

ПРАКТИЧЕСКИ СЕМИНАР ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

“Пластмасови изделия” АД, Средец, 16-18 април 2004 г.

УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ.

Проблемът за Управление на персонала е доминиращ в българските фирми през последните години. Преходът на организациите от затворени системи от социалистически тип, в отворени социални системи, се оказва едно от основните предизвикателства пред мениджърите по управление на персонал. Динамичната и трудно предсказуема среда изисква гъвкавост и адаптивност, но едновременно с това поставя проблемите за дългосрочно стратегическо планиране и ефективно организационно развитие. Съответствието между стратегия и структура на фирмата е сред основните предпоставки за успешно адаптиране към променящата се пазарна среда и ефективно функциониране на организацията.

СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА НА ФИРМИТЕ.

Съществуват 4 основни типа структура на организациите, в зависимост от стратегията, която използват, отчитайки изискванията, възможностите и ограниченията на средата. **Консервативната стратегия** е ефективна при предсказуема и стабилна среда. Тя се характеризира със силно диференцирана йерархична структура, висок формален контрол и ясно определени функции, задачи и изисквания за изпълнение. Концентрирана към сравнително тясна пазарна ниша, консервативната организация защитава своите позиции чрез конкурентни цени и висококачествени продукти. Основните усилия са насочени към “борба” с конкуренцията, без да се търсят нови възможности за развитие. За разлика от “консерваторите”, **новаторските** фирми са изцяло насочени към завладяването на нови сегменти от пазара. Иновациите са основното средство за ефективност и конкурентоспособност. В съответствие със стратегията, структурата на тези фирми е децентрализирана, гъвкава и основана на ниска формализация, вертикална и хоризонтална комуникация. **Анализаторите** прилагат най-доброто от двата типа стратегии. Те използват “пробива” на новаторските организации и се насочват към продукти, които вече са доказали жизнеспособността си. Стабилност и гъвкавост са характерните белези на тези фирми, а матричната структура (паралелно съществуване на традиционни “бюрокраични” звена, с отдели за “бързо реагиране” спрямо нови продукти и възможности), е най-ефективна за осъществяване на анализаторската стратегия. Постигането на баланс и съгласуваност между стратегия и структура е процес, който се извършва на всеки етап от съществуването на фирмата. Някои организации не успяват да съчетаят адекватно двата аспекта на функциониране. Това са т.нар. **реакционистки** фирми, при които ръководството или няма ясна дефиниция за организационна стратегия, или използва структура, която не съответства на стратегията, или пък двете са “изостанали” от настъпилите промени в средата.

Организационното развитие е сравнително ново направление в науките за поведението и организацията. То е планирана и контролирана промяна, която обединява както външната адаптация на организацията (преструктуриране и стратегическо планиране), така и вътрешната интеграция на организационните процеси (вземане на решение, стилове на управление, комуникация, разрешаване на конфликти и др.). Това е подход, който разглежда организацията в нейните два аспекта: **формален** (цели, технологии, политика и процедури, структура, продукти и финансови ресурси) и **неформален** (организационни ценности, социални взаимодействия, нагласи и норми). Акцентът върху т.нар. “човешки фактор” добави към чисто рационалистичния модел на управление някои психологически аспекти на работата, като операционализира постиженията на поведенческите науки и “хуманизира” управлението на персонала. Механистичният подход, характерен за традиционната бюрократична организация, дефинирана от Вебер (силно изразена йерархична структура, централизирано вземане на решение, тясна диференциация на задачите и висока степен на контрол), вече не отговаря на изискванията на съвременната пазарна среда. Мотивацията и удовлетвореността на работещите не зависи само от икономическите механизми на възнаграждение и стимулиране. В още по-голяма степен това важи за високо квалифицирания персонал, за когото задоволяването на базисните потребности (физически комфорт, сигурна и предвидима работна среда) е само

необходимият минимум за осигуряване на възможности за разгръщане на цялостния личен потенциал и самоактуализиране.

“Философията” на управлението на персонала стъпва на нови, по-хуманни принципи, които разглеждат труда като присъща, естествена за човека дейност, а личността – като способна да се самоконтролира, да поема отговорност и инициатива, както и да участва във вземането на решения. Хуманистичният подход към служителите е особено актуален и потребен днес, в условията на редица непопулярни дейности за реструктуриране и повишаване ефективността на организацията. Този подход включва няколко основни принципа, които са отправни точки в работата на мениджърите и специалистите по персонала по подбор, оценяване, атестиране и освобождаване.

СТИЛОВЕ НА УПРАВЛЕНИЕ И ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА. (Приложения: Въпросник за лидерски стилове и Примерен въпросник за поведение на персонала)

Въпреки, че мениджърът не може едновременно да изпълнява всички лидерски и поддържащи функции, участието на хора от персонала във вземането на решения, по редица причини се пренебрегва. Основания “за” и “против” има много. Те са резултат и от лидерския стил на мениджъра, от който произтичат йерархичната структура по отношение властта и отговорностите, степента на диференцираност на задачите и изискванията, контрола върху изпълнението и типа вертикална и хоризонтална комуникация. Тръгвайки от т.нар. “харизматична” теория за лидерството, според която човек се ражда с определени “лидерски черти”, съвременните подходи към проблема за управлението обединяват теорията на чертите с поведенческите и ситуационни модели. А именно: човек не се ражда, а се учи да бъде лидер, а различните ситуации правят един лидерски стил ефективен, а друг – не.

В практиката често се използва понятието “зрялост” на персонала, като един от критериите за предпочитане на определен стил на управление. Степента на зрялост е свързана със способността и желанието на хората да поемат отговорност, да се стремят към постигане на фирмените цели, тяхното образователно ниво и опит по отношение на работата, както и желанието им за обучение. Зрялостта на персонала не е постоянна характеристика - тя зависи от трудовата среда и ситуацията, а адекватното прилагане на определен стил управление, повишава ефективността на работата. При ниска степен на зрялост на персонала, най-ефективен е стилът “**Даване на указания**”. Той е инструментален по своя характер: ясни и конкретни указания за работа, съчетани със строг контрол на изпълнение. Стилът “**продаване**” е успешен при подчинени, които имат желание, но са неспособни да поемат отговорност и инициатива. Ефективността на работата се постига чрез ясно дефинирани инструкции, съчетани с поощряване на доброто изпълнение. Принципите на “**участие**”, са основа на лидерски стил, насочен към отношенията с хората. Той е характерен за персонал с умерена степен на зрялост, способен да поема отговорност. Даването на конкретни указания не е необходимо, а участието във вземането на организационни решения повишава мотивацията на работещите. При висока степен на зрялост стилът “**делегиране**” е най-подходящ. Персоналът е съпричастен към задачите и целите на фирмата, а работата им е най-ефективна при висока степен на свобода, тъй като тези служители имат висок самоконтрол и знаят точно какви са изискванията към тяхната работа.

Съвременните подходи към лидерството разграничават три основни типа лидерски стил:

1. **транзакционен** - основан на принципа “изпълнение - възнаграждение”
2. **трансформиращ** - насочен към постигане на фирмените цели чрез харизматичност на мениджъра, “въдъхваващо” ръководство, индивидуално внимание и интелектуално стимулиране на подчинените
3. **либерален** – характеризира се с минимална намеса в работата на подчинение и осигуряване на максимална самостоятелност на персонала.

Установено е, че определени модели на поведение се наблюдават не само в управлението на лидера, но и в поведението на подчинените, които могат да се класифицират в няколко групи: алтруизъм, общо съгласие, лоялност, подчинение и участие.

Алтруизмът като форма на поведение е свързан с оказване на помощ на колегите, съдействие на новопостъпилите и поемане на задачи, които не се изискват задължително.

Общото съгласие не е насочено към определен обект или личност, то е обща готовност да се работи без “извънредни” почивки и с насоченост към изпълнение на фирмените цели.

Лоялността е една от основните предпоставки за “цялост” на организацията. Споделянето на общи ценности, чувството за принадлежност към фирмата и представянето ѝ в най-добра светлина пред другите, са само част от поведенческите характеристики на лоялния служител. Един от основните симптоми за ниска ефективност на персонала е неуплътненото работно време. Персонал, който стриктно спазва инструкциите за работа и сроковете за изпълнение на задачите, се характеризира с преобладаващ поведенчески стил, наричан в практиката **подчинение**. Способите за организация на поведението в посока подчинение на фирмените правила и норми са разнообразни. Един от основните, е стила на ръководство, от който произтича йерархизацията в разпределянето на задачи, вземането на решение и носенето на отговорност. **Участието** като поведенчески модел сред служителите се характеризира с активна намеса в работни срещи и събрания, креативност, предлагане на идеи и възможности за подобрене в работата на колегите и управлението.

Типът политика по персонала (“насоченост към продукцията” или “насоченост към хората”), стилът управление на ръководството, както и поведението на служителите, са взаимосвързани и взаимозависими величини на организационно функциониране. Гъвкавото използване на различни стилове на управление влияе на цялостното поведение в организацията, то може да повиши продуктивността на работа, мотивацията, и удовлетвореността на персонала, които са важни аспекти от ефективното функциониране на фирмата.

ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ - ОСНОВНИ СЪПКИ И МЕТОДИ НА ОЦЕНЯВАНЕ

Ефективността в управлението на персонала зависи от много фактори, включително структурата и стратегията на фирмата, личността на мениджъра, демографските и личностни характеристики на самия персонал. Диагностиката в тази посока е ценен емпиричен материал, а валидизирането на специфичен за организацията комплекс от методики за подбор и оценка, е основна част от системата за управление на персонала. Няколко са стъпките при осъществяването на програмата за подбор, като всички произтичат от предварително планираните нужди от персонал. Същината на този процес, в който могат да участват мениджъри и специалисти по персонала, представители на ръководството и (при необходимост) външни консултанти, е определянето на **критерии и методи** за подбор на персонал. Първата стъпка е да се анализира трудовата дейност и да се определи оптималната комбинация от лични качества, знания, умения и опит, които да гарантират ефективното изпълнение на работните задачи. Това са критериите, на чиято база ще се оценяват кандидатите за вакантната длъжност. Яснотата по отношение на качествата и способностите, които се търсят у кандидата, е основна за успешното провеждане на интервю за подбор. Целта е да се изготви списък на търсените компетенции, който служи като база за сравнение на кандидатите с необходимите за работата качества и способности. Следва изборът на техники за оценяване на кандидатите (методи), по-конкретно - степента на съвпадение между критерии и индивидуални особености. Счита се, че ефективността на процедурата по подбор е функция от качеството на техниките за оценяване и тяхната приемливост както за работодателя, така и за кандидата. Основната цел е установените в процеса на подбор съответствия между кандидат и критерии, да бъдат траен модел на бъдещо поведение в организацията е, т.е. **да се установи устойчива във времето връзка между стабилни индивидуални различия и критериите за извършване на дадена работа**. По тази причина фирмата трябва да има своя, специфична за дейността, програма за подбор, която да се актуализира при възникнали външни и вътрешни за организацията промени. Техниките за оценяване на кандидатите са разнообразни (интервю, личностни въпросници, тестове за интелигентност, тестове за способности и знания, примерни задачи и др.), като валидността и предикативността им варират в зависимост от това дали се използват заедно или поотделно, дали има установен модел на подбор или при нужда от нови хора, специалистите по персонала прилагат различни методики и “забравят” за използваните досега. За съжаление в България все още няма установени традиции за системно прилагани програми за подбор на персонал. Заключениеята се формират основно на база биографична справка и интервю, като последното в много случаи не е структурирано (да се задават предварително подготвени въпроси, свързани с професионалната дейност), което намалява обективността и не позволява използването на валидни методи за оценяване.

ОЦЕНКА И АТЕСТАЦИЯ ПРИ ПОДБОР И ОСВОБОЖДАВАНЕ.

Атестацията дава качествена информация за лицата като потенциал от професионални и личностни качества в процеса на движение на персонала (подбор, трансфер, освобождаване).

- § При подбор служи за определяне на ключовите качества, способности и потенциал за определена длъжност.
- § След назначаване служи за определяне нуждите от подобряване и задълбочаване на знания и умения, както и за съставянето на план за професионално развитие.

Оценката е количествена информация, определяща до каква степен лицето изпълнява количествените или качествени показатели към работата му.

- § при подбор се оценява степента, в която лицето притежава необходимите за работата качества.
- § след назначаване – до колко прилага на практика демонстрираните умения и дали те се развиват възходящо. Това е помощна информация към цялостното атестиране на персонала и фактологична база за решения по заплащане, стимулиране и санкциониране.

ОЦЕНЯВАНЕ ПРИ ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ.

Основните стъпки в оценяването и първоначалната атестацията при подбор са съобразени с общите принципи и етапи на подбор на персонал, произтичащи от принципите за управление на персонала, а именно:

Стъпка 1. Прогнозиране и планиране на нуждите за персонал – в зависимост от големината, структурата, функциите и дейността на организацията.

Стъпка 2. Определяне на критерии за оценяване.

След анализ на работата се идентифицират ключовите знания, умения и личностни качества за длъжността, по която се извършва подбор. Това обикновено са ключовите изисквания, които формират длъжностната характеристика на работата. Критериите за подбор свързани с личностните качества са насочени към стабилните индивидуални черти на кандидата, които са относително устойчиви във времето. Някои от тях са вродени (напр. особеностите в междуличностното общуване – екстравертност/интровертност, видът темперамент и т.н.) други са усъвършенствани в процеса на обучение и професионален опит.

Забележка: Именно на база на тези умения и качества, които се развиват в процеса на работа (възходящо или низходящо), се разработват количествено измерими и качествено оценими показатели, чрез които се оценява прогреса при дадено лице след неговото назначаване. Това са критериите за текущо оценяване, планиране на обучения, пренасочване към друга длъжност или освобождаване.

Параметри на оценяване и атестация. Цел на процеса на оценяване е да се сравнят определени параметри на личността с изискванията (критериите) за изпълняване на професионалната дейност. Критериите могат да бъдат **количествени** (години трудов стаж и образование, брой посетени семинари и тренинги - часове на обучение и др.) и **качествени**. Последните се измерват чрез демонстрираните в процеса на подбор лични качества и знания, резултатност на уменията по време на обучение или на работното място (чрез ситуативна задача). **Личните качества** са свързани с умения за вземане на решения, критическо мислене, управляване и работа в екип, ефективна комуникация и умения за презентирание на информация и идеи. Тяхното оценяване може да стане както в процеса на интервюиране, така и чрез ситуативни тестове, свързани с работата, за която лицето кандидатства и с различни психологически тестове. Системата за оценяване и атестация на персонал трябва да е базирана на комбинация от разнообразни методи, които да дават най-пълна характеристика на качествата, знанията, уменията и потенциала за професионално развитие на лицето.

Стъпка 3. Избор на методи за оценяване.

Веднъж определените критерии за оценка при подбор се операционализират и превръщат в количествено измерими или качествено оценими показатели за оценяване чрез **методите** за оценка.

1. Принципи за избор на методи за оценяване:

§ Избор на методи в зависимост от **фирмената политика по персонала**, структурата и стратегията на организацията (“насоченост към продукцията” – “насоченост към хората”; консервативна, иновативна организация).

§ Избор на методи в зависимост от **типа критерии** (количествени или качествени), на които се базира оценката.

§ Наличие или разработване на нова (надеждна и валидна) система за оценяване.

§ Комбиниран подход за оценяване.

2. Видове методи за оценяване.

§ Биографични въпросници (образование, стаж, обучение, професионален опит)

§ Интервю (структурирано) – оценка на лични качества, лидерски, комуникативни и други умения.

§ Ситуативни тестове – ситуационни игри, пряко наблюдение върху изпълнението на задачи по конкретната работа.

§ Личностни въпросници

§ Тестове за способности, умения и знания

Стъпка 4. Окончателно решение за оценка (атестация).

Стъпка 5. Периодичен преглед на фирмената система за оценка и атестация в зависимост от динамиката на организационните процеси и външната среда.

НАСОКИ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ИНТЕРВЮ ЗА ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ.

След първоначалното оценяване на всички кандидати, на одобрените на база документи (автобиография, придружително писмо, препоръки от предишни работодатели и др.), се предлага среща за провеждане на интервю.

ЕТАПИ НА ИНТЕРВЮТО.

1. ПОДГОТОВКА - “Чек-лист” на дейностите преди провеждане на интервюто (Вж. Приложение 1).

2. НАЧАЛО.

§ Представете се на кандидата и създайте благоприятен психологически климат – за професионална и добронамерена нагласа към общуване.

§ Предварително обяснете воденето на бележки като необходима част от провеждането на интервюто и начин да запомните по-точно информацията от разговора.

3. СЪЩИНСКА ЧАСТ.

Формат на интервюто – структурирано.

Структурираното интервю (предварително подготвени ключови въпроси, които произтичат от критериите за оценяване) позволява контрол над ситуацията и “изравняване” на показателите, по които да се оценяват кандидатите. Това се постига чрез:

§ Еднакви ключови въпроси на всички кандидати

§ Еднаква продължителност на интервюто

§ Стандартна форма за документирание на интервюто (вж. Приложение 2 - Личностен профил за оценка на кандидата)

Няколко насоки в задаването на въпроси:

§ Оставете на кандидата няколко секунди за размисъл върху въпроса, като мислено отбелязвайте времето, за което Ви отговаря.

§ Задавайте предимно въпроси от “отворен” тип (предварително набелязани), а при необходимост от допълнителна информация – уточнете със “затворен” тип въпроси.

- § Не е подходящо да се задават въпроси относно възрастта, семейното положение, етноса и друг тип информация, свързана с личния живот на кандидата.

Документиране на информацията.

1. Добре е фирмата да притежава стандартна форма за документация и оценка на кандидатите в процеса на подбор. Прегледайте формата (Приложение 2) преди интервюто и ако има нужда я актуализирайте.
2. Попълнете формата по време на интервюто или възможно най-скоро след приключването му – така ще запазите най-голямо количество информация и впечатления за кандидата. Използвайте следните техники за “напомняне”:
 - бележките по време на интервюто.
 - Ключовите думи, които правят кандидата възможно най-отличим от останалите.
 - Въпросите, на които кандидатът е отговорил най-бързо.
 - Опитайте се да оцените типа поведение и цялостната нагласа на кандидата.
 - Запомнете кандидатите, които са били най-информирани и подготвени за интервюто.
 - Отбележете си готовността, с която кандидатът обсъжда своите квалификации, както и въодушевлението му в светлината на бъдеща работа за фирмата Ви.

4. ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ИНТЕРВЮТО.

1. Дайте възможност на кандидата да добави нещо, което би увеличило шансовете му да получи работата.
2. Дайте възможност на кандидата да зададе въпроси, които го интересуват.
3. Благодарете за отделеното от кандидата време.
4. Уведомете го за срока, в който резултатите ще бъдат известни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Проблемите, свързани с ефективното управление на персонала имат специфични за всяка фирма измерения и тяхното диагностициране е само първа стъпка в процеса на организационно развитие. Съществуващият чужд опит не може да се приложи шаблонно поради социо-културните специфики в България, но все пак са налице общи за фирмите тенденции, които са база за по-точна диагностика и планиране на необходимите промени и интервенции за ефективно функциониране на организацията. Въз основа на общите принципи в управление на персонала, всяка фирма може да изгради своя специфична система за подбор на персонал, която да е валидизирана в практиката и максимално ефективна за дейността на организацията.

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ.

(Приложение: Въпросник за поведенчески стратегии за справяне с конфликти)

Организационните конфликти съпътстват всеки етап от развитието на фирмата. Универсално средство за тяхното разрешаване не съществува, още повече те могат да изпълняват и положителна роля - повишават съзнанието за настоящи проблеми, насърчават промяната, стимулират интереса, помагат ни да разберем повече за междуличностните и междугрупови взаимодействия в организацията. Основна отправна точка в управлението на конфликта, е позицията “всички печелят”. В противен случай, конфликтът може видимо да затихне, но стремежът към реванш на “губещата” страна ще доведе до избухването му в по-голям мащаб и с по-сериозни последици.

В зависимост от дълбочината на конфликта, участниците в него и възможните последици за организацията, съществуват няколко основни стратегии за справяне с конфликти, които изискват висока креативност и комуникативни умения, както от страна на участниците, така и от мениджърите или консултантите по управление на персонала. Тези основни стратегии първоначално са развити от Блейк и Маутън през 1964 г., и остават класически в практиката по организационно развитие. Тези подходи (стратегии) към конфликта, са всъщност тип поведение и имат следните особености:

ИНТЕГРИРАЩ СТИЛ.

Хората, които се придържат към този стил смятат, че конфликтите подобряват взаимоотношенията в организацията, защото изчистват напрежението. Това е стратегия, в която засегнатите страни, по пътя на сътрудничество, откритост, размяна на информация и изследване на различията, заедно дефинират проблемите, обсъждат алтернативит определят кое е най-оптималното решение. Предимството на този подход е, че е центриран върху първопричината, а не върху симптомите на конфликта, което предопределя продължителното въздействие на успешното разрешаване. Това, обаче, става за сметка на дълъг период от време, с което организацията не винаги разполага.

ДОМИНИРАЩ СТИЛ.

Хората, които прилагат този стил на поведение се стремят към победа “на всяка цена”, обратното според тях е поражение и слабост. Това е поведение, насочено към тактиката “Аз печеля – ти губиш”. Ръководи се от позицията на властта и характеризира се с висока насоченост към ползите за едната страна и игнориране на потребностите на другата. Стратегията е у спешна при необходимост от прилагане на непопулярни мерки, тъй като позволява бърза реакция и решаване на проблема, особено при персонал с ниска степен на зрялост. Недостатъците произтичат от създаването на неблагоприятен социално-психологически климат. Това е и напълно неприемлив метод в работна среда, в която вече е установен климат на доверие, свобода и креативност, а персоналът е с високо ниво на зрялост.

“ОТСТЪПЧИВ” (УСЛУЖЛИВ) СТИЛ.

Личности с подобно поведение обикновено се стремят към одобрението на околните. Те омаловажават различията и подчертават общите цели, за да се удовлетворят желанията на всички. Това е подход, основан на стратегията “Аз губя – ти печелиш” и е свързан с пасивно приемане на условията и решенията на другата страна, липса на сътрудничество и неспособност за изразяване и защита на собствените интереси. Предимствата на тази стратегия проличават когато едната страна е по-добре запозната със ситуацията и последствията от конфликта, отколкото другата. Тогава, в светлината на бъдещи придобивки или ползи, правенето на отстъпки е по-лесно. Подобно поведение обикновено не води до ескалация на конфликта, но противоречи на концепцията за сътрудничество между страните. Тъй като взетото решение е едностранно, с времето това може да доведе до неудовлетвореност и ново избухване на конфликта.

ОТБЯГВАЩ СТИЛ.

Признаците на подобна стратегия са пасивно оттегляне или съзнателно потискане на проблема – чрез отбягване на темата, отричане на съществуването на конфликта и др. В случаите, когато вредите от “разравянето” на конфликта са по-големи от ползата от разрешаването му, когато не е налице удовлетворително решение, или когато емоциите около проблема са в кулминацията си, това е подходящ стил на поведение. Отбягването на конфликта е временна мярка и не е подходяща в ситуация, когато решението повече не може да бъде повече отлагано. Обратното може да предизвика задълбочаване на конфликта.

КОМПРОМИСЕН СТИЛ.

Хора, прилагащи компромисен стил на поведение се отказват от повече неща в сравнение с използващите доминиращ стил и от по-малко в сравнение с “отстъпчивите”. Те адресират проблемите по-открито и директно от хората, избягващи конфликта, но не ги анализират в такава дълбочина като интегриращите. Този стил е израз на стратегията “Дай, за да получиш”, в която всяка от страните трябва да се откаже от нещо ценно за нея. Предимствата се виждат в случаите, когато участниците имат радикално различни позиции и не могат да стигнат до сътрудничество в разрешаването на проблема. Тогава равните отстъпки и от двете страни спомагат за първоначално овладяване на конфликта. Недостатъкът е, че се постига само удовлетворяване на определени потребности, но не и на цялостните интереси на участниците.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Установено е, че интегриращата позиция при възникване на конфликт и търсенето на съвместно решение, води до по-голяма удовлетвореност на персонала и ефективност в работата, в сравнение с отстъпчивостта или избягването на конфликта. Трайното разрешаване на конфликтите трябва да се основава на подхода “Печеля-печелиш”, т.е. да се търсят решения, обединяващи и удовлетворяващи интересите и потребностите на всички страни. За мениджъра на една организация, умелото управляване на конфликти е от изключително значение. Различните стратегии могат да се прилагат гъвкаво, в зависимост от проблема, който е в основата на конфликта, участниците в него и не на последно място - времето, с което ръководителят разполага за разрешаване на конфликта.

Да не забравяме, че на всеки конфликт може да се погледне като на възможност за научаване на нещо ново. И вместо да се води битка или да се избягва решението, чрез използване на определени умения, конфликтът може да бъде управляван и да бъде полезен за фирмата, като я изведе на един по-висок етап организационно развитие