

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



Коллектив авторов

**Управление персоналом:
теория и практика. Управление
конфликтами и стрессами**

«Проспект»

Коллектив авторов

Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами / Коллектив авторов — «Проспект»,

ISBN 978-5-39-215822-5

Раскрываются сущность, свойства, структура и динамика конфликтов. Показана двойственность функций (последствий) конфликтов в сфере деловых отношений и обоснована целесообразность управления конфликтами. Представлены классификация конфликтов и возможности ее практического использования. Подробно рассматриваются объективные и субъективные причины конфликтов в организациях, приводятся примеры конкретных конфликтных ситуаций и выделяются причины их возникновения. Предлагается ряд методов предупреждения конфликтов, методические рекомендации по выбору и реализации стратегий урегулирования конфликтов. Представлены практические рекомендации по урегулированию конфликтов с участием третьей стороны, рекомендации об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника. Раскрываются сущность и основные факторы возникновения стрессов в организации, показана их взаимосвязь с конфликтными ситуациями и предложены практические рекомендации по управлению стрессами. Приведены методики, позволяющие определить основные объективные и субъективные условия и причины возникновения конфликтов в организациях, стратегии их урегулирования, выявить, в какой мере человек подвергается стрессу на работе, оценить его стрессоустойчивость и обосновать рекомендации по преодолению стрессовых состояний.

ISBN 978-5-39-215822-5

© Коллектив авторов

© Проспект

Содержание

1. СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ	7
1.1. Структура и динамика конфликта	8
1.2. Функции конфликта	10
1.3. Классификация конфликтов	13
Конец ознакомительного фрагмента.	17

**А. Я. Кибанов, В. Г.
Коновалова, О. Л. Белова**
Управление персоналом: теория и практика
Управление конфликтами и стрессами
Учебно-практическое пособие
**Под редакцией доктора экономических
наук, профессора А. Я. Кибанова**



ebooks@prospekt.org

1. СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

К основным свойствам конфликта можно отнести следующее:

- *Конфликт – явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни.* Дисгармония, противоречия – постоянные и неизбежные составные части общественного развития, соответственно, конфликт должен восприниматься как вполне нормальный процесс и способ взаимодействия людей.

- *Конфликт – явление осознанное, действие обдуманное.* Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писаными и неписаными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, приобщения к достижениям культуры.

- *Конфликт – явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее.* Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни – экономике, политике, быту, культуре, идеологии. Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе автокоммуникации человека, при его общении с самим собой. Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных, а не в разрушительных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало.

- *Конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию.* Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства. Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразителей несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых требований.

При всем многообразии причин возникновения, внешних форм проявления, неоднозначности своих последствий, большой доли субъективного восприятия конфликты в реальной жизни выступают способом общения и взаимодействия людей, действенным инструментом развития любых социальных систем, в том числе и организаций.

1.1. Структура и динамика конфликта

Любой конфликт отличается своеобразием, разворачивается по-своему. Но при этом все конфликты имеют одну основу – составляющие их элементы.

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два **вида**: объективные (внеличностные) и субъективные (личностные).

К **объективным элементам конфликта** относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, его личностных качеств, а именно:

- *объект конфликта* – ценность, по поводу которой возникает столкновение участников конфликта;
- *предмет конфликта* – противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства;
- *участники конфликта* – противоборствующие стороны, третья сторона, пособники и подстрекатели;
- *среда конфликта* – совокупность объективных условий конфликта (физических, социально-психологических).

К **субъективным элементам конфликта** относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности:

- ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности;
- черты характера;
- установки личности, образующие тип индивидуальности;
- неадекватные оценки и восприятия;
- манеры поведения.

Конфликт – не одномоментный акт, а всегда процесс, происходящий в определенных границах. Его масштабы имеют внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой он возникает и развивается.

Динамика конфликта – это процесс развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Развитие конфликта проходит три стадии – предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную, каждая из которых, в свою очередь, делится на фазы.

Предконфликтная стадия включает следующие фазы:

- *1-я фаза* – конфликтная ситуация, в ходе которой выявляются противостоящие стороны;
- *2-я фаза* – инцидент – действия, столкновение, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение.

Конфликтная стадия включает следующие фазы:

- *1-я фаза* – начало конфликта – стороны атакуют друг друга;
- *2-я фаза* – развитие конфликта – противоборство интенсифицируется, происходит мобилизация всех ресурсов (материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических);
- *3-я фаза* – пик конфликта – противодействие продолжается, достигнута точка максимальной интенсивности конфликта;
- *4-я фаза* – затухание конфликта – постепенное ослабление противостояния;
- *5-я фаза* – прекращение конфликта – окончание, прекращение конфликта вследствие устранения объективных и (или) ослабления субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию;

- 6-я фаза – урегулирование конфликта – это, как правило, приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Послеконфликтная стадия включает следующие фазы:

- 1-я фаза – ослабление противостояния – напряженность ситуации спадает;
- 2-я фаза – подведение итогов, оценка результатов – осознание сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия, преодоление негативных установок, установление доверия.

При остром и длительном конфликте фазы могут циклически повторяться. После фазы «затухание конфликта» или даже «прекращение конфликта» может начаться фаза «начало конфликта» с прохождением фаз пика, затухания, прекращения конфликта, затем может начаться следующий цикл и т. д. При этом с каждым циклом пик конфликта становится все выше, степень остроты и интенсивности увеличивается, а длительность фаз может расти, и возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются и его становится все трудней урегулировать.

Циклы повторяются до тех пор, пока конфликт не будет урегулирован (рис. 1).

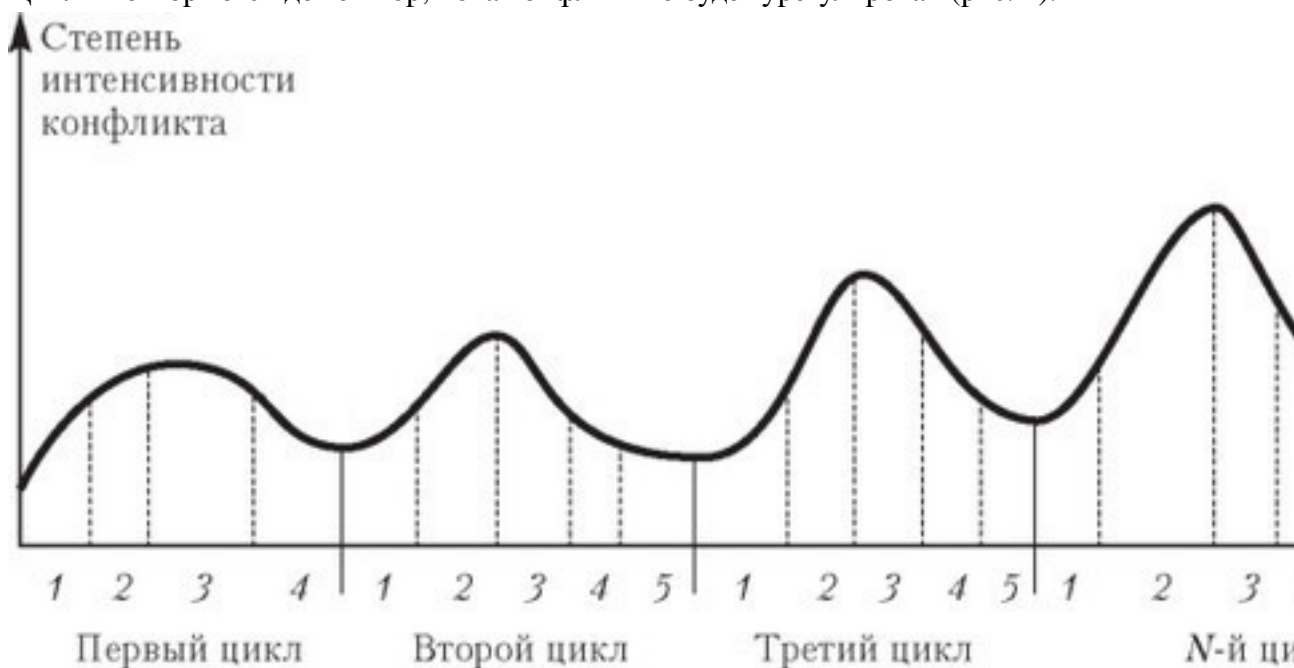


Рис. 1. Циклическое развитие конфликта на конфликтной стадии

Условные обозначения: t – длительность протекания конфликта; N – число циклов развития конфликта (цикл включает все или часть фаз конфликта); 1 – начало конфликта; 2 – развитие конфликта; 3 – пик конфликта; 4 – затухание конфликта; 5 – прекращение конфликта; 6 – урегулирование конфликта

1.2. Функции конфликта

Функции конфликта – это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям – социальным группам, организациям, индивидам.

Функции конфликта проявляются в характере значимых изменений – последствий конфликта. Конфликт относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Он выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели. Следует также подчеркнуть, что оценка функций конфликта в качестве позитивных или негативных всегда носит *конкретный характер*. С точки зрения одного из участников конфликта, он может рассматриваться как позитивный, с точки зрения другого – как негативный.

Позитивными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству.

К *негативным, дисфункциональным последствиям* конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т. п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу (способны повышать или ослаблять социальную активность, поощрять или подавлять оптимизм, воодушевлять людей). Все это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией. Жизнь представляет бесчисленное количество фактов, подтверждающих функциональное разнообразие конфликтов по направленности, полезным и вредным последствиям. Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала (табл. 1).

Но только тщательное осмысление конфликтного процесса, его результатов может с большей точностью указать ведущий вектор происходящих изменений. Лишь через призму тщательного анализа и осознание последствий определяется преобладающая функция конкретного конфликта. Тем более что последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, характера поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто управлял конфликтом.

Таблица 1

Функциональная направленность конфликтов в организации

Функции конфликта

Направленность и последствия конфликтов

позитивные

негативные

Интеграция персонала

Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов; образование и консолидация формальных и неформальных групп; углубление и стабилизация общих интересов

Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявление недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других

Активизация социальных связей

Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства

Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству

Сигнализация об очагах социальной напряженности

Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива

Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом

Инновация, содействие творческой инициативе

Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям

Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление делового настроения, энтузиазма, творческой инициативы; уход от альтернативных решений

Трансформация (преобразование) деловых отношений

Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия

Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества

Информация об организации и ее персонале

Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации; нахождение общего языка

Усиление недружественного поведения, уклонение от сотрудничества; преграды диалогу, обмену мнениями

Профилактика противоборств

Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях

Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур

Важно, соблюдая научный подход и объективность, избежать преувеличений в оценке и позитивных, и негативных последствий случившегося конфликтного столкновения. Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

1.3. Классификация конфликтов

Конфликты – явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

В плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов производственно-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны, их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения (табл. 2). При неизбежной условности такого деления оно, тем не менее, позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

Таблица 2

Классификация конфликтов

№

п/п

Признак классификации

Виды конфликтов

1

По сферам проявления

Производственно-экономические.
Идеологические.
Социально-психологические.
Семейно-бытовые

2

По масштабам, длительности и напряженности

Общие и локальные.
Бурные быстротекущие, кратковременные.
Острые длительные, затяжные.
Слабовыраженные и вялотекущие.
Слабовыраженные и быстротекущие

3

По субъектам конфликтного взаимодействия

Внутриличностные.
Межличностные.
Межличностно-групповые.
Межгрупповые

4

По предмету конфликта

Реальные (предметные).
Нереальные (беспредметные)

5

По источникам и причинам возникновения

Объективные и субъективные.
Организационные.
Эмоциональные и социально-трудовые.
Деловые и личностные

6

По коммуникативной направленности

Горизонтальные.
Вертикальные.
Смешанные

7

По социальным последствиям

Позитивные и негативные.

Конструктивные и деструктивные.

Созидательные и разрушительные

8

По формам и степени столкновения

Открытые и скрытые.

Спонтанные, инициативные и спровоцированные.

Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные

9

По способам и масштабам урегулирования

Антагонистические и компромиссные.

Полностью или частично разрешаемые.

Приводящие к согласию и сотрудничеству

По **сферам проявления** конфликты делят на производственно-экономические, основой которых являются производственно-экономические противоречия; идеологические, в основе которых лежат противоречия во взглядах; социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека, и семейно-бытовые, отражающие противоречия семейных и бытовых отношений. Если работников связывают родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов.

По **масштабам, длительности и продолжительности** выделяют конфликты: общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные, возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности, они отличаются агрессивностью и крайней враждебностью взаимодействующих сторон; острые длительные затяжные, возникающие при наличии грубых противоречий либо связанные с пассивностью одной из сторон; слабо выраженные вялотекущие, возникающие в связи с поверхностными причинами, они носят эпизодический характер.

По **субъектам конфликтного взаимодействия** конфликты подразделяются на: внутриличностные, которые связаны со столкновением противоположно направленных имманентных мотивов личности; межличностно-групповые, при которых противоборствующими сторонами являются, с одной стороны, личность, с другой – группа; межгрупповые, возникающие при столкновении интересов двух социальных групп.

По **предмету конфликта** различают конфликты реальные (предметные), имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие четкого предмета или имеющие предмет жизненно важный только для одной стороны.

По **источникам и причинам возникновения** конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиваться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или ее подразделении обстоятельств.

Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Им может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда – все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта – работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По **непосредственным причинам возникновения** конфликты различают как организационные, т. е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т. п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

Конфликты **коммуникативной направленности** разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т. е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчиненный, работодатель – работник и т. п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.