

© Хофманн К. М., 2015

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматриваются основные виды конфликтов в организации, поведение сотрудников во время конфликта и реакция руководителя.

*Ключевые слова:* конфликт, управление конфликтом, персонал, руководитель, причины конфликта.

Одним из важнейших аспектов управления персоналом является предупреждение и разрешение конфликтов между сотрудниками. Многие исследователи относят разрешение конфликтов к функциям руководителя.

В организации конфликты могут делиться в основном на три типа по причинному признаку: организационные, производственные и межличностные.

На сегодняшний день существует довольно обширная теоретическая база, которая раскрывает определённые типы поведения, типы прохождения конфликта, а так же меры, которые может предпринять руководитель для разрешения конфликта.

Изучив теоретические источники [1], мы пришли к выводу, что выделяют следующие способы регулирования конфликта:

- соперничество (конкуренция) — стремление добиться своих интересов в ущерб другому.
- избегание — отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденций к достижению собственных целей.
- приспособление — принесение в жертву собственных интересов ради другого.
- сотрудничество — альтернативное решение, полностью удовлетворяющее интересы обеих сторон.

- компромисс — соглашение на основе взаимных уступок.

Типы конфликтующих личностей, предложенные Д. Скоттом [2], следующие:

- Агрессивные — лица, которые говорят колкости, задирают других и раздражаются, если их не слушают.
- Жалобщики — всегда на что-нибудь сетуют, сами же ничего не делают для решения проблемы, так как не считают себя способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.
- Молчуны — спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чём думают в действительности.
- Сверхпокладистые — всегда говорят «да», по любому поводу обещают поддержку, но нередко их слова расходятся с делом, они не оправдывают ожиданий.
- Вечные пессимисты — всегда и во всём предвидят неудачи.
- Всезнайки — считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется осознанием собственной важности, на самом деле они лишь играют роль.
- Нерешительные — лица, которые не могут при-

нять то или иное решение, поскольку бояться ошибиться.

- **Максималисты** — те, кто хочет чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

- **Невинные лгуны** — те, кто замечает следы серий обманов, так что невозможно понять, во что верить, а во что нет.

- **Ложные альтруисты** — делают «добро», но в глубине души сожалеют об этом.

Наиболее распространённые способы вмешательства руководителя в конфликт для его разрешения это: роль посредника-миротворца и непосредственное применение административных мер (наказания, штрафы, перераспределение обязанностей, пересмотр поставленных задач и т. д.).

Нами было проведено исследование в форме интервью с руководителями организаций. Были рассмотрены несколько фирм с количеством сотрудников меньше 15 и одна фирма меньше 70. Исследование показало, что чем больше сотрудников в организации, тем чаще возникают конфликты. Рассмотрим несколько из них.

Конфликт между старым сотрудником и только что вышедшим на работу. Младший сотрудник — Максималист, ещё не до конца понимающий внутренние правила данной организации, старший сотрудник — Агрессивный тип, недовольный поведением младшего. В данном конфликте так же играет роль межпоколенное непонимание (старший сотрудник — около 55 лет, младший — около 28). Конфликт начинался противостоянием («Соперничеством»), закончился Компромиссом благодаря вмешательству руководителя в качестве посредника, объяснившего каждой стороне её промахи.

Конфликт из-за разобщённости коллектива: два отдела, один сотрудник вынужден работать в чужом офисе, остальные в своём. Сотрудник-«одиночка» — тип Всезнайка, вызывает межличностный конфликт, второй тип Агрессивный, отвечает на него. Руководитель выступает в роли посредника, однако его попытки остаются без внимания. В итоге конфликт решается за пределами рабочего места благодаря третьему сотруднику, организовавшему общение коллектива в социальных сетях. После общения на нерабочие темы конфликтующие приходят к Сотрудничеству.

Конфликт из-за непроработанного регламента организации. Менеджер по кадрам развивает конфликт (Соперничество) из-за своевременного ухода в отпуск двух сотрудников, так как он не успевает выписать им отпускные. Руководитель разрешает данный конфликт в роли посредника Компромиссом, решая, что сотрудники могут получить отпускные позже.

Конфликт из-за внутриличностной борьбы. Сотрудник, достигший своего «профессионального потолка» в данной должности, начинает обращать внимание на работу других, критикуя и вызывая тем самым конфликт (тип Всезнайка-Максималист).

Конфликт разрешается перераспределением обязанностей руководителем (Компромисс), однако через некоторое время сотрудник всё же увольняется ради проявления себя в другой должности.

Конфликт между сотрудниками одного типа занятости из-за «несправедливого» распределения рабочих ресурсов, так же между давно работающим сотрудником и новичком. Два Агрессивных типа. Руководитель не вмешивался, затем вызвал поочередно каждого к себе, выслушал и пригрозил лишить премии или зарплаты. Конфликт разрешился Компромиссом. На празднике в нерабочее время так же произошло общение, и конфликт окончательно разрешился Сотрудничеством.

Разобрав все конфликты и способы урегулирования конфликтов руководителями, можно прийти к следующим выводам:

1. Чаще всего конфликт всегда начинается с открытого «Соперничества» одной или обеих сторон, а заканчивается Компромиссом.

2. В организациях с небольшим количеством человек руководитель старается понять причину конфликта и каждую из сторон, выступая больше в роли посредника-миротворца, однако в организациях с большим штатом сотрудников, в ход идут административные меры наказания.

3. Все руководители понимают свою роль в разрешении конфликтов сотрудников. Так же они осознают, когда в основе конфликта лежат организационные проблемы, которые напрямую зависят от них.

4. Большинство фирм имеет чёткую организацию, а потому чаще происходят конфликты межличностные и производственные.

5. Наиболее проявляемые типы поведения в конфликте: Агрессивный, Всезнайка, Максималист. ■

---

1. *Батаршев А. И.* Психология управления персоналом: Учебн. пособие / А. И. Батаршев, А. О. Лукьянов. — М. : Издательство института психотерапии, 2005. — 311 с.

2. Там же.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Батаршев А. И.* Психология управления персоналом: Учебн. пособие / А. И. Батаршев, А. О. Лукьянов. — М. : Издательство института психотерапии, 2005. — 311 с.

---

## Causes of Conflicts and Their Resolution / Management

© Hofmann K., 2015

The article dwells on the types of conflicts in an organization, conduct of employees, and the role of leaders during conflicts.

*Keywords:* conflict, conflict management, staff, leaders, causes of conflict.