15 Дәріс - Дау-жанжал және көшбасшылық

Сұрақтар:

1. Дау-жанжал және көшбасшылық
2. Ұжымдағы келіспеушілікті шешу мүмкіндіктері

жымдағы қайшылықтар. Ұжымдағы қайшылықтар: көшбасшы ретінде әрекет ету Ұжымдағы жанжал және оны шешу

Компанияның басшысы ұжымдағы барлық жанжалдарды өз бетінше шешу қажет емес екенін түсінуі керек. Кәсіпорынның қалыпты жұмыс істеуіне кедергі келтіретін немесе оған жеке әсер ететін еңбек ұжымындағы қайшылықтарға ғана араласу қажет.

Неліктен ұжымда қақтығыстар туындайды?

Менеджерлер түсінбестен, ұжымда қақтығыстар тудыруы мүмкін

Әйелдер құрамасында қайшылықтар туады

Ұжымдағы қайшылықтарды шешудің қандай жолдары бар

Командадағы қайшылықтарды компанияның пайдасына қалай бұруға болады

Ұжымдағы жанжалдардың алдын алуға болады ма?

Ұжымдағы қайшылықтардың алдын алудың қандай нұсқалары бар

Қақтығыстардың қандай түрлері бар

тұлға ішілік жанжал.Ұжымдағы жанжалдың ең көп тараған түрі рөлдік қақтығыс деп аталады. Әдетте бұл қызметкердің ішкі үміттері мен өмірлік басымдылықтарының оның еңбек міндеттерімен сәйкес келмеуімен немесе ол орындайтын жұмыстың сапасы мен нәтижесіне деген түсініксіз талаптарымен байланысты. Рөлдік қақтығыс адамның өз жұмысына қанағаттанбауынан, өзіне, компанияға деген сенімсіздігінен, стресстік жұмыс жағдайларынан да туындауы мүмкін.

Егер сіз бәрін өзіңіз жасасаңыз, қызметкерлер жұмыс істеуді үйренбейді. Қол астындағылар сіз тапсырған тапсырмаларды бірден жеңе алмайды, бірақ өкілеттіксіз сіз уақыт қысымына ұшырайсыз.

Тұлғааралық қақтығыс.Ең жиі кездесетін жағдай. Ұжымдағы тұлғааралық қақтығыс әртүрлі тәсілдермен көрінуі мүмкін, бірақ көбінесе көшбасшылар арасында болады. Олар қызметкерлерге, ақша инъекцияларына, техникалық құралдарды пайдалануға, жобаны мақұлдауға, кез келген бөлінген ресурстарға бәсекелесе алады. Оларды өз қолдарыңызға алу ниеті және басшылыққа әріптестеріңізден жоғары екеніңізді дәлелдеуге ұмтылу қақтығыстарға әкеледі. Қарама-қарсы өмірлік ұстанымдары, ұстанымдары мен көзқарастары бар адамдар да қалыпты қарым-қатынас жасай алмайды.

Жеке адам мен топ арасындағы қақтығыс. Кейде ұжымда жалпы қабылданған позициядан түбегейлі ерекшеленетін позицияны білдіретін адам пайда болады. Бұл қызметкер компанияның игілігі туралы қамқорлықты басшылыққа алса да, оның пікірін қоғамға қарсы қою даулар мен түсінбеушіліктерді тудырады және бұл ұжымдағы жанжалдардың негізгі себептері.

Топаралық қақтығыс. Бүкіл бөлімдердің бір-бірімен қақтығысуы сирек емес. құрылымдық бірліктержәне кез келген ұжымда пайда болатын бейресми топтар. Мысалы, кәсіподақ пен әкімшілік өкілдері арасындағы жанжал.

Неліктен ұжымда қақтығыстар туындайды: 4 себеп

Бірінші себеп – компания қызметкерлерінің бос уақытының артық болуы. Олар жұмыссыз уақытын қарым-қатынасты реттеуге, өсек таратуға жұмсайды. Мәселені шешу жолдары өздерін ұсынады.

Екінші себеп – міндеттер мен өкілеттіктердің дұрыс бөлінбеуі. Көбінесе ұжымдағы жанжалдардың көптеген себептерін жою үшін қызметкерлердің мүдделерінің қиылысу жағдайларын азайту жеткілікті.

Үшінші себеп – қызметкерлер арасындағы тұлғааралық қарым-қатынастар. Әрине, сауатты басшының мұндай шиеленістерді шешуге қабілеті болуы керек.

Төртінші себеп – оның сұраныстары мен күтулері арасындағы сәйкессіздікке, шектен тыс амбицияларға байланысты қызметкердің ішкі жанжал. Мамандардың біреуінің қызметінде жоғарылауы басқа әріптестер арасында қызғаныш пен әділетсіздік сезімін тудыруы мүмкін. Еңбегi бағаланбайды деп есептейтiн қызметкерлер басшының бiлiктiлiгiне күмән келтiрiп, басқа әрiптестерiнiң көзiнде оның беделiн құлатуы мүмкiн. Көбінесе, ұжымдағы жанжалға қатысу арқылы адам қарым-қатынастың жоқтығын немесе оның жеке басына назар аударуды қанағаттандырады.

Менеджерлер түсінбестен қалай қақтығыс тудыруы мүмкін

Мақсаттың сәйкессіздігі. Қарама-қарсы құндылықтар мен көзқарастары бар қызметкерлер бір-бірімен тиімді қарым-қатынас жасау қиынға соғады. Жалпы мәселені шешуге үйлесімсіз тұлғаларды тартатын көшбасшы ұжымда жаңа конфликттің тұтану қаупін тудырады.

Рөл мен жағдайлардың сәйкессіздігі. Біліктілігі жоғары және кәсіпқой емес адамға бағынудағы құзыреттілік деңгейі бар қызметкер өзін жайсыз сезінеді.

Ұжымдық даулар: қызметкерлер арасындағы қайшылықтарды қалай жоюға болады

Тапсырма мен ресурс арасындағы сәйкессіздік. Басшы ұсынған нормалар мен талаптардың жоғары бағалануы немесе жұмыс құралдарының болмауы, қалыпты еңбек жағдайларының болмауы.

Тәуекелге жауап беру. Болашақта өз күш-жігерінің сәтсіздігіне сенімді қызметкер өзіне жүктелген міндетті орындауға алдын ала қарсылық көрсетеді.

SlickJump®

Реклама

SlickJump® Retargeting

Когда вы в последний раз измеряли артериальное давление?

Артериальная гипертония существенно повышает риск инсульта и сердечно-сосудистых заболеваний, однако...

Читать далее...

Кейіпкерлердің сәйкессіздігі. Кейде командаларда кейіпкерлері анықтамасы бойынша үйлесімсіз қызметкерлер болады. Бұл жағдайда командадағы жанжалдың алдын алу әдісі олардың бір-бірінен максималды қашықтығы болады.

Әйелдер құрамасында қайшылықтар туады

Әйелдер командасындағы қайшылықтар ерекше. Олардың ең көп тараған себептері:

– Жарыс. Басқа адамдардың жетістіктеріне, сұлулыққа, бақытты отбасылық өмірге, қаржылық әл-ауқатқа құлшыныспен қарау - бәсекелестік өмірдің әртүрлі салаларында көрінеді. Басқа біреудің артықшылығын сабырмен қабылдау қиынға соғатын әйелдер санаты бар.

- Интрига. Әйел әріптестеріңіздің мейірімділігі ешқашан бағаланбауы керек. Сізбен жақсы араласатын, кешкі асқа шақыратын және сіздің өміріңізге қызығушылық танытатындарға жаныңызды ашуға асықпаңыз. Сіздің барлық құпияларыңыз кейін интригалар мен тіпті команда тарапынан қудалау кезінде сізге қарсы қолданылуы мүмкін.

Команда құру персоналды мінсіз басқару тәсілі ретінде

- Өсек. Бірде-бір әйелдер командасы бұл құбылыссыз жасай алмайды. Әрбір жаңалық қосымша мәліметтер ала отырып, бір ханымнан екіншісіне тізбек бойынша беріледі. Алынған ақпараттың бұрмаланғаны сонша, оған сенуге болмайды. Бірақ бұл өте өзгерген оқиғаны алып, оны дамытатын және оны бүкіл компанияға тарататын, оның барлық қатысушыларының беделін түсіретін қызметкер міндетті түрде болады.

- Қызғаныш. Қызғаныш объектісіне ғана емес, сонымен бірге қызғаныштың өзіне де зиян келтіретін қорқынышты жеке қасиет. Ұзын аяқтар, бай күйеу, басшылықтың қолдаушы көзқарасы - қызғаныштың кез келген себептері болуы мүмкін. Бұл жиіркенішті сезімнің ең бейкүнә көріністері сіздің артыңыздағы талқылаулар, сыбырлар және күлкілер болуы мүмкін.

– Әйелдер ұжымындағы жанжалдардың негізгі себептерінің бірі эмоционалдылық. Ұстамдылық, әдетте, ханымдарға тән емес. Ерлердің өзін-өзі бақылауы мен төзімділігі оларға бағынбайды. Кейде әйелге сезім мен эмоцияны өз бойында ұстауға төзгісіз. Демек, командада әлсіз жыныстың өкілдері неғұрлым көп болса, құмарлықтың қарқындылығы соғұрлым жоғары болады.

Ұжымдағы қақтығыстарға мән бермесеңіз не болады

функционалдық салдары. Мұндай бірнеше салдар болуы мүмкін. Біріншіден, ұжымдағы қақтығыстарды шешуді барлық қатысушылар нәтижеге қанағаттанатындай және оларды шешуге өздерінің қатысуын сезінетіндей етіп ұйымдастыруға болады. Сәйкесінше, қарсыласу мен дұшпандық жойылады. Екіншіден, алдағы уақытта дауласушы тараптар мұндай жағдайлардан аулақ болып, қалыпты ынтымақтастыққа ұмтылады. Сонымен қатар конфликт қызметкерлердің сыни ойлау деңгейін жоғарылатып, көпшіліктің пікіріне бағынбауға үйретеді.

дисфункционалды салдарлар. Кәсіпорынның жұмысына кері әсер ететін тиімсіз басқарудың салдары:

наразылық;

өнімділіктің төмендеуі;

ынтымақтастықтың төмен деңгейі;

компания ішіндегі жоғары бәсекелестік;

қарсыластарға дұшпандық қатынас;

өз мақсаттарын мақұлдау және басқаларды айыптау;

шынайы мақсатты алмастыру: қарсыластықта жетістікке жету ортақ істің табысынан жоғары қойылады.

Ұжымда жанжал қалай реттеледі?

1) Жағдайды шешуден аулақ болу. Қақтығысқа қатысушылардың бірі өзіне тағылған айыптан үнемі жалтарып, әңгімені басқа тақырыпқа көшіреді және мұны уақыттың аздығымен, талқылауға орынсыз жағдайлармен түсіндіреді және дау-дамайдан қашады.

2) Тегістеу. Қақтығысқа қатысушы өзін ақтауға тырысады немесе тағылған айыппен келісу көрінісін жасайды. Шындығында, ішкі жанжал одан бетер шиеленісіп тұр.

3) ымыраға келу. Екі жақтың белсенді қатысуымен конструктивті диалог арқылы ұжымдағы кикілжіңдерді жеңу. Қатысушылардың барлығы жағдайды тезірек шешуге мүдделі болғанда, олардың көзқарасына тоқталмай, пікірталас айтылады және шешім өз еркімен қабылданады. Ұжымдағы қайшылықтарды шешудің бұл жолы ешкімнің мүддесіне нұқсан келтірмейді және тараптардың өз ұстанымдарын ашық білдіруіне мүмкіндік береді. Ымыра жағдайды бәсеңдетуге және барлық тараптарға қолайлы шығу жолын табуға көмектеседі.

4) Қатысушылардың ешқайсысы екіншісінің ұстанымын ескермейді. Ешбір тарап өзіне тағылған айыптарды қабылдауға дайын емес. Қақтығысқа қатысушылар бір-бірінің талаптары мен талаптарының мәнін түсінуге мүмкіндік алады, мүмкін, мұндай жағдайдың оң жағы деп атауға болатын жалғыз нәрсе.

Ұжымдағы жанжал кезінде көшбасшы ретінде өзін қалай ұстау керек

Татьяна Эндовицкая, бизнес-жаттықтырушы, «Бизнес-Мастер» корпорациясының сату бөлімінің бастығы, Мәскеу қ

Көбінесе ұйым ұжымындағы қақтығыстардың нақты себептері жасырылады немесе толық түсінілмейді. Сонымен, компанияның мүдделерін қорғау және ымырасыздықтың артында жеке мақсаттар, жасырын шағымдар, ренжіткен сезімдер және өз орнында басқа қызметкерді ауыстыруға деген ұмтылыс жиі жасырылады. Мұндай жамылғы ұжымның тыныштығын сақтау үшін қажет. Біріншіден, жанжалдың бастамашысы осылайша басқа қызметкерлердің алдында өзін ақтайды, содан кейін өзі оған сене бастайды. Сіздің тым асыл емес әрекеттеріңізді ақтау психологиялық қорғаудың бір нұсқасы болып табылады.

Көшбасшы, ең алдымен, текетірестің себебін анықтауы керек. Ұжымдағы қызметкерлердің қақтығыстарына билік органдарының араласуы, егер ол өзара әрекеттесудің дұрыс ұйымдастырылмауынан туындаған болса, қажет. Даулы жағдайда қатысушылармен сөйлескенде, негізгі ережелерді ұстаныңыз:

Әдепті және ұстамды болыңыз, жанжалға түсуге жол бермеңіз;

Екі жаққа да ренжіткеннің бәрін білдіруге, шағымдануға мүмкіндік беріңіз;

Барлық пікірлерді біліп алыңыз, өз қорытындыңызды жасамас бұрын айтылғандардың барлығын тексеріңіз;

Сіз өзіңіздің хабардар екеніңізге толық сенімді бола алмайсыз, әдетте ақпараттың тек 10 пайызы команда басшылығына жетеді.

Ұжымдағы жанжалды шешудің қысқаша жоспары

1. Мәселені шешу емес, мақсат тұрғысынан анықтау.

2. Қақтығысты шешудің екі тарапты да қанағаттандыратын жолдары мен тәсілдерін таңдау.

3. Негізгі екпін текетіреске қатысушылардың жеке ерекшеліктеріне емес, мәселенің өзіне аударылады.

4. Сенім, өзара әрекеттесу, ақпарат алмасу деңгейін арттыру.

5. Барлық көзқарастарға құрмет көрсетуге тырысыңыз, сол арқылы қарым-қатынас процесінде достық қарым-қатынас орнатыңыз.

Жұмыс күшіндегі жанжалды шешудің 3 тиімді жолы

1. «Сүлейменнің үкімі»

Ұжымдағы қызметкерлердің жанжалын шешу толығымен құзырлы органдардың қолына берілген. Судьяның рөлін өз мойнына ала отырып, менеджер жағдайды бағалайды, барлық көзқарастарды тыңдайды және үкім шығарады. Басшылық тағайындаған кінәлілер әділ жазасын алуы керек. Болашақта мұндай жағдайларды болдырмау үшін ішкі тәртіпте қызметкерлерге нақты нұсқаулар берілген.

Әдістің артықшылығы: шешім қабылдаудың жылдамдығы мен анықтығы.

Әдістің кемшіліктері:

- қақтығыстың себебі туралы жеткіліксіз хабардар болғандықтан, менеджмент қателіктерден иммунитетке ие емес;

- бұйрық туындайтын даулы мәселелердің барлық алуан түрлілігін ескере алмайды;

- болмашы мәселелердің өзі басшының қатысуымен ғана шешіледі;

Түсініктеме: бұл жағдайда еңбек ұжымындағы жанжалдың себебі анықталмады, тек оны шешудің жедел жолы ғана табылды. Егер ауруды емдеуге ұқсастық жасасақ, негізгі белгілерді жеңілдететін жылдам әсер ететін дәрі қабылданады. Өкінішке орай, бұл терапия әдісі көптеген жанама әсерлерге ие және ол есірткіге тәуелді.

2. «Ведмияның аңы»

Көбінесе, ұжымдағы күрестің қарқындылығы елеулі бетбұрыс алған кезде, жеке тұлғаға көшу басталады, менеджер қызметкерлердің бірін жұмыстан шығаруға мәжбүр болады. Мұндайда күрделі мінезді қызметкерлердің кәсіби біліктілігіне қарамастан, қызу қолдың астына түседі.

Әдістің артықшылықтары: жоқ.

Әдістің кемшіліктері:

- тағайындалған «экстремалды» өкінетін немесе айыптайтындар әрқашан болады, командада қайтадан бөліну бар;

- кәсіпорын құзыретті маманынан айырылуы мүмкін;

- болған оқиға қызметкер кеткеннен кейін ұзақ уақыт бойы талқыланады;

- Қақтығыстың себебі жойылған жоқ.

Түсініктеме: қақтығысты шешудің бұл жолы терапия емес, қастандық және «жаман көзді жою» сияқты. Аурудың көзі табылмады, оның орнына барлық мәселелердің кінәлілері тағайындалды.

3. «Қазіргі зімбір пряниктері»

Топтағы қайшылықтарды шешудің басқа қандай жолдары басшының қол жетімді екенін қарастырыңыз. Біріншіден, бұл даулардың туындау қаупін азайту үшін қабылданатын шаралар. Екіншіден, қызметкерлердің мінез-құлық ерекшеліктерін түзету, компанияда жанжалсыз өзара әрекеттесу принциптерін енгізу.

Ұжымдағы әртүрлі жанжалдарды жою үшін тағы бірнеше кеңестер:

Жұмысқа келгенде эмоциялар туралы ұмытыңыз.

Командаға қарама-қайшылықты жағдайдың шынайы себебі процестің дұрыс емес ұйымдастырылуында екенін түсіндіріңіз.

Пікірталас пен пікірталас арқылы туындаған қарама-қайшылықтарды шешу.

Келіссөздердің бастапқы кезеңін жүргізу үшін тәуелсіз маманды немесе қызметкерді шақырыңыз.

Жұмыс күшіндегі жанжалдарды азайтуға қандай шаралар көмектеседі:

– Кадрларды немесе рекрутерлерді іріктеу бойынша бөлімнің сауатты жұмысы. Ұжымда бастапқыда ұқсас принциптер, артықшылықтар болуы керек, ішкі корпоративтік мінез-құлық стандарттарын сақтау керек.

Нақты белгіленген лауазымдық міндеттері, мотивация жүйесі, әсер ету салалары және жұмыс процесіне әрбір қатысушының өкілеттік деңгейі.

Мотивация жүйесінің өзі даулы жағдайларды минимумға дейін азайтады.

Жалпы мәселені тиімді шешу үшін топты біріктіру.

Жалпы хобби негізінде команда құруға бағытталған әртүрлі корпоративтік іс-шараларды өткізу.

Психологтар жанжалдардың барлық жасырын проблемалардың бетін ашады деп есептей отырып, жұмыс ұжымындағы оң қызметін атап көрсетеді. Әрине, кінәлілерді жазалау арқылы мәселені жоюға болады, бірақ жағдайды ашық текетіреске жеткізбей, бұл бағытта алдын алу жұмыстарын жүргізген абзал. Мұндай шараларға қызметкерлерді жанжалсыз қарым-қатынас принциптері үйрететін тренингтердің барлық түрлері жатады.

Әйелдер командасындағы жанжал мәселесін қалай шешуге болады

Андрей Белоедов, REHAU Eurasia Region компаниясының сату және маркетинг жөніндегі директоры, Мәскеу

Біріншіден, біз апта сайын ұйымдастырдық қызметкерлер жиналыстары,Мұнда олардың әрқайсысы өз кезегінде көшбасшының функцияларын қолданып, кездесудің тақырыбын дайындап, белгілі бір жобаны жүзеге асыру үшін өз идеяларын ұсына алады. Мысалы, негізгі тұтынушылардың сатып алу бөлімшелерінің өкілдерімен бетпе-бет кездесу ұйымдастыру, жөнелту процесін оңтайландыру жолдарын талқылау идеялардың бірі болды.

SAP жүйесін енгізуге қатысқан қызметкерлерді материалдық ынталандыру енгізілді. Әр бөлімде оқытылған қызметкерлер басқа әріптестеріне бағдарламаны меңгеруге көмектесті. Ешкімді тағайындауға тура келмеді - ақшалай ынталандыру жүйесінің арқасында тілек білдіргендер өздерін тапты.

Жұма күндері қызметкерлерімізді қызықтыратын тақырыптарда әйелдер «жиындарын» өткіздік, мысалы: баланы балабақшадан алып кету үшін жұмыс барысын қалай ұйымдастыру керек; күйеуіме дәмді және жылдам таңғы ас; Істі қалай аяқтауға және ешқашан кешікпеуге болады. Бұл кездесулер сәтті өтті.

Краудсорсинг: оны бизнес үшін тиімді құралға айналдыру жолы

Кафеде бүкіл бөлімге «Мафия» ойыны ұйымдастырылды. Біз ойынды команда құру іс-шарасы ретінде қолдандық. Мүмкін болатын қақтығысқа қатысушылар ойын үстелінде қарсылас болмауы керек екенін есте ұстаған жөн. Ойынның барысы мен нәтижелерін талқылау барысында біз жұмыс жағдайларына ұқсастықтар жасай алдық.

Барлық команда құру іс-шараларының құны 7000 рубльді құрады («Мафияның» қожайыны және кафедегі жеңіл кешкі ас), бірақ бұл кездесулердің тиімділігі айқын болды. Ұжым жиналды, оның ішіндегі қарым-қатынас жақсарды, жұмыстан босату саны азайды.

Жұмыс күшіндегі конфликтінің оң қызметі

Кейбір менеджерлер қызметкерлерді ынталандыру үшін ұжымда жанжалдарды басқаруды қолдануға тырысады, осылайша ішкі бәсекелестікті арттырады. Әрине, кейде еңбек жанжалдары ұжымды біріктіреді, бірақ көбінесе жеке мотивтер бірінші орынға шығады. Осыған байланысты барлық менеджерлер бұл әдісті қолдана бермейді. қызметкерлерді ынталандыру.

Егер қарама-қайшылық жұмыс мәселелері бойынша даулар фонында табиғи түрде дамитын болса, менеджер бұл жағдайды қауіпсіз пайдалана алады. Басқарудың бұл әдісін көрсету үшін командадағы конфликтінің көрнекі мысалын келтіруге болады. Екі қызметкер директорға мәселені шешудің нақты әдісінің тиімділігін дәлелдеуге тырысты. Даудың эмоционалды болғаны сонша, жұмыстағы қақтығыс жеке жанжалға айналуы мүмкін. Көшбасшы даудың келесі шешімін ұсынды: бұл мамандардың әрқайсысы мәселені өзінше шешу жауапкершілігін алды, бірақ оның жоспары орындалмай қалса, ол жұмыстан шығуға мәжбүр болды. Бұл шартқа дауласушылардың біреуі ғана келісті. Осы жағдайдың арқасында директор шешім қабылдауға дайын және ол үшін жауапты қызметкерді анықтап, бөлім басшысы етіп тағайындады.

Ұйымдағы жанжалдардың алдын алу: 8 ереже

Ереже 1. Қол астындағылардың жауапкершілік салаларын араластырмаңыз. Қызметкерлердің біріне жүктелген тапсырма басқа әріптестің тапсырмасының бөлігі болса, жанжал туындауы мүмкін. Жұмыс процесіне барлық қатысушылардың міндеттерін талқылаған жөн жалпы жиналыстар, ол сонымен қатар функционалдылықты, жауапкершілік салаларын және әркім үшін шешім қабылдаудағы тәуелсіздік деңгейін қарастырады.

2-ереже. Команданы хабардар етіп отырыңыз. Көбінесе менеджерлер өз қызметкерлерінің құзыреттілігі өздеріндікімен бірдей деңгейде деп есептейді, олардан ұқсас ойлар мен мәселелерді шешу тәсілдерін күтеді. Шын мәнінде, бұл жағдайдан алыс, кейде бағыныштылар туындаған мәселелерді шешуге көмектесетін сұрақты тұжырымдай алмайды. Ұжымда жанжалдарды болдырмау үшін апта сайын тікелей бағыныштылармен (бөлім басшыларымен), ал олар өз кезегінде өздерімен бейресми кездесулер ұйымдастырыңыз. Оларды, соның ішінде жұмысқа қатысты мәселелерді талқылаңыз. Жылына екі рет ұжыммен кездесулер өткізіп, қызметкерлерге компанияның проблемалары мен жетістіктері туралы айтып, сұрақтарға, соның ішінде арандатушылық сұрақтарға жауап беріп, қарым-қатынасқа ашық болыңыз.

Ереже 3. Өзіңіз қабылдаған шешімдерді түсіндіріңіз. Сіздің әрекеттеріңіз қызметкерлер үшін түсінікті және логикалық болуы керек, шешімдеріңізді негіздеуге тырысыңыз.

4-ереже: Кері байланыс қосыңыз. Көбінесе компанияда басшы мен бағыныштылар арасында кері байланыс болмайды. Мұндай жағдайда қызметкерлерге басшылықтың олардың жұмысының сапасына қанағаттанатынын түсіну қиын болуы мүмкін. Бұл жағдайларда ұжымдағы жанжалдардың алдын алудың келесі жолдары қолданылады: «топ-менеджермен таңғы ас», бағынышты адам бастықпен жеке сөйлесуге, оның мәселелерін талқылауға мүмкіндік алған кезде; Жұмадағы бейресми шай кештері.

5-ереже. Көпшілік алдында мақтау, оңаша сөйлеу. Мақтаудың ынталандырушы күшін асыра айту мүмкін емес. Жеке басшының қоғамдық алғысы қызметкердің көңілінен шығады. Бір қызметкерлерді үнемі мақтамаңыз, ұжымның барлық мүшелерінің жетістіктерін көрсетуге тырысыңыз.

Бухгалтерлік есеп және сату бөлімі: бөлімдер арасындағы қарым-қатынасты қалай құру керек

Ереже 6. Қызметкерлерге әріптестерінің нәтижелері туралы айтыңыз. Әріптестерге құрмет көрсету және еңбегі мен маңыздылығын мойындау қызметкер үшін өте маңызды.

Ереже 7. Тәлімгерлік жүйесін ұйымдастыру. Көптеген қызметкерлер өз әріптестеріне жаңа дағдылар мен функцияларды үйренуге және меңгеруге көмектесуге дайын, олардағы бұл тілекті қолдайды. Олар басқа қызметкерлердің жобаларын бақылай алады. Командадағы жанжалды басқару тұрғысынан күрделі қарым-қатынастағы адамдарды жобалар бойынша бірлескен жұмысқа тарту тиімді.

Ереже 8. Қызметкерлерге кез келген инновацияны «сату» керек. Жұмысқа енгізілген барлық жаңалықтарды ұжымнан мақұлдауға тырысыңыз.

Ұжымдағы жанжалдардың алдын алу: басшы неге көңіл бөлуі керек

Бірінші. Ұжымдағы шиеленіс атмосферасы туралы айтатын бірнеше белгілер бар: қарым-қатынаста кеңестер мен жасырын субтекстерді пайдалану; кез келген мәселені немесе адамды талқылағанда шамадан тыс эмоционалдылық; талқылауға байланысты адамның немесе адамдар тобының оқшаулануы; шиеленіс, суық қарым-қатынас; ұзақ кездесу және т.б. Мүмкіндігінше, менеджер бұл белгілерді байқап, ұжымдағы жанжалдың алдын алу жолдарын іздеуі керек.

Екінші. Ұжымдағы жайлы және достық атмосфера қызметкерлер арасындағы тұрақты, жанжалсыз қарым-қатынастың кілті болып табылады. Негізгі постулаттар, мысалы: өзара сыйластық, басшылардың беделі, жұмысқа деген адалдық, өзін-өзі сынау еңбек процесіне қатысушылардың барлығымен бағаланады және олармен қорғалады. Мұндай жайлы климат әр қызметкер үшін әдетке айналады, бұл әріптестер арасындағы мейірімді қарым-қатынаста көрінеді. Бұл басшылықтың жұртшылықпен бірлесе атқарған жемісті жұмысының жемісі. Ұжымдағы өзара әрекеттестіктің мұндай үлгісін құруда жетекші мен оның орынбасарларының қарым-қатынас стилі маңызды рөл атқарады.

Үшінші. Менеджер тұлғасы компания ішіндегі мінез-құлық стилін қалыптастыруда шешуші рөлдердің бірін атқарады. Бағыныштылар үшін бастықтың мінез-құлқындағы елеусіз болып көрінетін әрбір бөлшек маңызды. Жеке оң мысалайналады ең жақсы емұжымдағы жанжалдардың алдын алу.

Төртінші. Жұмыс тобы - одан да күрделі жүйенің ішіндегі күрделі механизм. Ондағы қиындықтар мен проблемалар түріндегі кенеттен бұзылулар сөзсіз. Кез келген басшы күтпеген қиындықтарға тап бола отырып, оларды мүмкіндігінше тезірек шешуге тырысып, шамадан тыс эмоционалдылықты, талапшылдықты және категориялықты көрсете алады. Ұстамдылық, кәсіпқойлық және басқаларды құрметтеу - ұжымдағы жанжалдың алдын алудың және ұжымның жұмыс көңіл-күйін сақтаудың ең жақсы тәсілі.

Бесінші. Дағдарыс кезінде, мұқтаждық кезінде қысқарту, компаниядағы психологиялық климат күрт нашарлайды. Бұл, ең алдымен, жасырын кемшіліктері бар ұжымдарға әсер етеді, лауазымдық міндеттері жеткілікті түрде анық емес, қызметкерлерге қатынасы тең емес, ұжымдағы кез келген топтың басым пікірі. Тәртіпсіздікті басшының өзі тудыруы мүмкін, егер ол қызметкерлердің бірін бөлектесе немесе керісінше, біреуге қойылатын талаптарды асыра бағаласа, бағыныштылармен қарым-қатынаста әдептілік сезіміне немқұрайлы қараса және т.б. Осының бәрі қауесеттерді, алаңдаушылықты, ұжымның құптамауын тудырады. .

Топтық жұмыс: орнату және басқару қаншалықты оңай

Алтыншы. Көбінесе ұжымда және басшылықпен қарым-қатынаста қызметкер басқаша ашылады, бұл бастыққа осы бағыныштының жеке басына тек субъективті баға беруге мүмкіндік береді. Ұжымның бағалауы ұзақ уақыт бойы, тығыз қарым-қатынас пен бақылау негізінде қалыптасады. Команданың пікірін елемеуге болмайды, бұл командадағы қақтығыстарды басқарудағы маңызды ресурс. Әріптестер кез келген қызметкерді әріптестерімен қарым-қатынас тәсілімен, жұмысқа қайта оралу деңгейімен, өмірлік ұстанымдарымен және басымдықтарымен сипаттай алады.

Жетінші. Қызметкерлердің біреуінің мінез-құлқы жанжал тудырып, бүкіл жұмыс процесіне зиян келтіруі мүмкін. Әрине, мінезді түзету әрқашан мүмкін емес, бірақ мінез-құлықтағы өз қателіктерін мойындау - түзету және өзін-өзі бақылаудағы алғашқы қадамдардың бірі. Дәл осындай ізгі ниет әрекеті және өзін-өзі жетілдірудің белгісі ретінде әріптестермен қарым-қатынастағы шиеленіс дәрежесін, олардың қателіктерін түзетуге ұмтылуды азайту үшін бастамашы қабылдаған шаралар деп санауға болады. Қызметкер жұмыс процесіне қосыла отырып, функционалдық бейімделуден тез өтеді, бірақ алданған үміттерге немесе орындалмаған амбицияларға байланысты тұлға ішіндегі рөлдік қақтығыс туындайды.

Сегізінші. Рөлдік позицияларға келетін болсақ, олар өзгереді. Жаңа бастық әдетте командадағы рөлдерге жаңа және тәжірибе арқылы оларды анықтауға мәжбүр болады. Егер менеджер бұл рөлдерді елемейтін болса, жұмыс тобының тиімді жұмысына зиян келтіретін қажетсіз қақтығыстар туындауы мүмкін.

Тәжірибе көрсеткендей, тамаша коммуникативті дағдылары бар көшбасшылар ұжымдағы қақтығыстарды жеңуге тырысқанда тұлғааралық өзара әрекеттесуде өрескел қателіктер жібереді, сол арқылы оны ушықтырады және ушықтырады.

Авторлар мен компаниялар туралы ақпарат

Татьяна Эндовицкая, бизнес-тренер, «Бизнес-Мастер» корпорациясының сату бөлімінің басшысы, Мәскеу. Business Master корпорациясы оқу және кеңес беру орталығы болып табылады. 1996 жылы құрылған. Негізгі қызметі – бизнес-тренингтер, жұмысқа қабылдау, персоналды бағалау, ұйымдастыру корпоративтік мерекелержәне конференциялар, кеңес беру. Топ-менеджерлер арасында көшбасшылық қасиеттер мен интуицияны дамытуға бағытталған тренингтер өткізеді. Клиенттер: «ВымпелКом» ААҚ, «СладКо» ​​кондитерлік қауымдастығы ААҚ, «Союз-Виктан», «Макдональдс» және т.б.

Андрей Белоедов, REHAU Еуразия аймағының сату және маркетинг жөніндегі директоры, Мәскеу. «REHAU» ЖШС. Қызмет саласы: құрылыс, автомобиль және өнеркәсіп үшін полимер негізіндегі технологияларды әзірлеу және енгізу. Аумағы: 170 өкілдік. Қызметкерлер саны: 15 000-нан астам Жылдық айналымы: 2,5 млрд еуродан астам.

Тақырып 13. Ұжымдағы қайшылықтар

Негізгі ұғымдар

Қақтығыс- екі немесе одан да көп тараптардың (жеке адамдар немесе топтар) арасындағы қақтығыс, күрес, бұл кезде әр тарап өз көзқарастары немесе мақсаттары қабылданғанына көз жеткізуге тырысады және басқа тарапқа да соны істеуге кедергі жасайды.

Жанжал жағдайы- бұл әрқайсысының өз мақсаттары мен мотивтері, жеке маңызды мәселені шешудің құралдары мен әдістері бар екі немесе одан да көп қатысушылардың (тараптардың) жасырын немесе ашық қарсыласу жағдайы.

Мүшелер- бұл қарама-қайшылықтың барлық фазаларына тікелей қатысатын, екінші тараптың қызметіне қатысты сол оқиғалардың мәні мен барысын бітімсіз бағалайтын субъектілер.

Қарсылас- қарама-қарсы жақпен салыстырғанда бастапқыдан қарама-қарсы көзқарастары мен сенімдері бар жанжалды жағдайға қатысушы.

Қақтығыс объектісі- бұл жанжалды жағдайды және қақтығыстарды өмірге әкелетін объект, құбылыс, оқиға, мәселе, мақсат, әрекет.

Оқиға- бұл конфликттік жағдайға қатысушылардың ымырасыз әрекеттерімен сипатталатын және өзара қызығушылықтың жоғарылаған объектісін міндетті түрде меңгеруге бағытталған практикалық әрекеттері.

Қақтығыстың мұндай көрінісі бар:

Қақтығыс = Қақтығыс ЖАҒДАЙЫ + ОҚИҒА

Ең маңызды қақтығыстар туындауы мүмкін:

а) кәсіподақ пен әкімшілік арасында;

б) саптық және штаттық персонал арасындағы;

в) әртүрлі бөлімдер арасында, мысалы, заң қызметі мен бухгалтерия, өндірістік қызмет пен маркетинг қызметі арасында және т.б.

2 негізгі стратегия бар:

серіктестік стратегиясы (серіктестің мүдделері мен қажеттіліктерін есепке алуға бағытталған

батылдық стратегиясы ( өз мүдде лерін жүзеге асыру , өз мақсатына жетуге ұмтылу ымен сипатталады. Қатаң тәсіл : қатысушылар қарсылас , мақсат - жеңіс немесе жеңіліс

Ұйымдастырушылық қақтығыстарды басқару

Қақтығыстардың ең үлкен өршуі ақпараттың, пайымдаулардың және пікірлердің бұрмалануы болған жағдайда орын алады. Бұл қақтығысушы тараптардың біртектілігі мен біртұтастығын нығайтады және олардың арасындағы қашықтықты арттырады. Сонымен қатар, әр тарап бір-бірін түсінетініне сенімді, бірақ бұл болмайды. Іс жүзінде тараптар өздерінің көзқарастарына сәйкес келмейтін ақпаратты жай ғана жоққа шығарады.

Қақтығыстарды басқару әдісін таңдау қақтығыс түріне және оның пайда болу себептеріне байланысты. Ұйымдағы жанжалды жағдайды басқару оны шешудің құрылымдық және тұлғааралық әдістерін қолдану арқылы мүмкін болады.

Құрылымдық әдістер төрт негізгі сортты қамтиды:

Жұмысқа қойылатын талаптарды түсіндіріңіз.Басшы өзіне бағыныштыларға оларға қойылатын талаптарды нақты баяндауға, сондай-ақ талаптарды, жұмыс ережелері мен тәртібін, әрбір қызметкер мен бөлімшеден қандай нәтиже күтілетінін, ақпаратты не және кім қабылдайтынын және беретінін түсіндіруге міндетті. өкілеттік пен жауапкершілік.

Үйлестіру және біріктіру механизмдері.Ең кең тараған үйлестіру тетіктерінің бірі – ұйымның өзара әрекетін ретке келтіретін билік иерархиясын құру. Басқару иерархиясы, кросс-функционалды қызметтерді пайдалану, мақсатты топтар, бөлімдер арасындағы кездесулер жанжалды жағдайды басқаруда өзін ақтайды. Билік иерархиясын орнату адамдардың өзара әрекеттесуін, шешім қабылдауды және ақпарат ағындарыұйым ішінде. Егер екі немесе одан да көп бағыныштылар қандай да бір мәселе бойынша келіспеушіліктер болса, олардың ортақ бастығына хабарласып, оны шешім қабылдауға шақыру арқылы қақтығысты болдырмауға болады. Команда бірлігі принципі шиеленісті жағдайды басқару үшін иерархияны пайдалануды жеңілдетеді, өйткені бағынушы басшылықтың шешімдеріне бағыну керектігін жақсы біледі.

Ұйымдастырушылық негізгі мақсаттар.Әртүрлі құрылымдық бөлімшелерге немесе қызметкерлер тобына мұндай мақсаттарды қою олардың іс-әрекетін үйлестіруге және барлық қатысушылардың күш-жігерін ортақ мақсатқа жетуге бағыттауға мүмкіндік береді. Бүкіл ұйым үшін нақты анықталған мақсаттарды белгілеу, бизнес бөлімшелерінің жетекшілерінің өздері басқаратын бөлімшеге ғана емес, бүкіл ұйымға пайдалы шешімдер қабылдауына кепілдік береді.

Сыйақы жүйесінің құрылымы.Марапаттау арқылы адамдардың мінез-құлқына әсер ету арқылы қақтығыстың дисфункционалды салдарын болдырмауға болады. Марапаттау жүйесі корпоративтік негізгі мақсаттарға қол жеткізуге үлес қосқан адамдарды марапаттайтындай етіп құрастырылуы керек. Бұл үшін ынталандырудың әртүрлі әдістерін қолдануға болады: алғыс айту, бонустар, жоғарылату және т.б.. Марапаттау жүйесі жекелеген топтардың немесе жеке тұлғалардың конструктивті емес мінез-құлқын ынталандырмауы маңызды. Корпоративтік мақсаттарға қол жеткізуге үлес қосқан қызметкерлерді марапаттау үшін марапаттау жүйесін үйлестірілген қолдану қызметкерлерге жанжал жағдайында қалай әрекет ету керектігін түсінуге көмектеседі.

Жанжалды жағдайларды басқарудың тұлғааралық әдістері үш құрамдас бөлікті ескеретін нақты мінез-құлық стилін таңдауға негізделген: адамның өзіндік стилі, жанжалға қатысушы басқа адамдардың стилі және жанжалдың табиғаты.

Қақтығыстағы кез келген адамның мінез-құлық стилі мыналармен анықталады:

өз мүдделерін қанағаттандыру өлшемі;

әрекеттердің белсенділігі немесе енжарлығы;

екінші тараптың мүдделерін қанағаттандыру шарасы;

жеке немесе бірлескен әрекет.

қақтығыстарды шешу стильдерікүш, күш, сендіру, ынтымақтастық, ымыраға келу, жанжалдан аулақ болу, көнуге келісу, үшінші күшті тарту, ойын ойнау және т.б. болуы мүмкін. Конфликттегі адамның мінез-құлқының стилін анықтай отырып, қақтығыстың қазіргі теориясы конфликттегі мінез-құлық стратегиясын (жанжалдан шығудың мүмкін жолдары) және тактикасын көрсетеді.

Қақтығыс бірнеше кезеңде дамиды:

Бірінші кезең – қатысушы тараптардың бірі концессияға немесе оң реакцияға қол жеткізу үшін бірқатар талаптарды немесе талаптарды қоя отырып, қақтығысты бастайды. Қиындық бастамашының мақсаттарын және қақтығыстың негізгі себептерін анықтайды және әрқашан дерлік қауіппен немесе тактикалық мақсаттар үшін санкцияларды қолданумен бірге жүреді. Олар қысқа мерзімді өшірулерден бастап ұзақ мерзімді жаппай ереуілдерге дейінгі бірқатар шаралар нысанын алады. Қақтығыс әрқашан айқын сынақтан басталады.

Екінші кезең - сынаққа алғашқы реакция. Ол «қорғаныс», жалтару немесе шабуылдау әрекеттері түрінде көрінеді, олардың мақсаты шақыру бастамашысынан жалтару, қауіп-қатерді азайту немесе бейтараптандыру немесе жауап берушінің шығынын азайту болып табылады.

Үшінші кезең – қарсылықты жеңу, жағдайды тығырықтан шығару және сол арқылы жанжалды біреудің пайдасына шешу үшін бір тараптың екінші тарапқа ең үлкен әсер ету сәті.

Төртінші кезең – жанжалдарды шешу. Қақтығысты тоқтату шарттары келiсiлуде, не қақтығыс басталғанға дейiн болған жағдайды қалпына келтiру туралы, не бұрын жасалған келiсiмдер мен уағдаластықтарға екi жаққа қолайлы шарттарда түзетулер енгiзу туралы жаңа уағдаластықтарға қол жеткiзiлуде.

Бесінші кезең – салдарларды анықтау. Бұл кезеңде шиеленістің дамуы немесе жойылуы нәтижесінде пайда болуы мүмкін шығындар мен пайдаға баға беріледі. Бұл адамдар әрқашан жауап бермейді дегенді білдіреді қақтығыс жағдайларыаз шығынға әкеп соғатын немесе қақтығысқа қатысудың әлеуетті пайдасы құнына тұрарлық емес, яғни. қақтығыстың жеке (топтық) тиімділігін бағалау бар. Егер әлеуетті пайда қақтығысқа қатысушылардың шығындарынан жоғары болып көрінсе, онда қақтығыс туындайды және жанжалдарды басқару қажеттілігі туындайды. Қақтығыстарды басқарудың тиімділік дәрежесі салдарға әсер етеді, олар дисфункционалды немесе функционалды болады және өз кезегінде болашақ қақтығыстардың пайда болу мүмкіндігіне әсер етеді - олардың көріну себептерін жою немесе құру.

Қақтығысты басқару үшін оның пайда болу себептерін түсіну, оларды жою және сол арқылы жанжалдың туындауының алдын алу қажет.

Қақтығыстарды шешуді келесі кезеңдерге бөлуге болады:

қақтығысты шешуге бейімділікте олардың позициясын анықтау;

қатысушы тараптар тұрғысынан қақтығыстың мәнін анықтау;

мәселенің мәні бойынша қақтығыстың мәнін анықтау;

жанжалды жағдайды бағалауда тараптардың не, қайда және қалай келіспейтінін нақты анықтау;

қақтығысқа жаудың көзімен қарау;

жанжалды шешу үшін жанжалға қатысушылардың белгілі бір ынталандыруын жасау;

жанжалдың шиеленісуіне әкелмеуі үшін эмоцияларыңызды тежеңіз;

осы қақтығыстағы тараптардың ең төменгі талаптарын белгілеу.

Қақтығысты басқару үшін оның пайда болу себептерін түсіну, оларды жою және сол арқылы жанжалдың туындауының алдын алу қажет.

Қақтығысты шешу туралы келісімге келіссөздердің екі әдісі арқылы қол жеткізіледі:

олар қарама-қарсы жақтың позициясынан осал тұстарды іздеп, оны олардан бас тарту қажеттілігіне сендіргенде, сол арқылы бірте-бірте бұл ұстанымды өздеріне жақындата түседі;

олар қарама-қарсы жақтың позициясынан күшті нүктелерді іздегенде және осыны ескере отырып, өз ұстанымдарын өзгерткенде.

Ұйымдағы жанжалды басқарудың орны және СМЖ

Қақтығысқа оны талдау кезеңдері бойынша сәтті араласу әдістемесі

Қарым-қатынас аспектісі

сарапшылық әдіс

Тәуелсіздіктің көрінісі мен танылуы, өз ниетін нақтылау

Тараптар арасындағы қарым-қатынас құрылымын анықтау

Түсіну ішкі құрылымы, кәсіпорынның «орталық органы» мен жанжалға қатысушылар арасындағы қарым-қатынасты құрылымдау

Қақтығыс қарқындылығының ұтымды деңгейін сақтау

Ұзаққа созылған қақтығыстардың салдарын анықтау, тараптардың өзгерістерді жүзеге асыруға дайындығын зерттеу

Қақтығыс түрлері бойынша араласуды саралау

Осы классификацияға сәйкес келетін араласу формасын таңдау

Даулы мәселелерді егжей-тегжейлі көрсету, қарсыласу, синтез

Қақтығысты, конфронтацияны кезең-кезеңімен қарастыру және даулы мәселелерді одан әрі нақтылау үшін үмітсіз жағдайларды зерттеу

Әрбір тарап үшін ымыраға келу рәсімдерін анықтау

Нақты процедураларды белгілеңіз, циклдік талқылауларды тоқтатыңыз

Процесс ретінде конфликт моделі

Ұжымдағы қақтығыстардың түрлері

Өндірістік-технологиялық: кәсіпорынды басқаруда бұл стратегияны, ұйымның мақсаттарын және оларға жету құралдарын таңдаудағы қайшылықтар; өндірістік бөлімшелерде – «үстел мамандары» мен «станоктан практиктер» арасында тапсырмаларды қалай орындау керектігі туралы;

Экономикалық: еңбек әрекеті субъектілерінің экономикалық мүдделеріне қатысты;

Әкімшілік-басқару: құқықтар мен міндеттерді бөлуге, ұйымның құрылымына, шешім қабылдау;

4) Әлеуметтік-психологиялық: қарым-қатынасқа, үйлесімділікке, бейімделудің психологиялық аспектісіне, топтық өзара әрекеттестікке, әлеуметтік мәртебе мен рөлге, жұмысқа қанағаттану және оған деген көзқарасқа қатысты.

Қақтығыстың мақсаттарыұжымдық салада мыналар болуы мүмкін: өндіріс құралдарына, экономикалық жағдайға, билікке және қоғамдық мойындауға ие басқа да құндылықтарға қол жеткізу (немесе сақтау), сондай-ақ нақты немесе ойдан шығарылған жауды бағындыру, залалсыздандыру немесе жою. Қақтығыстың себептерін түсінудің маңызды сәті субъективизм және өз позициясын жақсырақ көрсетуге саналы немесе бейсаналық ұмтылыс болып табылады.

Жұмыс тиімділігінің конфликт деңгейіне тәуелділігі

Қақтығыстың жеті дисфункционалды салдары әдетте аталды:

1) өнімділіктің төмендеуі, жағымсыз эмоционалдық жағдай, кадрлардың тұрақсыздығы (адамдар ұйымнан кетеді), өзіне деген қанағаттанбау сезімінің артуы;

2) ынтымақтастық аясын қысқарту;

3) топтар арасындағы бәсекелестіктің күшеюі, топтық нормалардың ықпалының күшеюі;

4) бәсекелестің жау ретіндегі жағымсыз бейнесін қалыптастыру;

5) өнімді кооперацияны қысқарту;

6) топтар арасындағы агрессивтіліктің жоғарылауы;

7) топтар арасындағы күреске назар аудару, назарды корпорацияның жалпы міндетінен конфликтке аудару.

Қақтығыстардың пайда болу себептері мен оларды жою әрекеттерінің объективтілігін сипаттау

Болмыстың объективтілігінің сипаттамасы

еңбек процесі арқылы қалыптасады

Көптеген жағдайларда бұл сөзсіз

Ол басқарушылық қарым-қатынасты орнатуға, қызметкерлерге ақпаратты жедел жеткізуге және нақты бақылауға көмектеседі

Жұмыстың нашар ұйымдастырылуынан туындаған

Болмауы керек

Еңбекті және басқаруды ұйымдастыруды жетілдіру

Әлеуметтік өзара әрекеттестіктің нашар ұйымдастырылуынан туған

Бар нақты негізменеджер мәселеге назар аудармаған кезде

Ұйымдастыру мәдениетін мақсатты түрде қалыптастыру, қызметкерлер арасында ынтымақтастық пен әлеуметтік өзара әрекеттестік орнату

жеке мінез

Шынында да бар, бірақ оны тегістеуге болады

Ұжымда мінез-құлық нормаларын қалыптастыру

Қақтығыстарды басқару жолдары

Қақтығыстың салдары

функционалдық салдары. Қақтығыстың бірнеше функционалдық салдары болуы мүмкін. Соның бірі – мәселені барлық тараптарға қолайлы жолмен шешуге болады, нәтижесінде адамдар бұл мәселені шешуге көбірек тартылады. Бұл, өз кезегінде, шешімдерді орындаудағы қиындықтарды - дұшпандық, әділетсіздік және өз еркіне қарсы әрекет етуге мәжбүрлеуді барынша азайтады немесе толығымен жояды. Тағы бір функционалдық салдар - тараптар қақтығыстар болуы мүмкін болашақ жағдайларда қарсыласуға емес, ынтымақтастыққа дайын болады.

дисфункционалды салдарлар. Егер конфликт басқарылмаса немесе тиімсіз басқарылса, онда келесі дисфункционалды салдарлар қалыптасуы мүмкін, яғни. мақсаттарға жетуге кедергі болатын жағдайлар.

Жанжалдарды шешудегі көшбасшының рөлі

Дау-дамайларды шешудің негізгі құралы жетекшінің іс-әрекеті болып табылады. Көшбасшы жанжалға араласуы керек, шетте тұрмай. Сонымен бірге ол өзінің заңды және моральдық құқықтарын анық біліп, ажырата білуі керек.

Жанжалды шешу үшін басшы мыналарды білуі керек:

1) ағымдағы жағдайды объективті бағалау, егер бұл рас болса, қақтығыстың бар екенін мойындау. Қақтығыстың бар екенін мойындау көптеген келеңсіз тұстарды жояды – жұмысшылар арасындағы ұстамдылық, олқылықтар, сахна сыртындағы әрекеттер, оны шешуге жақындатады;

2) жанжалдың себебін оның субъектісінен – көбінесе объективті немесе субъективті түрде бүркемеленетін тікелей себепті ажырату;

3) қақтығыс түрін, оның сатысын анықтау, қақтығыстың субъектісін, қақтығыстың негізгі қатысушыларының мақсаттарын анықтау;

4) келіспеушілік пәні өндірісті, еңбекті және басқаруды ұйымдастыруға қаншалықты қатысты екенін және қай дәрежеде – жанжалдасушы тараптардың іскерлік және жеке қатынастарының ерекшеліктерін белгілейді;

5) адамдардың жанжалға түсуінің субъективті себептерін анықтау.

Ол үшін қарамағындағыларды, олардың өмірін, көзқарастарын, мүдделерін жақсы білу керек, бұл жанжалдың нәтижесін болжауға, ең жақсысын таңдауға мүмкіндік береді. тиімді жолдарықақтығысқа әсері.

Жанжалды жағдайды шешу үшін, ең алдымен, келіспеушіліктердің себептерін жою, конфликтке қатысушылардың жағымсыз эмоцияларын жою қажет. Әрекет ету алдында ықтимал шешімдерді талдап алған жөн.

Жанжалдарды шешудегі басшының іс-әрекеті

Қақтығыстың себептерін зерттеу

Қақтығысқа қатысушылардың санын шектеу

Қақтығысты талдау

Қақтығыстарды шешу

Егер басшы шиеленісті талдау барысында оның мәні мен көзін түсіне алмаса, ол үшін құзыретті адамдарды (сарапшыларды) тарта алады. Сарапшылардың пікірі көбінесе тікелей басшының пікіріне қарағанда сенімдірек. Алайда, бұл жағдайда дауласушы тараптардың әрқайсысы белгілі бір жағдайларда немесе кейбір субъективті себептермен менеджер-төреші өз қарсыласының жағына шығуы мүмкін деп күдіктенуі мүмкін. Мұндай жағдайда жанжал сейілмейді, керісінше күшейеді, өйткені «ренжіген» тарап менеджерге қарсы күресуі керек.

Жанжалға қатысты үш көзқарас бар:

Менеджер конфликт қажет емес және тек ұйымға зиян келтіреді деп есептейді. Мұндай жағдайда оны кез келген жолмен жою менеджердің міндеті;

Екінші тәсілді жақтаушылар конфликт ұйымның жағымсыз, бірақ өте кең таралған қосымша өнімі болып табылады және менеджер оны қай жерде пайда болса да жоюы керек деп санайды;

Үшінші көзқарасты ұстанатын менеджерлер қақтығыс тек сөзсіз ғана емес, сонымен бірге қажет және ықтимал пайдалы деп есептейді. Мысалы, бұл еңбек дауы болуы мүмкін, нәтижесінде шындық туады. Олар ұйым қаншалықты өссе де және ұйымды қаншалықты жақсы басқарса да, қақтығыстар әрқашан туындайды және бұл қалыпты жағдай деп санайды.

Менеджер осы көзқарастардың қайсысын ұстанатынына байланысты конфликтіні жеңу тәртібі тәуелді болады. Осыған байланысты қақтығыстарды басқару әдістері педагогикалық және әкімшілік болып екі топқа бөлінеді.

Қорытынды: Өздеріңіз білетіндей, конфликт дегеніміз екі немесе одан да көп тараптардың (қатысушылар, қарсыластар) арасындағы келісімнің болмауы. Бұл ретте тараптардың әрқайсысы даудың нысанасы бойынша өз көзқарасын бекітуге және қарсы тараптың бекітуіне жол бермеуге тырысады. Дау-дамай субъектісі оның қайнар көзі, өзегі; қақтығыстардың субъектісі – мүдделер, ұстанымдар, құндылықтар, көзқарастар.

Конфликт картасы

Бұл карта сізге мүмкіндік береді:

талқылауды белгілі бір формальды шеңберлермен шектеу, бұл үлкен дәрежеде эмоциялардың шамадан тыс көріністерін болдырмауға көмектеседі;

мәселені бірлесіп талқылауға мүмкіндік туғызу, адамдарға олардың талаптары мен тілектерін білдіру;

өз көзқарасын нақтылау және басқалардың көзқарасын түсіну;

эмпатия атмосферасын құру, яғни қақтығыс тараптарына мәселені қарсыластың көзімен көруге және оның пікірін тануға мүмкіндік беру;

қақтығысты шешудің жаңа жолдарын таңдау.

«Парадигма» ЖАҚ ұйымындағы конфликт картасының мысалы

Қақтығыстардан ұйымдық шығындарды талдау

Шешілмеген жанжал ұйымдарға ең үлкен зиян келтіреді. Кейбір бағалаулар бойынша, жұмыс күшіндегі проблемалардың 65% -дан астамы жеке жұмысшылардың мінез-құлқына дағдылар немесе мотивацияның жетіспеушілігімен емес, қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастардың бұзылуымен байланысты.

Сондықтан шешілмеген қақтығыстардан болатын шығындар қарастырылады.

Қақтығыстардан шығын факторларының классификациясы

босқа кеткен уақыт

Менеджмент саласындағы 70 жыл шиеленісті жағдайларды шешу үшін типтік менеджерді жоғалту жұмыс уақытының 30% құрайды деп мәлімдейді.90-жылдардың екінші жартысындағы зерттеулер бұл көрсеткіш 42% жетеді деп мәлімдейді. Қақтығыстың әрбір қатысушысының жұмсаған жұмыс уақытының мөлшерін бағалаңыз. Қаржылық шығындар жалақының бөлігі ретінде есептеледі (оның ішінде өтемақы төлемдері бар болса).

Шешімдердің сапасын төмендету

Қақтығыс жағдайында қабылданған шешімдердің сапасы әрқашан кооперативтік ортада қабылданған шешімдердің сапасына қарағанда нашар. Егер ақпаратты оны алуға жауапты адамдар жасырса немесе бұрмаласа (бұл әрқашан жанжал кезінде болады), шешім оңтайлы болмауы мүмкін. Шешім қабылдау билігін бөлісетін адамдар арасында қақтығыс туындаса, қабылданған шешімдер көбінесе билік үшін күрестің мөрін басып тұрады. Оңтайлы емес шешімдердің салдары болып табылатын шығындарды дәл анықтау іс жүзінде мүмкін емес. Сұрақтарға жауап берген дұрыс: «Қақтығыс туындаған нашар шешімдердің салдарынан қандай мүмкіндіктер жоғалды? Жақсырақ шешімдер қабылданса, компания не ұтады?».

Тәжірибелі жұмысшыларды жоғалту

Компаниялар жұмысшылардың біліктілігін оқыту, бонустар және т.б. арқылы инвестициялайды. Өз еркімен кеткен қызметкерлермен жүргізілген сұхбат 50% жағдайда созылмалы шешілмеген жанжал шешуші фактор екенін көрсетті. Сонымен қатар, жанжал басшылықтың қызметкерлерді қысқарту немесе қайта құрылымдау кезінде мүмкін болатын қысқартуларды қоспағанда, қызметкерлерді жұмыстан босатудың 90% -ына жауапты. Әлемдік деректерге сәйкес, компанияның жұмыстан босатылуынан нақты шығыны қызметкердің жылдық жалақысының 100-150% құрайды.

Саботаж, ұрлық, жабдықты бұзу

Зерттеулер қақтығыстардың таралуы мен ұрлық саны мен жабдықтың зақымдану жағдайлары арасындағы тікелей байланысты анықтайды. Жұмыс процестерінің жасырын саботажы және қосымша басқарушылық күш-жігердің қажеттілігі әдетте қызметкер жұмыс берушіге ашуланған кезде пайда болады. Мұндай қақтығыстардан туындаған шығындардың көпшілігі менеджерлердің көзінен жасырылады және «кездейсоқ» немесе «байқаусыз» қателер түрінде көрінеді. Бұл шығындар әрқашан көзге көрінгеннен көп.

Өнімділіктің төмендеуі

Уақыт өте келе жұмысшылардың көпшілігі «қиын» адаммен күресу стрессіне байланысты мотивацияның төмендеуін сезінеді. Есептеулер үшін қайшылық болмаған кезде болатын өнімділік деңгейін пайдаланыңыз. Содан кейін өнімділіктің төмендеуін пайызбен бағалаңыз. Бұл пайызды жанжалдың ұзақтығына және жанжалдан өнімділігі төмендеген қызметкердің жалақысына көбейтіңіз.

Жұмыста болмауы

Жұмыс орнында болмауы жұмыстағы күйзеліс деңгейімен сәйкес келеді, әсіресе егер күйзеліс әріптестерге қарсы ашу немесе ренішпен байланысты болса. Міндеттері жұмыста жоқ жұмысшымен байланысты басқа адамдардың жұмысына әсер ету түріндегі қосымша шығындарға әкеп соғады. Сонымен қатар, медицина вирустық инфекциялардан бастап қатерлі ісік пен жазатайым оқиғаларға дейінгі дерлік барлық дерлік аурулар мен жарақаттардың ішінара «психогенді» екенін анықтады. Яғни, олар ішінара психологиялық немесе эмоционалдық күйлерден туындайды.

Қақтығыстың салдарын бағалау және түгендеу - қақтығыстарды басқарудың соңғы функциясы. Мұнда шиеленіс жағдайына талдау ол туындаған сәттен бастап шешілгенге дейін жүргізіледі, шиеленістің себептері туралы қорытындылар жасалады және олардың пайда болуына қарсы шаралар қолданылады. Бұл функция сонымен қатар болашақ қақтығыстарда олардың пайда болуын болдырмау үшін жанжалдың жағымсыз салдарын талдауға бағытталған.

Негізгі әдебиеттер**:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". -Астана, 2023 ж. 1 қыркұйек

1. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
2. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
3. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
5. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
6. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
7. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

8 Д.Эдер Лидерство. Быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать-М.: АСМ, 2022-160 с.

9.Луиза Хейдің "Өмірің өз қолыңда" -Алматы: Мазмұндама, 2020-248 б.

10. Мұқан Ш. Көшбасшылық-Алматы: Мазмұндама қоғамдық қоры, 2020-300 б.

11. Нортхаус П.Г. Көшбасшылық: теория және практика**-**Алматы: Ұлттық аударма бюросы, ҚҚ, 2020 -560 б.

12. Нортхаус П.Г. Лидерство. Теория и практика-М.: Бомбора, 2022-496 с.

*13.Селезнева, Е. В.* Лидерство : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024. - 429 с.

14. Стивен Кови-Лидерство, основанное на принципах-М.: Альпина Паблишер, 2024-512 с.

14. Тарасов В.К. Технология лидерства-М.: Добрая книга, 2019-240 с.

Қосымша әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

3.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

4. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

5. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

6. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

7. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б

**Интернет-ресурстар:**

1. 1.URL: <https://urait.ru/bcode/535903>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=z2YQ-7SLf4k>
3. https://www.youtube.com/watch?v=yPi-F5D903I

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 215

2. Дәріс залы – 431