



# Конфлікти та протиріччя в управлінні людськими ресурсами

Викладач: к.е.н., доц. Калюжна Юлія Вікторівна  
[kalyuzhnaya.ju@gmail.com](mailto:kalyuzhnaya.ju@gmail.com)





# 1. Теорія конфліктів



**Конфлікт** (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей.

**Конфліктологія** - вчення про конфлікт, його генезу, протікання, наслідки тощо; розділ соціології, а саме політичної соціології, та психології.

**Конфліктні відносини** – способи переборювання і запобігання конфлікту.

**Соціально-психологічний клімат** - фіксований стан міжособистісних стосунків у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегруванням, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності та іншими соціально-психологічними показниками





# 1. Теорія конфліктів



## Класифікація конфліктів

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2.	Ступінь тривалості та напруження конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей індивіда, відрізняються агресивністю та крайньою ворожнечістю конфліктуючих
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глибоких протиріч
		Слабовиражений і м'явоплинний конфлікт	Пов'язані з не дуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер





# 1. Теорія конфліктів



## Класифікація конфліктів

3.	Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособові конфлікти	Пов'язані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб'єктами є дві особи
		Конфлікти "особистість – група"	Суб'єкти конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої – група (мікрогрупа)
4.	Соціальні наслідки	Міжгрупові конфлікти	Суб'єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
		Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Спонукають до розвитку організації або іншої соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило, лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнації соціальної системи
		Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні конфлікти (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєвоважливим для одного або обох суб'єктів конфлікту





# 1. Теорія конфліктів



## Шляхи подолання конфліктів

- а) попередження конфлікту;
- б) управління конфліктом;
- в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;
- г) розв'язання конфлікту





# 1. Теорія конфліктів



## Тактики розв'язання конфліктів

### 1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.

Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його **причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту**. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин.





# 1. Теорія конфліктів



## Тактики розв'язання конфліктів

**2. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей.** Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей.

У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією).

В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.





# 1. Теорія конфліктів



## Тактики розв'язання конфліктів

### 3. Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.

Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо

### 4. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно--пізнавального стану учасників

полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.





# 1. Теорія конфліктів



## Тактики розв'язання конфліктів

**5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.** Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.





# 1. Теорія конфліктів



## Тактики розв'язання конфліктів

**6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.** Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;
- 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;
- 5) поступове згасання конфлікту;
- 6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін.).





# 1. Теорія конфліктів



## Тактики розв'язання конфліктів

**7. Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.** Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм та гуманістичного підходу. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія.

Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента.

Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи.

Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

