношению к сотрудникам;
люди, кот. раньше действовали в соответствии с
инструкциями, теперь могут по-другому эти инструкции
и не все проявляет инициативу.

тест + автоматизм