Антикризистік басқарудағы қақтығыстар механизмі

13тақырып. Антикризистік басқарудағы қақтығыстар механизмі.

Лекция жоспары.

1. Кәсіпорын дамуындағы қақтығыстар.

2. Антикризистік басқарудағы дау-жанжал себептері және олардың ролі.

3. Тартыстарды антикризистік басқару.

1. Кәсіпорын дамуындағы қақтығыстар.

Ұйымның жұмыстық ортада өмір сүруі, қимылдылығымен, бірқалыпты еместілігімен және болжамсыздығымен сипатталады. Сол себептен, ұйымның өмір сүру және дамуының ең басты шарты ол – қоршаған ортаға бейімделу және сол ортадағы өзгерістерге қалыптасуы болып саналады.

Ұйым неғұрлым күрделірек және сыртқы орта неғұрлым жылдамдырақ болса, сол себепті қарым – қатынасы мен тәуелділігі күрделірек және басқаруы қимылды және икемді болуы тиіс. Антикризистік басқарудың осындай шарттарда қалыптасуы менеджердің ұйымдық процестерді қажетті тұрақтылықпен қамтамасыз етуі елеулі орын алады.

Кез – келген ұйымның өмір сүруі мен дамуында қарама – қайшылықтардың туындауы мен оларды шешуімен және қандай да бір ішкі және сыртқы күрестерімен сипатталынады. Кейбір кезде қарама – қайшылықтар соншалықты өткір, қарама- қарсы бағыттарында, мақсаттарында қызығушылық және екі немесе одан да көп адамдардың көз - қарастарында қақтығыс соқтығысына әкелуі мүмкін. Бұндай жағдайларда, қақтығыс – қарсы күрес, қорғанушылық болып сипатталады немесе сондай бейнеде болады. Сондықтан да, мұндай жағдайларды дер кезінде тоқтату және мүмкіндігінше алыстату қажет, себебі мұндай жағдай кәсіпорын тұрақтылығы үшін өте қауіпті. Алайда, қақтығыс болуының басқа да көз – қарасы бар, соған байланысты қақтығыстың даму процесінің қарым – қатынасы бола алады. Бұл көз – қарасқа сүйенетіндер тартысты ұстап тұру оның дамуына қарағанда әлдеқайда жаман және күрделі деп ойлайды, ал тартыстың өзі кәсіпорын дамуында бірқатар артықшылықтарғы ие.

Осылайша, мамандар ұйымды басқаруда кейбір кезде қақтығыстардың тиімділігін мойындайды, яғни қақтығыстар болуы мүмкін ғана емес, сонымен қатар қажетті, себебі, әртүрлі көз – қарастарды естуге, көптеген мәселелерді және оларды шешу нұсқаларын, тағы басқаны көруге көмек береді. Мәселен, бірге еңбек етуде емес, яғни басшы мен жұмысшылар арасындағы өз көз – қарастарын айту және тиімді шешім қабылдау мүмкіндігінде. Мұндай тұжырымдамалардың соқтығысы дау – жанжал болып табылады, бірақ ол қиратушы емес (деструктивті) керісінше орнықтырушы (конструктивті) болып келеді.

Дау – жанжалдың конструктивті және деструктивті түрлерін дәл анықтау қиындық туғызады. Ол позитив және негатив функцияларын атқаруы мүмкін, сонымен қатар ол теріс және оң жағдай салдарымен байланысты, басшылықтың дау – жанжалға қаншалықты зейін салып көңіл бөлеуі және оларды қаншалықты іскерлікпен басқаруында.

13.1 кестесінде дау – жанжалдың теріс салдары көрсетілген, олар ұйым жағдайын алдағы кезде өте күрделі түрде ауырлатуы мүмкін және де керісінше дау – жанжалдың оң салдары, яғни кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуіне көмек береді. Сонымен қатар, ұйым топтарында қажетті қақтығыс деңгейі болады, олар әлеуметтік тонусты ұстап тұруға мүмкіндік береді.

Тартыстар сонымен бірге, бөлек тұлғаның дамуына оң әсерін тигізуі мүмкін, себебі ол жұмысшылардың бейімділігін ашуға мүмкіндік береді. Қақтығыстың оң функциясы ұйымдағы жамандықты ескертеді.

Дау – жанжалдардың бірқатар қауіпті негативті салдарының болуы, оның созылуы және осындай ұйымдағы қарым – қатынастардың пайда болуы басқа факторлармен үйлесуінде (экономикалық, саяси және тағы басқа) кризистік жағдайға әкелуі немесе кризистік жағдайды туғызуы мүмкін.

Ұйымда дау – жанжалдың болуы оның кризистік жағдайын куәләндырмайды, себебі дау – жанжалдан кету мүмкін емес, ал кейбір жағдайларда басшының дұрыс шешім қабылдауы пайда әкелуі мүмкін. Егер дау жанжалдар өте жиі туындаса, ал оларды шешу жолдары керісінше ұзақ уақытқа созылса, бұл ұйымда күрделі мәселе бар екендігін білдіреді, оларды тез арада тексеріп, шешу қажет. Болмаса ұйым дамуынан қалады немесе кризис жағдайына кіреді. Дау – жанжалдар ұйымның құлдырауына әкелмес үшін, басшылар оларға тиісті назарларын аударуы қажет.

Қақтығыстарды басқару – ұйымдағы әлеуметтік - өндірістік процесстерді реттеудегі құрама бөлігі. Бұл антикризистік басқарудың бір шарты, оларды өндіру үшін қажетті болып саналады:

ü Менеджерлердің қақтығыс жағдайының туындау себебі;

ü Қақтығыс процесінің даму механизмін түсінуі;

ü Қақтиығыстарды шешу әдістерін практикада қолдана және басқара білу.

2.Антикризистік басқарудағы дау-жанжал себептері және олардың ролі.

Қақтығыс тенденцияларын түсіну және мойындау менеджерден олардың туындауын және туындау себебін түсінуді талап етеді. Қақтығыстар еңбек процессі аясында туындауы мүмкін, мысалға, ұйымдағы жұмыстың нашар болуы және ұйым басқаруының аяқталмағандығын, ұйымның әлеуметтік қарым – қатынастарының жаман болуы немесе ұйым мүшелерінің өзіндік ерекшеліктері. Қақтығыс себептерін жақынырақ қарастырайық.

1. Еңбек процесінен туындаған дау – жанжал себептері. Жұмыс барысы жұмысшылардың қарым – қатынасын көздейді, яғни билікке және қол астында, еңбектік қарым-қатынаста болу. Барлық осы процесстер ұйым және оның орындалуы көз-қарасынан күрделі болып есептелінеді. Алдын ала олардың арасында қатысатын субъектілердің қарама – қайшылықтары орын алады, яғни жұмысшылар, жұмыс группаларын және ұйымның бөлімшелері.

Дау – жанжалдар мынадай жағдайларда туындайды:

ü Мақсаттарды алға қою және оларды шешу;

ü Жұмыс арысындағы жұмыстар мен шарттарды орналастыру мен орындау;

ü Ресурстарды орналастыру;

ü Коммуникацияларды жүзеге асыру

Мақсаттарға жету мен олардың әртүрлілігі қарама-қайшылықтар, келіспеушіліктер және тартыс туғызуы мүмкін, себебі жұмысшылар мақсатқа жету жолындағы көз – қарастары мен тиімділіктері әр түрлі болуы мүмкін. Мысалы, шешімдердің қайсысы тиімді екендігіндегі әр түрлі көріністе болуы мүмкін, кейде ол ой-пікір қақтығыстарына әкелуі мүмкін.

Қызметтік шара мен шарттарды орналастыру процессінде қақтығыстардың туындауы мыналарға байланысты болады:

ü Шарттардың тәуелділігі: бір жұмысшы немесе бір толық топ басқалардың шараларды орындауында тәуелді болады – мысал үшін, конвейерде және басқа да өндіріс процесстеріндегі жұмыста, ондай жерлерде көптеген жұмысшылардың іс-қимыл әрекеттері.

ü Мәселелерді алмастыру, яғни олардың шешілуі тігінен көлденең деңгейдегі қарым-қатынастардың жылжуына. Мысалы, жұмысшыларды қажетті құралдармен қамтамасыз етуде жеткізушілермен немесе қатарлық жұмысшылар арасында қақтығысқа әкеледі, бұл мәселелерді шешу бөлім басшыларының шарты.

ü «басшылық және қол астындағы жұмысшылар» системасындағы функциялардың орындалмауындағы міндеттері.

Дау – жанжалдардың ең таралған себептерінің бірі – ресурстарды бөлудегі қажеттіліктер, көп жағдайда олар шектеулі болады.

2. Ұйымның нашар жұмысынан туындаған тартыстардың себептері. Бұл топтың себептеріне жатқызуға болады:

ü Адамдарды басқарудағы біртұтастық принципінің бұзылуы;

ü Жұмыстағы технологиялық және процедуралық белгісіздік;

ü Жұмыстың дұрыс бөлінбеуі, яғни басқару, құқық, жауапкершілік және тағы басқа.

Антикризистік басқаруда қақтығыстардың себептері ұйымның жұмысының жаман болуымен байланысты екендігін ескеру қажет.

3. ұжымның жеке ерекшеліктеріне байланысты орнаған қақтығыстар себебі. Бұл топ себептеріне жатады:

ü жұмысшылардың стилі және манерасының әртүрлілігі;

ü эмоция және сезімдердің әртүрлілігі;

ü жұмысшылардың жеке басының негативі:

басқа адамдардың қажеттілігіне назар аудармаушылық, қаталдылық және тағы басқа 13.2 кестесінде тартыстардың туындау себептері және оларды жоюдағы немесе азайтудағы жалпы ұсыныс берілген.

3.Тартыстарды антикризистік басқару.

Жұмыс ситуацияларында қақтығыстардың теориясы мен практикада 2 стратегиясы белгілі:

1. қақтығыстардын алдын алу;

2. қақтығыстарды шешу

Қақтығыстарды басқаруда келесілер жатады:

1.«Қақтығыстардан қашу», бұл адамның дау-жанжалдан алыс болуы, яғни стресске ұшырамау үшін.

2.Қарсы күрес, конкуренция – бұл өз көз-қарасынды қандай да болсын бағамен қабылдау басқа қатысушылардың пікірін сынға алмау

3.Дау-жанжалды азайту, бұл жағдайда басшы қақтығысты ескермейді, ұжымдағы жақсы қарым-қатынасты қолдауға тырысады. Ол қақтығыстарға қарсы тұруға келесі ескертпелермен шақырады: «біз барлығымыз бір топпыз», «бұл үлкен мәселе емес» және тағы басқа.

4.Қақтығысты келісім арқылы шешу, бұл шешім қабылдаушы әр жаққа ұтымды болады.

Келісімге (компромисске) қабілеттілік - бұл өте құнды қасиет, қақтығыстың тез шешілуіне мүмкіндік береді. Бірақ, келісімдік өте тез және жай шықса, бұл қабылданып отырған шешім сапасына әсер етеді және арифметикалық міндет немесе есеп болып шешіледі: бір затты бірдей бөлу, «әділеттілікпен».

5.Дау – жанжал себептерін түсіну үшін қақтығысты еңбектестікпен шешу, яғни көз – қарастағы ерекшеліктер мен өзгешеліктерді мойындау және өзге де көз – қарастармен танысуға дайындылық, барлық жақтарға тиімді шешім қабылдау.

Қақтығыстарды шешу үшін – кез келген әдістерді қолдануға болады. Басшы мен өзге жұмысшылар тобының нақты жағдайға тәуелді болу керек, ашып айтқанда себептері, қақтығыс нәрсесі, қатысушылардың жеке бас өзгешеліктері. Қақтығыстарды шешу әр жағдайда іске жеке қаралады.

Өзін - өзі тексеруге арналған сұрақтар:

1. Ұйымда қақтығыстар қандай функция атқарады?

2. Қақтығыстар қандай себеп туғызуы мүмкін?

3. Тартыстардың даму процессі қандай?

4. Тартыстарды шешу әдістері қандай?

5. Жұмысшылар арасында қарым – қатынасты реттеу тәсілдерін атаңыз.