

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

Особенности и практика разрешения организационных конфликтов в компании «Kelly Services»

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Управление человеческими ресурсами

Кузнецовой Юлии

(подпись)

Научный руководитель:

д.пс.н., профессор

Кошелева Софья Владимировна

(подпись)

Санкт-Петербург

2016

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Кузнецова Юлия, студент 4 курса направления 080200 – Менеджмент (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Особенности и практика разрешения организационных конфликтов в компании «Kelly Services»», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретическая основы организационных конфликтов.....	7
Определение организационных конфликтов и место их зарождения.....	7
Обзор зарубежной и отечественной литературы.....	10
Типология конфликтов, причины и методы урегулирования.....	16
Выводы к первой главе.....	33
Глава 2. Практическая часть.....	34
История компании.....	34
Kelly Outsourcing & Consulting Group.....	36
Основные направления деятельности KellyOCG.....	36
Описание отдела компании.....	37
Kelly Engineering Resources.....	38
Краткая характеристика отрасли управления персоналом и кадровых организаций.....	39
Динамика рынка кадровых агентств с 2008 по 2015 года.....	39
Продолжительность работы агентств.....	40
Специализация агентства.....	40
Методология исследования.....	42
Управленческая проблема исследования.....	42
Исследовательская проблема исследования.....	42
Выбор метода сбора данных.....	42
Описание процесса включенного наблюдения.....	45
Результаты включенного наблюдения.....	47
Итоги второй главы.....	58
Глава 3. Решение конфликтов и рекомендации по их предотвращению.....	60
Урегулирование организационных конфликтов.....	60
Рекомендации.....	64
Итоги третьей главы.....	66
Заключение.....	67
Список литературы:.....	69

Введение

На протяжении последних десятилетий вся система мировой экономики и мировое хозяйство подверглись существенным преобразованиям. Такие процессы, как урбанизация, глобализация, климатические изменения и катаклизмы, а также изменение распределения сил на мировой арене оказали значительное влияние на деятельность правительств многих стран, а в последствии и компаний. Изменяющие мировое экономическое пространство процессы сопровождались зарождением новых тенденций, ужесточением конкуренции, введением санкций, изменениями в организациях, которые в последствии могут вызывать организационные конфликты.

Проблема организационных конфликтов выступает объектом повышенного внимания в различных отраслях научных теорий и знаний. Насыщенность нашей жизни разного рода конфликтами – внутриорганизационными, межличностными, межгрупповыми, внутриличностными – диктует необходимость изучения этого феномена и разработки подходов и инструментов эффективного управления конфликтными ситуациями. Руководителям в своей деятельности периодически приходится сталкиваться с конфликтами, что ставит их перед задачей овладеть эффективными способами управленческого воздействия на конфликты, возникающие по разным причинам в организациях.

Организационные конфликты имеют свою специфику, проявляющуюся в причинах, динамике развития, типах конфликтов и непосредственно в способах их разрешения. Неразрешенные организационные конфликты могут существенно осложнить рабочую атмосферу в коллективе, могут препятствовать достижению целей и задач предприятий. Поэтому важно знать, какова специфика конфликтов, относящихся к различным экономическим сферам. В данной работе организационные конфликты и их специфика будет рассматриваться на примере компании «Kelly Services». Отсюда следует, что **объектом** исследования являются сотрудники компании «Kelly Services», одной из ведущих компаний во всем мире в сфере рекрутинга специалистов из разных областей, начиная с юриспруденции, заканчивая инженерией и строительством. Выбор компании обусловлен следующими факторами. Во-первых, компания является лидером среди рекрутинговых компаний, что в свою очередь означает тесную зависимость от экономической ситуации в стране, в которой она ведет свою деятельность. Такая взаимосвязь ведет к тому, что любые изменения в динамике ведения бизнеса в стране сказывается на работниках и рабочем настроении коллектива. Во-вторых, имеется возможность использовать в данном исследовании самую свежую информацию,

получаемую напрямую из рук менеджеров компании, а также приводить конкретные примеры организационных конфликтов, которые удалось собрать посредством глубинного интервью и включенного наблюдения в период производственной практики.

Предметом исследования являются причины и особенности организационных конфликтов в компании «Kelly Services».

В последние два года России пришлось пережить введение санкций со стороны США и Европы, падение рубля относительно иностранных валют, увеличение инфляции¹, что негативно сказалось на общей экономической ситуации как страны, так и многих компаний. Ухудшение экономического состояния сказывалось на работе компаний, рабочем настроении коллектива, что в свою очередь вызывало организационные конфликты и споры не только среди сотрудников, но и между организациями. Отсюда вытекает **актуальность** данной работы, которая заключается в том, что в условиях динамично меняющейся экономической ситуации в стране компании, желающие в долгосрочной перспективе оставаться ведущими на рынке своей профессиональной деятельности, проводят реструктуризации бизнеса и меняют привычный образ работы в коллективе, при этом сталкиваясь с проблемой возникновения организационных конфликтов, которые плохо сказываются на самих работниках и результатах работы департаментов. Учитывая, что для сохранения лидирующих позиций на рынке кадровых агентств компании необходимо быстро справляться с конфликтами, возникающими в ней, то **управленческой проблемой** в настоящее время для нее является недостаточная осведомленность о влиянии средовых (отраслевых) и организационных факторов на возникновение и развитие организационных конфликтов в рекрутинговых компаниях, позволяющая принимать адекватные меры для их предупреждения и урегулирования в долгосрочной перспективе. **Целью** данного исследования является выявление основных причин и форм конфликтов, возникающих в компании и формулирование рекомендаций по их урегулированию. Для достижения этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

- Выявить основные причины возникновения конфликтов в компании, занимающейся поиском и подбором персонала.
- Определить наиболее распространенные формы организационных конфликтов в компании.
- Описать различные подходы и методы разрешения организационных конфликтов в компании

¹ Россия: Настоящий экономический кризис только начинается [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://inosmi.ru/economic/20160112/235032703.html> , свободный - Загл, с экрана

- Сделать выводы и рекомендации о возможностях использования международной практики разрешения организационных конфликтов в российской рекрутинговой компании

Теоретической основой исследования выступили труды по проблеме управления организационными конфликтами таких ученых как: Марч и Симонс, Элтон Моритц, С.М Емельянов, А.А Деревянченко и других.

Структура данной работы состоит из Введения, трех глав, Заключения и списка литературы. В первой главе освещаются основные теоретические понятия, связанные с организационными конфликтами, их типами и способами разрешения. Во второй главе представлено краткое описание компании и ее деятельности на территории Российской Федерации, описание отдела, деятельность которого анализируется; также во второй главе описывается методология исследования и конкретные ситуации возникновения организационных конфликтов в компании. В третьей главе предоставлены рекомендации по предупреждению и урегулированию организационных конфликтов в компании.

В данной работе используется метод качественного анализа данных. Этот метод помогает понять не только основные виды организационных конфликтов, но и их причины, посредством которых в дальнейшем будут даны рекомендации для улучшения работы компании. Для сбора необходимых для исследования данных были выбраны включенное наблюдение, которое проводилось летом 2015 года, а также глубинное интервью с сотрудником компании.

Глава 1. Теоретическая основы организационных конфликтов

Определение организационных конфликтов и место их зарождения

В настоящее время тема конфликтов в организациях является местом соприкосновения двух точек зрения. С одной стороны, утверждается, что конфликты разрушают привычный образ взаимодействия сотрудников, нарушаются их дружеские или рабочие отношения, что в свою очередь влияет на производительность самой организации. Принято думать, что конфликты в организациях нарушают привычный рабочий климат, сотрудники становятся злее, делятся на лагеря между сторонами конфликта, и начинается некая «борьба» за своего друга или справедливость.

Однако, если посмотреть на конфликты с другой точки зрения, то можно сказать, что они как раз помогают развиваться компании, изобретать новые пути ведения бизнеса и так далее. Организационные конфликты являются своего рода толчком к пересмотру текущей ситуации в организации, изобретению чего-то нового, реорганизации работы и таким образом к ее улучшению.

В данной работе будут описаны различные виды конфликтов, причины их возникновения и различные пути их преодоления. Прежде чем описывать специфику организационных конфликтов в рекрутинговых компаниях и предлагать пути их разрешения, стоит описать общие, наиболее распространенные причины конфликтов и подходы к их разрешению. Далее это поможет сотрудникам и менеджерам компании узнать, есть ли какие-то особенности у конфликтов в компаниях, ищущих специалистов для других компаний, или можно пользоваться общими подходами.

Перед описанием различных подходов к трактовке конфликтов, стадий развития конфликта и основных моделей, которые описывают главных действующих лиц в конфликтах, некоторые их причины и методы преодоления, перейдем к определению организации, которая является неотъемлемой частью организационных конфликтов. Она является некой емкостью, в которой происходят все изменения, а также той структурой, которая испытывает на себе все аспекты, как положительные, так и отрицательные, возникающих конфликтов.

В данной работе под термином организация подразумевается, что это социальная группа людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения конкретных целей компании. Отсюда и будет вытекать определение организационного конфликта. Организационный конфликт – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей

при решении различных вопросов как производственного, так и личного порядка в рамках организации или международного пространства.²

Перед тем как непосредственно перейти к различным видам конфликтов, возникающих в компаниях, начнем с того где они возникают, по каким причинам и между каким группами людей.

Организационные конфликты возникают в различно рода организациях: компаниях, холдингах. В 21 веке компании являются одними из главных ячеек в социальной структуре современного общества. Каждый день человек находится в социальной структуре, окружение которой формируется производственными, финансовыми, страховыми, продовольственными организациями, без которых в современном обществе человек не может представить себя и свою жизнедеятельность.

Любая организация является сложно выстроенной структурой, таящей в себе организационную культуру, секреты производства, коллективное общение и многое другое. Такая сложная система с самого начала предполагает возможность возникновения разноуровневых организационных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения.

Само место, в котором проходит развитие конфликта, его кульминация и разрешение также очень сильно оказывает на конфликтную ситуацию влияние. Организация как специфическая форма социальной группы имеет ряд особенностей, которые оказывают влияние на формирование и динамику развитие организационного конфликта. Организационная культура, доминирующая в компании, способна оказывать достаточно сильное влияние на конфликтные ситуации между сотрудниками, отделами или филиалами в компании. Организациям, в которых преобладает диктаторская культура, присущи конфликтные ситуации в большей мере, нежели тем, в которых организационная культура является семейной и дружелюбной. Диктаторским культурам присущи жесткие лидеры, четкая регламентированность, жесткая иерархическая карьерная лестница. Такая ограниченность в свободе зачастую давит на сотрудников, возникают недовольные люди в коллективах, которых не устраивает либо их положение в компании, либо организация работа и многое другое. Однако в таких коллективах часто встречаются сотрудники, которых все устраивает на самом деле и им комфортно работать при жестких рамках, так

² Сущность организационного конфликта, его особенности и классификация [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://psyera.ru/sushchnost-organizacionnogo-konflikta-ego-osobennosti-i-klassifikaciya-154.htm> _ свободный - Загл. с экрана

они чувствуют себя частью коллектива профессионалов, у которых присутствует четкое понимание дела и знание того как необходимо поступать в критических ситуациях, которые могут касаться не только бизнеса в целом, но и разрешения проблем внутри компании. В это же время в коллективе встречаются сотрудники, которые попросту боятся высказывать мнение, сопротивляться изменениям, противостоять «старичкам». Это может быть обусловлено характером сотрудника, темпераментом (холерик в конфликтной ситуации зачастую вспылит и разгорится скандал, а флегматик промолчит и тем самым постарается избежать ссоры³) и многими другими человеческими факторами.

Как можно заключить из выше сказанного, конфликты в организации представляют собой ситуации противостояния, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри одной компании. При анализе и попытках разрешить такие конфликты важно брать во внимание не только внутреннюю среду, интересы и ценности конфликтующих субъектов социального взаимодействия, но и внешнюю среду, которая оказывает не меньшее влияние на организационные конфликты. Внешняя среда может подразумевать под собой текущие изменения в экономике, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность компаний в разных сферах, изменения в миграционной политике в современной Европе, влияющие на распределение рабочей силы в организациях между коренным населением страны и мигрантами, вследствие чего возможны конфликты на этой почве. На практике анализ внешней среды помогает заранее предугадывать специфику изменений экономики, а посредством этого анализа стараться предотвращать накаливание страстей внутри компании и непосредственно между сотрудниками, которые могут воспринимать любую угрозу на свой счет в том числе.

Как иногда говорят, «конфликт на пустом месте» или «он взялся из воздуха», но всем конфликтам, происходящим внутри организаций, предшествует социальная напряженность среди сотрудников. Под социальной напряженностью понимается осознание большинством членов компании очевидных проблем, которые могут касаться нарушения принципов социальной справедливости, групповых недомолвок и готовность нахождения выхода из ситуации через ту или иную форму конфликта. Однако, социальная напряженность не всегда приводит к конфликтным ситуациям, она может быть иногда преодолена при адекватном ее разрешении всеми ее участниками.

³ Типы темперамента человека [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/temperament.html> , свободный - Загл. с экрана

Исходя из написанного выше, можно сделать вывод, что конфликт в организации являются результатами противоречий, возникающих в связи с расхождением интересов сторон, норм их поведения и ценностей.

Обзор зарубежной и отечественной литературы

Прежде чем переходить к описанию причин, видов конфликтов и путей их преодоления стоит обратиться к литературе и взглядам различных ученых, которые занимаются исследованиями этой сферы. В настоящее время определение конфликтов используется в литературе для описания⁴:

- Предшествующих условий конфликтному поведению (нехватка ресурсов, различия в организационной политике и так далее)
 - Эмоционального состояния индивидуумов, вовлеченных в конфликт (стресс, напряжение, враждебность, страх, тревога и так далее)
 - Когнитивного состояния людей, иначе говоря их восприятия осведомленности о конфликтных ситуациях
 - Конфликтного поведения, которое может ранжироваться от пассивного сопротивления до открытой агрессии

Организационная реакция на конфликтные ситуации в каждом индивидуальном случае рассматривалась в модели Барнарда-Симонса, которая описывает теорию баланса между вкладом в работу организации и мотивом для совершения этой работы.

Выделяют три типа конфликтов в формальных организациях⁵:

- Конфликт переговоров среди членов определенных групп взаимоотношений

⁴ ETS Business Major Field Test: Organizational Behavior [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://libguides.daltonstate.edu/c.php?g=24737&p=149829> , свободный - Загл. с экрана

⁵ Hunbbel Meer.2013. What is Conflict? Organizational Conflict Definition and Explanation. Organizational behavior studies 7 (6): 45–49.– Доступно на <http://studyob.com/what-is-conflict/>

- Бюрократический конфликт среди членов групп «руководитель-подчиненный»
- Систематический конфликт среди членов группы рабочих отношений

В конфликте можно выделить пять стадий⁶:

- Латентный конфликт

Обзор литературы показал, что существует достаточно длинный список причин организационных конфликтов на данном этапе⁷: (1) конкуренция за редкие ресурсы, это основной тип скрытой фазы конфликтов, (2) желание независимости ни от кого во время исполнения различного рода поручений, (3) несоответствие в целях подразделений и самой компании. Также на этой стадии может проявляться конфликт ролей между сотрудниками. При таких конфликтах организация рассматривается как набор ролей различных уровней.

- Воспринимаемый конфликт

Конфликт на этой стадии может возникнуть без предыдущей стадии, или стадии скрытого конфликта может не ощущаться так явно, как могла бы. Тот случай, когда эта стадия конфликта возникает без латентной стадии, называется «семантической моделью» конфликта. Она возникает в том случае, когда появляется недопонимание реальных позиций сотрудников в организации. В настоящее время ведутся споры, можно ли разрешить этот вид конфликтов при помощи улучшения коммуникаций между сторонами конфликтной ситуации.

- Ощутимый конфликт

Существует достаточно большая разница между этой стадией и стадией воспринимаемого конфликта. Предположим, что есть две стороны конфликта А и Б. Представим, что существует ситуация, при которой сторона А в курсе, что А и Б состоят в конфликте по некоторому поводу, но А может не быть серьезно обиженной или испытывать злость или недовольство и это может не вызывать особого напряжения на отношении стороны А в сторону Б. Персонализация конфликтов является механизмом, который заставляет работников организации

⁶ Eric Feigenbaum.2015. Organizational Conflict Theory. Houston Chronicle 7 (6): 10–12.– Доступно на <http://smallbusiness.chron.com/organizational-conflict-theory-4874.html>

⁷ Там же

быть обеспокоенными дисфункцией организационных конфликтов. На этой стадии становятся очевидными намерения участников конфликта разрешить конфликтную ситуацию.

- **Явный конфликт**

Под этой стадией конфликта понимается огромное множество вариантов конфликтного поведения. Самые очевидные – это открытая агрессия. Однако, такая психологическая и вербальная агрессия обычно очень жестко запрещена организационными нормами. Далтон⁸ задокументировал скрытые попытки саботирования или попытки остановить планы оппонентов в конфликте при помощи агрессивных или защитных коалиций. Mechanick⁹ описывал тактику конфликтов, которые используются линейными рабочими или менеджерами низшего уровня, такие как апатия или непреклонная верность правилам для избегания некорректного обращения со стороны менеджеров высшего звена.

На этой стадии люди часто вовлекают себя в конфликты. Этот вид конфликтов отличается от открытой стадии конфликта. Предположим, что сторона Б информирует сторону А, что она считает поведение А конфликтным, таким образом если А признает свое поведение таковым, то это и будет явной стадией конфликта.

- **Послеконфликтный период**

Если конфликт разрешен искренне и все стороны вполне довольны исходом, то такое состояние может являться почвой для построения хороших отношений или один из конфликтующих может сфокусироваться на скрытой фазе конфликта, в которой он ранее не был задействован или не принимал участия, для более понятных и отрегулированных отношений. С другой стороны, если конфликт просто сдерживается, но не решается, недавние условия конфликта могут быть усугублены и перейти в более серьезную форму до тех пор, пока он не будет исправлен или отношения не придут в нормальное русло.

Чаще всего изучение конфликтов мотивируется желанием разрешить их и минимизировать их губительный эффект на психологическое здоровье работников организаций и ее производительность. Боулдин¹⁰ утверждает, что какой-то определенный уровень конфликтов и ассоциирующийся при этом человеческий стресс и напряжение,

⁸ David S. Walonick. 1993. Organizational Theory and Behavior. Houston Chronicle 1 (3): 117-128.- Доступно на <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>

⁹ Там же

¹⁰ ETS Business Major Field Test: Organizational Behavior [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://libguides.daltonstate.edu/c.php?g=24737&p=149829> , свободный - Загл. с экрана

необходимы для прогресса и повышения производительности. Однако он представляет конфликт как личные и социальные издержки\затраты. Бариц утверждает, что Элтон Мориц относится к конфликту как к злу, к симптому отсутствия социальных навыков. Даже такая беспристрастная теория организации как теория Марча и Симонса, определяет концептуально конфликт как разлом в стандартном методе принятия решений¹¹.

Предположение того, что конфликты вызывают «нарушение равновесия» в организациях, является имплицитным в практически всех учениях об организационных конфликтах¹². Например, Марч и Симонс предполагают, что «где бы не возникал конфликт, там же возникает мотивация, чтобы его разрешить» и при этом предпринимаются значительные усилия для его разрешения. Однако, Харрисон Вай¹³ не согласен с теорией Марча-Симонса о «нарушении равновесия» и утверждает, что их предположение «наивно». Основание такого предположения лежит в исследовании постоянных, продолжительных конфликтах на высших уровнях иерархии в административных компаниях. Как Эфрон¹⁴ указывает, только абстрактная модель может быть применена в учениях о феномене организационных конфликтов в организациях различного рода.

Многие ученые выделяют три модели конфликтных ситуаций в различных компаниях:

- Модель «ведения переговоров»

Рациональной причиной потенциальных организационных конфликтов среди различных групп с разными интересами может быть расхождение мнения о приобретенном количестве конкурирующих групп и свободных ресурсов. Попытки разрешения конфликтов обычно сосредотачиваются вокруг либо попыток увеличить объем используемых ресурсов, либо уменьшить спрос сторон конфликтной ситуации. Валтон и Маккирзи¹⁵ описывают такие конфликты как комплекс отношений, которые могут быть

¹¹ Polukhina, AN The conflicts in the organization and meditation [Text] / A. Polukhina // IVF. Russian Economic Journal. 2005. Number 4. with. 184-189

¹² George N. Root III.2015. Causes of Organizational Conflict. Houston Chronicle 7 (6): 8–10.– Доступно на <http://smallbusiness.chron.com/causes-organizational-conflict-168.html>

¹³ R. David Lebel.2016. Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. Elsevier 7 (6): 89–103.– Доступно на <http://www.journals.elsevier.com/organizational-behavior-and-human-decision-processes/recent-articles>

¹⁴ Daniel Efron: Assistant Professor of Organisational Behaviour [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.london.edu/faculty-and-research/faculty/profiles/effron-d> , свободный - Загл. с экрана

¹⁵ Thomas Kochan.2006. Walton and McKersie's behavioral theory of labor negotiations: An industrial relations perspective. Journal of Organizational Behavior 7 (6): 289–295.– Доступно на <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130310/abstract>

одновременно как кооперирующие, так и соперничающие подпроцессы. У каждой из сторон конфликтов есть интерес, чтобы увеличить количество необходимых ресурсов как можно больше, но также и обеспечить как можно больший обмен ими, как только возможно. Большая часть теорий Валтона и Маккирзи были написаны и применяются согласно контексту трудовых и менеджерских отношений. Однако модель заинтересованных лиц не ограничена этой сферой. Понди¹⁶ описывал процесс бюджетирования как процесс разрешения конфликтов среди департаментов, конкурирующих за инвестиционные фонды. Вильдавски¹⁷ так описывал правительство.

- Бюрократическая модель

Бюрократическая модель (отчасти эквивалентная политической модели Эфрона) является подходящей для проведения анализа причин конфликтов среди работников, находящихся на разных этапах карьерной лестницы. Эти конфликты возникают среди сотрудников, борющихся за «авторитет». «Вертикальные» конфликты в организациях часто возникают из-за попыток руководителей контролировать поведение их подчиненных, хотя они такому влиянию не поддаются и всячески сопротивляются. Подчиненные вероятно вступят в конфликт в том случае, если их руководитель постарается распространить свое влияние и контроль над действиями своих подчиненных в той зоне, где должна предоставляться независимость. С другой стороны, руководитель вступит в конфликт в том случае, если подчиненные будут препятствовать его попыткам проконтролировать выполнение их поручений. Руководители часто интерпретируют сопротивление подчиненных с точки зрения возмущения невозможности применения «личной силы».

- Системная модель

Системная модель также, как и «административная» модель Эфрона происходит из теории Марча-Симонса об организационных конфликтах. Это модель подходит для проведения анализа причин конфликтов среди сторон и их функциональных отношений. Используя терминологию Валтона, системная модель используется для описания «горизонтального» уровня конфликтов или конфликтов среди сотрудников, находящихся на одном иерархическом уровне. Несмотря на то, что авторитарно-структурированная модель занимается раскрытием проблем контроля, а модель interest-group описывает проблемы конкуренции, а системная модель – проблемы координации работы. Два

¹⁶ Louis R. Pondy. 2006. Reflections on organizational conflict. Journal of Organizational Behavior 7 (6): 257–261.–
Доступно на <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130305/abstract>

¹⁷ Там же

индивидуума, каждый из которых занимает свою формальную позицию в организации и играет определенную формальную роль с уважением к другим сотрудникам. Роль каждого с уважением к другим определена набором указаний, просьб, информации и благ, которые он минимально должен или максимально может отдать менеджеру или получить от него. Эти роли могут также определять случаи или процедуры, расписание и так далее. Эти формальные характеристики позиций в организации часто описываются в письменных должностных инструкциях, но могут быть также частично сформированы набором негласных, стабильных и широко распространенных предположений легализованных подходящей иерархической властью.

«Суждения российских ученых о роли и месте конфликтов в жизни общества условно разделяются на две плоскости. Одной, принадлежат взгляды таких ученых, как: Ч.Дарвин, К. Боулдинг, Г. Зиммель и других, рассматривающих динамику общества через борьбу и конфликт. В другой плоскости лежат идеи специалистов, которые четко ассоциируют конфликт с агрессивным и реструктуризирующим общество явлением, к ним относятся мнения Г. Спенсера, Э. Дюркгейма, Т. Парсонса и других.

Как показывает жизненная практика людей, межличностные отношения зачастую протекают в условиях конфликтов, которые являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют столько, сколько существует человек. Несмотря на это, общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет. Поэтому исследования, объясняющие возникновение, функционирование конфликтов, а также способы и методы управления ими является актуальными и, в то же время малоизученными, несмотря на то, что к проблемам конфликтов с давних пор привлекалось внимание ученых всего мира.

В научной литературе понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в самых разнообразных значениях. Основой же его всегда является комплекс индивидуальных противоречий, которые, накапливаясь, приводят к возникновению конфликтной ситуации»¹⁸.

Типология конфликтов, причины и методы урегулирования

После краткого описания обзора литературы и различных подходов зарубежных и российских авторов перейдем к описанию типологии организационных конфликтов.

¹⁸ Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1550> _ свободный - Загл. с экрана

Следует отметить, что подходы к проблемам достаточно разнообразны. Исходя из общих рассуждений, принято выделять два основных вида организационных конфликтов. При этом не стоит забывать, что рассматривается этимологизация конфликтов на уровне малых и средних экономических организаций как государственной, так и негосударственной форм собственности.¹⁹

Внутриорганизационные конфликты – конфликты, которые возникают в рамках одной компании между ее сотрудниками, системными элементами и разрешаемые, как правило, через существующие нормативные акты и соглашения, регулирующие взаимоотношения подструктур организации.

Развитие внутриорганизационных конфликтов происходит, как правило, через противостояние личных интересов и интересов самой организации. Соотношение и направленность этих интересов может быть разной у каждой из сторон. Эти объективные индивидуальные интересы и интересы группы могут осознаваться членами коллектива или нет. Однако только осознанная заинтересованность имеет возможность превратиться в сам источник социальных действий, а их разнонаправленность и будет являться основанием для возникновения конфликтных ситуаций. Осознание сущности и направленности интересов может происходить в разных формах. Конкретная конфликтная ситуация может сложиться как из осознания реально противоположных объективных интересов сторон конфликтной ситуации, так и из иллюзорного представления обоих противоположностей. В том случае если участники конфликта принимают само различие интересов за их противоположность, есть риск возникновения той или иной конфликтной ситуации на искусственной почве.

Стоит также принимать во внимание, что члены организации занимают разные статусные позиции и в этом случае направленность их интересов может объективно не совпадать по многим причинам. Сам вопрос может состоять в том, в какой степени наблюдается несовпадение и насколько видна разнонаправленность. Исходя из этого, социальная напряженность либо сохраняется на фоновом уровне, либо перерастает в открытое противостояние конфликтующих сторон.

Внутриорганизационные конфликты подразумевают под собой конфликты целей, ресурсов, ценностей и способов действий. В таких конфликтах участниками и действующими лицами становятся должностные лица и подразделения одной

¹⁹Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. [Текст] / У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

организации. В большинстве компаний существуют заложенные на объективном уровне конфликты, такие как между целями маркетингового отдела и финансового, продавцами и покупателями, управленцами и творческими группами, которые возникают из-за размытости границ полномочий и ответственности, проблемы двойного подчинения и так далее. На самом деле это не всегда так, по причине того, что конфликт – это всего лишь форма управления противоречием. Поэтому в матричной компании противоречия заложены структурно, что означает, что разрешение конфликтов зависит от человеческой и конфликтной культуры управленцев или в конечном итоге – от норм организационной культуры.

Основными типами конфликтов на уровне одной организации являются²⁰:

- Структурный конфликт- возникает в случае препятствия реализации декларируемой цели организационной структурой
- Функциональный конфликт- возникает при несбалансированной работе подразделений и в случае, когда одна из функций приобретает доминирующую позицию
- Конфликт между штабным и линейным персоналом
- Конфликт между неформальной и формальной организациями

В дополнении к предыдущей классификации С.М. Емельянов²¹ выделяет следующие виды внутриорганизационных конфликтов в зависимости от источников конфликта:

1. Структурные конфликты, то есть конфликты между структурными подразделениями;
2. Инновационные конфликты - это конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями;
3. Позиционные конфликты. Возникают на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
4. Ресурсные конфликты, т.е. конфликты, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов;

²⁰ Основные типы конфликтов в современной организации и проблемы управления ими [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://studopedia.org/10-187077.html> , свободный - Загл. с экрана

²¹ Типология организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.smartmanage.ru/deels-485-1.html> , свободный - Загл. с экрана

5. Динамические конфликты²² - это конфликты, имеющие социально-психологическую природу и возникающие в новых коллективах

«Внешние» конфликты чаще всего отражают внутриорганизационные разногласия и конфликты. Оппонентами организации выступают СМИ, конкурирующие фирмы, клиенты, государственные органы, уволившиеся сотрудники и прочие. Обычно взаимодействие организации априори развивается конфликтно, когда дело касается взаимодействием между компанией и потенциальными конкурентами, выпускающими товары-заменители. Стоит, однако, четко разграничивать конфронтацию и конкуренцию, ведь это все формы поведения в ситуации противоречия.

Межорганизационные конфликты – конфликты, возникающие в рамках межорганизационного взаимодействия. Также, как и внутриорганизационные конфликты они решаются с помощью нормативных документов, регулирующих эти взаимоотношения.

Специфическим и широко распространенным видом организационного конфликта в условиях становления и функционирования рыночных взаимоотношений в экономике выступают трудовые конфликты.

Трудовой конфликт – вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения между отдельными сотрудниками или подразделениями и условия их обеспечения.

Существует также понятие **трудовой спор**. Трудовой спор – это способ разрешения противоречий между работником или группой работников и работодателем по поводу условий труда и трудовых отношений. Трудовой конфликт, однако является более широким понятием. Он, помимо наличия противоречий в этой сфере, предполагает их столкновение в области интересов от перераспределения прибыли до политических требований. Трудовые конфликты выступают одним из важнейших факторов обеспечения нормального действия основного закона рыночной экономики, что позволяет в этих условиях более или менее стабильно развиваться обществу.

Помимо представленной выше типологизации организационных конфликтов существует разделение их также на другие уровни.

Внутриличностный уровень конфликтов характеризуется многообразием, к ним относятся фрустрация, диалектика целей, конфликты ролей и так далее.

²² Динамические конфликты [Электронный ресурс]— Режим доступа:

http://magicspeedreading.com/books/a_govori/konfliktologiya_k/konflikt_068.html, свободный - Загл. с экрана

Рассмотрим каждый из них немного подробнее.

Фрустрация – означает психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед собой цели. С фрустрацией имеют связь также личностные кризисы, которые возникают в случае, когда перед человеком возникает проблема, от которой он не может уйти или не может разрешить в короткое время и вполне привычным для него образом. Люди, у которых наблюдаются признаки личностного кризиса, могут испытывать кажущуюся потерю смысла жизни. Однако следует принять во внимание, что любой кризис является неременной составляющей развития человека.

В то же время не стоит забывать, что организационная конфликтология не занимается разрешением личностных кризисов – это область психологии и психиатрии. Но менеджер не должен не учитывать наличие личностных проблем у своих подчиненных и также у себя. И организационная конфликтология рассматривает способы управления внутренними конфликтами ровно в той мере, в которой они могут повлиять на персональную эффективность конкретного сотрудника организации.

Конфликт ролей подразумевает противоречие или несовместимость требований одновременно исполняемых ролей.

Неопределенность ролей означает неясность направлений, ограничений и возможностей деятельности.

Межличностным конфликтом называется конфликтная ситуация, вовлекающая двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, ценностей или поведения. Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность.²³

Источниками **межличностных** конфликтов могут быть²⁴:

- Индивидуальные различия в темпераменте, типе личности, различия в системе ценностей и эмоциональной оценке людей, вовлеченных в конфликт
- Недостаток информации, порождающий домыслы, сплетни
- Неэффективные коммуникации – недопонимание, искажение информации, неумение слушать собеседника или выражать собственные мысли

²³ Виды конфликтов в организации [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://psyera.ru/3090/vidy-konfliktov-v-organizacii>, свободный - Загл. с экрана

²⁴ Основные источники конфликтов в организации [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.hrfaq.ru/99/osnovnye-istochniki-konfliktov-v-organizacii/>, свободный - Загл. с экрана

Следует различать межличностные конфликты от конфликтов должностных позиций. Вторые обычно возникают в случаях, если властные полномочия и ответственность распределены либо нечетко, либо противоречиво. Их принято относить к организационным конфликтам, потому что они больше затрагивают бизнес сферу, нежели личные отношения между сотрудниками. Межличностными конфликтами они могут стать в том случае, если возникнет элемент влияния на третьих лиц или группу лиц.

Внутригрупповой уровень подразумевает конфликты между личностью и группой.

Окружение, в котором сотрудникам приходится работать, устанавливает групповые нормы поведения и производительности труда. Если человек прекращает соблюдать эти нормы, то возникает вероятность появления конфликта с группой людей, которые следуют общим принципам и нормам. Эти конфликты могут быть²⁵:

- Конфликт работника с группой, в которой он работает
- Конфликт группы с формальным руководителем

В том случае, когда отношения никем не управляются, они начинают складываться стихийно, что может навредить работе организации или дестабилизировать ее.

Любая организация состоит из формальных и неформальных групп, в которых могут существовать различные противоречия и разногласия, нередко проявляющиеся в виде конфликтов.

Наиболее значимые конфликты возникают между²⁶:

- Старыми и новыми сотрудниками компании
- Молодыми специалистами и людьми в возрасте, в связи с различным мировоззрением и взглядами на жизнь и работу в целом
- Сотрудниками с высшим образованием и без него

Источниками межгрупповых конфликтов могут быть²⁷:

- Конкуренция за получение ограниченных ресурсов
- Взаимозависимость задач
- Неопределенность или не разграничение полномочий

²⁵ Конфликтология [Электронный ресурс]— Режим доступа: http://bookwu.net/book_konfliktologiya_1138/44_glava-15.-osnovnye-vidy-mezhgruppovyh-konfliktov _ свободный - Загл. с экрана

²⁶ Виды конфликтов и их характеристика [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/konflikt.html> _ свободный - Загл. с экрана

²⁷ Источники межгрупповых конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://pokoleniye.ru/?p=623>, свободный - Загл. с экрана

- Борьба за статус

Полезной формулой, позволяющей ясно разграничивать конфликты групп от конфликтов подразделений, является описание сотрудников по принципу «те, кто...»:

- Те, кто получил премию и те, кто ...
- Те, кто может пользоваться парковкой и те, кто ...
- Те, кто понимает что-то в бухгалтерии и остальные

В конфликтах групп источники часто похожи на источники межличностных конфликтов, по этой причине похожи и методы управления такими конфликтными ситуациями. Достаточно сложно управлять и влиять на ход конфликтов, в которых нет четкой границы групп: людям свойственно менять точку зрения, имущественный и образовательный ценз, график работы, статус и прочее. Это создает так называемые динамические (аморфные) конфликты, при которых состав конфликтующих групп постоянно меняется.

Стоит заметить, что крайним развитием межгрупповых конфликтов называют конфликты макрогрупп или **социальные конфликты**. Однако необходимо учитывать, что организационная конфликтология не затрагивает эту область, но учитывает механизмы социального разделения сотрудников на группы по различным факторам (возрасту, наличию образования, национальности, вероисповеданию и так далее).

Недопонимание сущности, содержания, приемов и методов разрешения трудовых конфликтов может привести к тому, что наемные работники лишаются мощного механизма отстаивания своих личных интересов. Обычно это приводит к тому, что, с одной стороны, возрастает вероятность стихийных, неосознанных и иррациональных выступлений, не сопровождающихся рационально обоснованными претензиями и требованиями к администрации предприятия или непосредственно единолично исполнительному органу компании. С другой стороны, очень высока вероятность манипуляции интересами наемного работника со стороны администрации или вышестоящих управленческих структур, силовое давление вместо разумных, логических и взаимовыгодных компромиссов.

Выделяют зачастую две группы факторов, усиливающих или ослабляющих возможность перехода трудовых конфликтов от фоновых форм к открытым:

- Отсутствие обязательных для всех норм и стандартов поведения
- Раздробленность, неверие в поддержку, опора и вера только в себя

Специфической формой организационного конфликта выступает **интрига** по Н.Ф. Вишнякову²⁸. Он определяет интригу как намеренное заранее нечестное действие, которое выгодно инициатору и понуждающее организацию или непосредственно личность к заранее определенным поступкам и этим наносит последним (компания и личности) определенный ущерб.

Однако интриган руководствуется отнюдь не только личной выгодой. Он получает также моральное удовлетворение, удовольствие и радость от причиненных неприятностей и бед другим людям.

Как правило, интриги возникают при определенных обстоятельствах.

Интриги зачастую тщательно продумываются и планируются, имеют свои сюжетные линии, распределяются роли между участниками и после всего этого незаметно начинают претворяться в жизнь сам замысел интригана. Применяются всевозможные скрытые и открытые акции, которые приводят в недееспособное состояние личность и саму организацию.

Однако интриги не всегда возникают по инициативе сотрудника. Иногда они провоцируются самими руководителями, которые могут иметь своих «любимчиков» в компании. Подготовив служебную интригу, «любимчики» добиваются определенной выгоды и таким образом удовлетворяют свое самолюбие.

Главная особенность интригана состоит в том, что он старается оставаться анонимным на протяжении всего «действия» той самой интриги. Инициатор конфликта является его непосредственным участником, однако интриган вовсе не обязательно принимает участие в самой интриге. Это определяет специфику его инструментария.

Во время описания конфликта необходимо помнить о специфике его основных структурных компонентов. Помимо субъектов организационных конфликтов следует выделять также и стороны, принимающие в нем участие. Степень их участия в нем может быть неодинаковой.

- **Инициатор**

Участник конфликтной ситуации, который осознает наличие противоречий и предпринимающий определенные действия по их разрешению. Инициаторы

²⁸ Конфликтология [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://padaread.com/?book=39414&pg=17>, свободный - Загл. с экрана

конфликтов могут либо лично принимать участие в конфликтном взаимодействии, либо могут находиться в стороне от него и занимать позицию стороннего наблюдателя.

- Основные участники

Противоборствующие стороны, осознающие уровень несовпадения и разнонаправленность интересов. В основном они являются непосредственными участниками конфликтной ситуации или могут выступать в роли инициаторов.

- Г р у п п ы

п о д д е р ж к и

Участники конфликтов, которые занимают позиции одной из конфликтующих сторон, при этом оказывая ей косвенную или непосредственную поддержку.

- Другие участники – посредники и свидетели. В основном это нейтральные лица.

Данная структура распределения участников конфликта в группы обусловлена интересами и характеристиками сотрудников конкретной организации.

Устойчивые к конфликтам сотрудники выступают в роли наблюдателей, свидетелей или посредников. Они стараются любыми способами избежать непосредственного участия в конфликтном взаимодействии. В случае резкой эскалации конфликтной ситуации и обострения обстановки в компании скорее предпочтут увольнение, чем принимать в ней участие и принимать позицию какой-либо стороны.

Также удерживающимися от конфликта, как правило, являются группы поддержки. Они могут вступить в конфликты только в том случае, если затрагиваются их интересы. Группой поддержки является большинство сотрудников организации.

Конфликтующими выступают сотрудники, которые вступают в ссоры и конфликты по разным поводам, а иногда и без них. Эти сотрудники очень легко и быстро переходят в стадию открытого конфликтного взаимодействия. Из общей численности сотрудников организации конфликтующими могут выступать около 6-7%. Именно они составляют ядро основных участников конфликта, чаще остальных выступают инициаторами или легко поддаются манипулятивному воздействию инициаторов конфликта.

По своей природе действия конфликтующих сторон тоже не являются одинаковыми. **Иррациональный** характер действий является результатом преобладания эмоциональных состояний над когнитивными (аффект, гнев, и т.д). Конфликтующие стороны действуют, зачастую пренебрегая объективной реальностью происходящего, расчетом и соотношением выигрыша и потерь.

Рациональный характер действий напротив, учитывает возможное соотношение предполагаемого выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. В такой ситуации конфликт может начаться только при убеждении одной или обеих сторон в высокой вероятности достижения успеха.

После описания основных типов организационных конфликтов и специфических форм проявления типов организационных конфликтов, а также их структурных компонентов и характера действий участников конфликтных ситуаций стоит перейти к описанию главных функций, которые несут в себе конфликтные ситуации в компаниях.

Конфликты в организациях выполняют в основном три функции: информативную, интегративную и инновационную²⁹.

- Информативная функция несет в себе две главные подфункции: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая функция состоит в том, что топ-менеджеры начинают обращать свое внимание на наличие сложных проблем таких, как неудовлетворительные условия работы, т.е. гигиенические факторы, негативный социально-психологический фон, отсутствие необходимых навыков управления у руководителей подразделений и самого топ-менеджмента, неэффективные коммуникации, стиль общения между сотрудниками и так далее. Это подфункция помогает вовремя заметить такие проблемы и не доводить обострение противоречий до серьезной эскалации конфликтной ситуации. Коммуникативная подфункция заключается в том, что участники конфликта нуждаются в информации, для того чтобы проанализировать конфликтные действия и узнать, и понять тактику и стратегию оппонента, получить представление о наличии определенных ресурсов у противоположной стороны, а также сделать соответствующие выводы о последствиях вхождения в этот конфликт. Увеличивая информационный потенциал, участники конфликта интенсифицируют взаимный коммуникативный обмен, перерабатывая все больший объем информации о причинах, целях и интересах, позициях противоположной стороны и предполагаемых способах выхода из конфликтной ситуации.

- Интегративная функция зачастую связана с тем, что любые конфликты оказывают воздействие на соотношение индивидуальных, групповых и коллективных интересов. Конструктивный конфликт способствует образованию

²⁹ Полухина, А.Н. Конфликты в организации и медитация [Текст] / А.Н. Полухина // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. 2005. №4. с. 184-189.

различных групп, между участниками которых формируются и устанавливаются на время хорошие внутригрупповые взаимоотношения. Это способствует формированию и усилению позиции группы (как формальной, так и неформальной) в деятельности компании. В теории подобный эффект называется «групповой фаворитизм». Он означает, что члены одной группы могут начать действовать наперекор членам других групп, что может привести к конфликтам и в последствие препятствованию достижению общеорганизационных целей по причине того, что конкуренция между сотрудниками ухудшает взаимодействие между подразделениями, которые иногда начинают действовать, желая заведомо навредить сопернику.

- Инновационная функция состоит в том, что благодаря стимулированию конструктивных конфликтов активизируется творческий и интеллектуальный потенциал сотрудников компании на пути преодоления различного рода проблем, во время решения которых межличностные отношения переходят на новый качественный уровень, а также усиливаются процессы сотрудничества и взаимопомощи, что способствует:

1. Улучшению психологических характеристик персонала
2. Лучшему объединению индивидуальных и организационных целей
3. Повышению социальной активности членов коллектива
4. Формированию доверительных и взаимоуважительных отношений между сотрудниками
5. Более частому сотрудничеству и межличностному взаимодействию коллег
6. Сплочению членов организации и усилению уровня кооперации
7. Поднятию авторитета топ-менеджмента компании.

Следует также заметить, что организационные конфликты могут выполнять ряд определенных специфических функций, помимо описанных ранее. У внутреннего организационного конфликта, как правило, преобладают деструктивные функции, у внешнего - конструктивные.

Любой организационный конфликт может понести за собой как положительные, так и отрицательные последствия.

Используя конструктивный метод разрешения конфликта необходимо создать предпосылки для нормализации эмоционального фона сотрудников компании: смягчение

враждебности, настороженности, уменьшение чувства несправедливости, формирование установки на сотрудничество и социальную активность.

А при деструктивном развитии конфликта имеется вероятность возникновения отрицательного эмоционального фона, нарушения социальной связи, усиления группового фаворитизма, возникновения установки конфликтного взаимодействия, препятствующие рациональному поведению в последующих конфликтных ситуациях, в частности, настрой на победу любыми путями, а не на разрешение имеющихся противоречий.

Ранее считалось, что каждый организационный конфликт несет за собой нечто нежелательное и требует скорейшего разрешения, чтобы он не смог негативно сказаться на результатах совместной работы сотрудников одной организации. В то же время в последнее десятилетие стала преобладать точка зрения о полезности и некой желательности некоторых видов организационных конфликтов. Аналитики и практикующие менеджеры компаний замечают в последнее время, что отсутствие любых конфликтов может привести к застою работы в организации.³⁰ Наоборот конструктивные конфликты способствуют инициации новых проектов, благоприятному принятию организационных изменений, внедрению различных инновационных решений, что в свою очередь создает условия для интенсивного развития компаний.

После определения функций стоит обратить внимание на причины возникновения конфликтов, которые могут существовать в любых организациях.

Для каждого конфликта важно выделить как общие и частные, так и объективные и субъективные причины³¹.

Обобщая точки зрения различных специалистов, можно выделить следующие наиболее часто встречающиеся объективные причины организационных конфликтов (наибольший вклад в данную типологизацию причин внесли Х. Корнелиус и Ш. Фэйр³²):

- несоответствие структуры организации и ее элементов. Чрезмерно "раздутый" штат сотрудников или, наоборот, недостаточное количество людей и подразделений,

³⁰ Функции организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: http://psyera.ru/funkcii-organizacionnyh-konfliktov_8138.htm , свободный - Загл, с экрана

³¹ Объективные и субъективные причины конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: http://studme.org/1410062010003/menedzhment/obektivnye_subektivnye_prichiny_konfliktov , свободный - Загл, с экрана

³² Типология организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.smartmanage.ru/deels-485-1.htm> , свободный - Загл, с экрана

обеспечивающих жизнедеятельность компании, часто лежат в основе производственных межгрупповых конфликтов;

- неотлаженная система внешних и внутренних коммуникаций в организации. Проблемы во взаимодействии как целых подразделений, так и отдельных специалистов по причине непродуманной системы обмена информацией между организацией и внешними и внутренними потребителями ее услуг - частая причина конфликтов между ними;
- недостаточное материальное обеспечение процесса функционирования организации. Отсутствие или нехватка необходимого рабочего оборудования и материалов, работа на вредном производстве.

Среди субъективных причин организационных конфликтов необходимо отметить следующие (по Х. Корнелиусу и Ш. Фэйру³³):

- несоответствие или неполное соответствие сотрудника занимаемой должности. Отсутствие определенных личностных качеств или профессиональных навыков - частая причина межличностных конфликтов. Особую остроту эта причина приобретает при возникновении "конфликтов по вертикали" - между начальником и подчиненными.
- неверные решения руководителя или сотрудников. Эту причину конфликтов часто называют "человеческим фактором", не учет, которого приводит не только к конфликтам между сотрудниками, но и к более серьезным последствиям для организации.
- различие или пересечение интересов сотрудников организации. Столкновение различных интересов приводит к конкуренции и конфликту между ними.
- различие в ценностных ориентациях. Например, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу в данной компании, а другие ориентированы преимущественно на получение материального вознаграждения. Очевидно, что подобные различия в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности могут способствовать возникновению конфликта. Основная задача руководителя в предупреждении данного типа конфликта - поддержка развития корпоративной культуры, приобщение персонал к корпоративным ценностям, сплочение коллектива.

³³ Типология организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.smartmanage.ru/deels-485-1.htm> , свободный - Загл, с экрана

Помимо субъективных и объективных причин существуют также причины появления межличностных, внутриорганизационных и межгрупповых конфликтов при возникновении «конфликтов ролей», «конфликтов желаний» и «конфликтов норм поведения».

Таблица 1 Причины возникновения конфликтов в организациях³⁴

Общие причины конфликтов	Конкретизация причин различных типов конфликтов	
	причины межличностных, внутригрупповых и межгрупповых конфликтов в организациях	причины внутриорганизационных конфликтов у менеджеров и работников организаций
Конфликт ролей	Ожидания от человека неадекватных действий (со стороны общества, конкретной организации, управленческого персонала) (тип 1)	Неадекватное выполнение социальных ролей участниками совместной деятельности и управленческой деятельности (разное отношение к деятельности, разные цели деятельности) (тип 4)
Конфликт желаний	Столкновение различных желаний (потребностей, интересов и т.д.) в сознании одного человека, которые могут иметь личный характер или быть связанными с деятельностью организации (тип 2)	Столкновение разных сознаний (групп) относительно некоего желания, личного или связанного с целями организации (роге дел ограниченных ресурсов, достижения цели процессе конкурентной борьбы) (тип 5)
Конфликт норм поведения	Столкновение ценностей, норм поведения, жизненного опыта в сознании одного человека (тип 3)	Столкновение ценностей, норм поведения, жизненного опыта людей (групп) в процессе общения и социального взаимодействия (тип 6)

После определения всех основных и редко встречающихся типов конфликтов, описания основных лиц, встречающихся в организационных конфликтах, а также описания функций и причин организационных конфликтов можно перейти к описанию методов их разрешения и предупреждения в будущем.

³⁴ Организационные конфликты: основные виды, причины возникновения и пути преодоления (информационно смысловой компонент технологии) [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://banauka.ru/3113.html> , свободный - Загл, с экрана

Существуют разные способы разрешения организационных конфликтов. Далее мы рассмотрим некоторые из них³⁵: Пригожин И.А называет несколько способов разрешения организационных конфликтов. Среди них³⁶:

- Односторонний способ - подавление одной стороны другой
- Компромиссный способ - каждая сторона уступает другой до такой степени, которая оказывается приемлемой для конфликтующих.

Однако оба, предложенных способа, сохраняют конфликты частично в виде осадка: первый – с одной лишь стороны, второй – в наименьшей степени, но с двух сторон. По этой причине самым эффективным способом является:

- Интегративный способ, при котором разрабатывается новый вариант, не похожий ни на один из первоначальных, но при этом каждая из сторон вправе считать его своим.

В современной практике разрешения организационных конфликтов достаточно распространен метод перевода конфликта на межличностный уровень, при котором конфликтная ситуация становится более решаемой. На предприятиях и в крупных организациях такая технология перевода осуществляется путем создания небольших контактных групп с примерно одинаковым составом участников с обеих сторон.

Существует еще один социально - психологический прием, помогающий примирить стороны. Он сводится к обращению к периферии конфликта, то есть к тем социальным категориям, которые меньше втянуты в него эмоционально и деятельностно³⁷.

Среди множества методов разрешения конфликтов существует метод их рационализации. Он применяется прежде всего посредством правовых процедур (составление требований, официальных приказов и положений, обращение в суд).

Однако можно встретить и организационные методы разрешения организационных конфликтных ситуаций. Они чаще всего подразумевают смену руководства, назначение неформальных лидеров на место формальных и другое.

³⁵ Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. [Текст] / У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

³⁶ Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://infopedia.su/3x47c6.html> , свободный - Загл, с экрана

³⁷ Брылева Л. Г.2013. Классификация организационных конфликтов в условиях современной рыночной экономики. Электронный научный журнал 9 (5): 57–61.– Доступно на <http://uecs.ru/uecs53-532013/item/2126-2013-05-06-08-03-25>

Урегулирование организационных конфликтов, по Н. Смелзеру, происходит таким образом³⁸:

- Нормализация хороших человеческих отношений между коллегами
- Кооптация или привлечение некоторых из конфликтующих сотрудников в этап принятия основных решений
- Изменение структуры организации

Несколько авторов³⁹ указывают на силовые методы решения проблем организационных конфликтов, которые являются наиболее свойственными для авторитарного управления. Однако, их применение должно быть оправдано только в экстремальных условиях, когда ситуация выходит из-под контроля и требуется принимать решения незамедлительно и без промедлений.

В обычных условиях силовые методы неэффективны, так как не устраняют источников противоречий и не решают проблему напряженности в отношениях. Есть исследователи, и их немало, в частности Козырев Г.И.⁴⁰ которые считают, что будущее в управлении организациями принадлежит внедрению *сопричастного менеджмента*, который предполагает⁴¹:

- вовлеченность и причастность всех сотрудников в дела организации;
- максимально возможное делегирование полномочий «сверху вниз»;
- свободу обмена технической, экономической и социальной информацией;
- развитие коммуникаций между сотрудниками компании.

«Одним из эффективных методов разрешения организационных конфликтов, нашедшем широкое применение в европейских странах, Козырев⁴² называет *развитие системы социального партнерства*. Этот метод предполагает обоюдные уступки,

³⁸ Управление современной организацией: учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса [Текст] / Б.Мильнер, Ф. Лис. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XVIII. – 643 с.

³⁹ Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://infopedia.su/3x47c6.html> , свободный - Загл, с экрана

⁴⁰ Введение в конфликтологию: учеб. Пособие – М., 1999. С. 98

⁴¹ Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://infopedia.su/3x47c6.html> , свободный - Загл, с экрана

⁴² Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. С.74-78

компромисс и использование переговоров как главного средства для достижения соглашений. Социальное партнерство может формироваться изначально в рамках одной организации, а в дальнейшем постепенно развиваться как система отношений между крупными социальными группами. Но для широкого внедрения такой системы отношений необходимы следующие условия:

- стабильная правовая база и соответствующие социальные гарантии для всех членов общества;
- определенный уровень конфликтологической культуры и добрая воля предполагаемых партнеров.

Если возникшие конфликты не удастся разрешить в рамках организации, то конфликтующие стороны обращаются за помощью в примирительную комиссию или трудовой арбитраж, создание которых предусмотрено Законом “О порядке разрешения коллективных трудовых споров”⁴³.

Одним из эффективных методов регулирования отношений внутри организации и разрешения возникающих конфликтов является создание и развитие системы социального партнерства. Данный метод предполагает взаимные уступки, компромиссы и использование переговоров как основного средства для достижения взаимоприемлемых соглашений.⁴⁴

Выводы к первой главе

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты организационных конфликтов, собранные посредством обзора русской и зарубежной литературы на тему

⁴³ Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://infopedia.su/3x47c6.html> , свободный - Загл, с экрана

⁴⁴ Методы разрешения организационных конфликтов (теория и практика) [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%BA.html> , свободный - Загл, с экрана

конфликтология. Обзор литературы далее поможет структурировать конфликты, возникавшие в организации, а также дать полную картину как они развивались, какие были причины их возникновения и какие методы были применены для их урегулирования.

Была рассмотрена сама организация как место возникновения и развития организационных конфликтов. В данной работе под организацией имеется ввиду социальная группа людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения конкретных целей компании.

Из анализа зарубежной литературы нами было выявлено пять стадий развития организационных конфликтов, которые разделяются на: латентный конфликт, воспринимаемый, осязаемый, явный конфликт и послеконфликтный период. Каждая из этих стадий описывает определенное поведение людей в компании по отношению друг к другу, а также даются некоторые советы по решению конфликтов на этих стадиях. Также были описаны три модели конфликтов: модель «ведения переговоров», бюрократическая и систематическая модели. Каждая из них описывает определенные причины возникновения конфликтов, организации, в которых они чаще всего возникают, а также признаки, по которым данные стадии можно распознать.

Были описаны типы конфликтов, среди которых есть внутриорганизационные, межорганизационные конфликты, такие формы конфликтов, как трудовой спор и интрига Вишнякова⁴⁵. Также были описаны функции, которые несут организационные конфликты, среди которых выделяют три основные: информативную, интегративную и инновационную.

В конце были описаны главные причины возникновения организационных конфликтов, среди которых есть неадекватное выполнение своих социальных ролей, столкновение разных ценностей, а также методы разрешения организационных конфликтов, основными которыми являются односторонний способ и компромиссный способ.

Глава 2. Практическая часть

История компании

В данном разделе описывается краткая история компании «Kelly Services», отделов, расположенных в Санкт-Петербурге, а также дается краткая характеристика состояния

⁴⁵ <http://lib.sale/konfliktologiya/konfliktologiya.html>

отрасли рекрутинговых компании по России. Описание компании и отделов дает возможность понять, чем именно занимается компания, как может повлиять на ее деятельность экономическая ситуация в стране, а также на возникновение организационных конфликтов и дает примерное представление какими могут быть причины возникновения конфликтных ситуаций в рекрутинговой компании.

Kelly Services — международная компания, предоставляющая услуги по решению проблем в сфере управления персоналом. Основана в Соединенных штатах Америки в 1946 году.

В России компания стала работать с 1993 года. На данный момент ее филиалы представлены в 23 городах страны: Москве, Санкт-Петербурге, Великом Новгороде, Владивостоке, Волжском, Егорьевске, Екатеринбурге, Иваново, Казани, Калуге, Клину, Краснодаре, Красноярске, Курске, Липецке, Нижнем Новгороде, Новомосковске, Новосибирске, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Тюмени и Уфе⁴⁶.

Вкратце история развития организации в мире выглядит таким образом:

1946 - William Russell Kelly отрывает офис Kelly Services в г. Детройт (штат Мичиган, США)

1963 - Открытие первого зарубежного офиса в Пуэрто-Рико

1972 - Открытие первого Европейского офиса (Париж, Франция)

1979 - Офисы компании представлены более чем в 50 штатах Америки

1985 - Kelly Services входит в список 500 крупнейших американских компаний (по версии журнала Fortune)

1998 - В 92 летнем возрасте умирает Основатель и Президент компании William Russell Kelly

Что же касается развития компании в России, то она выглядит примерно таким образом:

1993 - Открытие филиала Kelly Services в Санкт-Петербурге посредством слияния двух компаний Kelly Services и Personnel Corps (первой является компания по подбору персонала в Спб)

⁴⁶ Основатель Kelly Services— [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/william-russel-kelly-ru/#.VfLs_fntmko, свободный - Загл, с экрана

- 1996 – Начало работы представительства Kelly Services CIS, Inc. в России, г. Москва
- 2001 - Открытие отдела Kelly в Великом Новгороде
- 2002 - Открытие отделения Kelly в Самаре
- 2004 - Открытие двух филиалов компании в Екатеринбурге и Новосибирске
- 2005 - Открытие Kelly в Перми
- 2006 - Открытие двух филиалов Kelly в Ростове-на-Дону и Тюмени
- 2007 - Открытие отделов Kelly во Владивостоке и Уфе
- 2008 - Открытие Kelly в Казани и Калуге, а также подразделения Kelly Outsourcing & Consulting Group (KellyOCG)

Главными задачами компании является поиск и подбор персонала для различных компаний, занимающих свою нишу в разнообразных сферах деятельности, начиная от HR заканчивая инженерией и строительством.

Более подробно и четко основную деятельность организации можно разделить на:

- Подбор и поиск постоянного персонала
- Подбор и поиск временного персонала
- Администрирование персонала ([Staff Leasing](#) и [аутстаффинг](#))
- Комплектация штата промышленных предприятий, [колл-центров](#), торговых сетей
- Управление персоналом на территории компании клиента
- Реализация комплексных региональных проектов

Kelly Outsourcing & Consulting Group⁴⁷

Kelly Outsourcing & Consulting Group (сокр. KellyOCG) на данный момент является одним из отделов компании Kelly Services. В России KellyOCG начала свою деятельность с 2008 года. Это подразделение специализируется на предоставлении различных услуг по аутсорсингу бизнес-процессов, процесса рекрутмента, процессов взаимодействия с

⁴⁷ Отчет по производственной практике номер 2, Кузнецовой Юлии

поставщиками и кадровому консалтингу. Операционная деятельность организации ведет свою деятельность более чем в 40 странах мира. Главные офисы расположены в [США](#), [Франции](#) и [Сингапуре](#).

Основные направления деятельности KellyOCG⁴⁸

- [Аутсорсинг бизнес-процессов](#)
- [Аутсорсинг процесса найма персонала](#)
- Контроль и [управление поставщиками](#)
- Кадровый [аудит](#) и консалтинг: аудит [КДП](#) и [документооборота](#), аудит системы [подбора персонала](#), консультирование по вопросам [Трудового права](#) и [охраны труда](#)
- [Аутплейсмент](#) — программа, направленная на помощь при трудоустройстве сокращаемого персонала по различным причинам
- Исследования и обзоры: рынка труда, заработных плат, [бренда работодателя](#), лояльность и удовлетворенность персонала и пр.
- [Оценка и развитие персонала](#): [ассесмент-центры](#), [тестирование](#), разработка модели корпоративных компетенций, 360 градусов, обучающие программы и [тренинги](#)

⁴⁹

Описание отдела компании

Как и сама компания в целом, отдел, в котором я проходила практику и проводила включенное наблюдение, непосредственно занимается поиском и подбором персонала для компаний, занимающих нишу в различных отраслях экономики.

⁴⁸ Отчет по производственной практике номер 2, Кузнецовой Юлии

⁴⁹ Kelly Services— [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Kelly_Services,

свободный - Загл, с экрана

Непосредственно в Санкт-Петербурге находятся три офиса компании Kelly Services. Каждый из них нацелен на поиски профессионалов из разных областей.

Работники офиса, расположенного возле станции метро Василеостровская по адресу Васильевский Остров, 9-я линия, д. 36, этаж 2, занимаются массовым подбором. Например, поиском работников ресторанного бизнеса (барменов, официантов, поваров и так далее), работников call-центра, кассиров и прочего линейного персонала. Обычно именно в этом офисе работники Kelly начинают свою профессиональную карьеру. Коллега, с которой мне пришлось работать именно так и начала ее. Она была принята на практику, затем приглашена поработать на один проект, после чего осталась. Некоторое время она была ассистентом по поиску и подбору персонала на Васильевском острове, а по истечении некоторого времени была переведена в другой офис, где стала работать специалистом по подбору персонала в строительном бизнесе.

Второй офис, который находится по адресу Московский проспект, д.22, специализируется на поиске и подборе в основном IT-специалистов. Это достаточно новый офис по сравнению с двумя другими, расположенными в Санкт-Петербурге.

Офис, в котором я непосредственно и проходила производственную практику, расположен в самом центре города, по адресу Невский Проспект, д. 32/34, офис 41Н, этаж 4. Специалисты, работающие в этом помещении, занимаются поиском профессиональных работников из различных областей (*финансы, банки, инвестиции, фармацевтика, продажи, маркетинг, юриспруденция, управление персоналом, инжиниринг, логистика*).

Kelly Engineering Resources

В отделе инжиниринга на данный момент работает около 6 человек:

- Руководитель отдела
- Помощник руководителя

- 4 специалиста по поиску и подбору персонала, каждый из которых занимается именно своей сферой деятельности в области инжиниринга

В этот отдел практически каждый день обращаются работники с просьбой помочь им или их подчиненным найти высококвалифицированную работу с возможностью карьерного роста, а также компании, ищущие в свой штат профессионалов высшего класса различных областей инжиниринга. Эти специалисты могут как быть как линейными рабочими производств, руководителями, главными инженерами, а также специалисты из научно-исследовательских центров, работающих в сфере ProEngineer. Отдел инжиниринга компании, который находится в Санкт-Петербурге, занимается поиском персонала по всей территории России.

Kelly Engineering Resources предоставляет услуги по кадровому обеспечению, также возможность работы по контракту, по найму и в штате компании, в таких областях, как:

- промышленное производство
- логистика
- строительство, проектирование
- электрика, электроника
- механика, техническое обслуживание оборудования
- автоматика
- технология
- качество, химический анализ
- охрана окружающей среды
- телекоммуникации
- нефтегазовая отрасль^{50 51}

Краткая характеристика отрасли управления персоналом и кадровых организаций

Динамика рынка кадровых агентств с 2008 по 2015 года

Данное исследование было проведено в период с февраля по март 2015 года. На март 2015 года в Екатеринбурге работает около 47 агентств, предоставляющие услуги в сфере подбора персонала (в том числе подбор квалифицированных рабочих и массовый

⁵⁰ Подбор персонала на направления: логистика, строительство, проектирование [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/business-with-ker-ru/#.Vf61Zvntmko>, свободный - Загл. с экрана

⁵¹ Отчет по производственной практике номер 2, Кузнецовой Юлии

подбор персонала). В сравнении с 2009 годом рынок сократился на 9 организаций. На графике видно, что наибольшее число работающих компаний приходилось на 2009 и 2012 года. Из 47 агентств 1 занимается поиском только домашнего персонала, а 6 – подбором частично занятого или временного персонала, которые могут участвовать либо в определенных проектах на некоторый срок, либо заменять работников, ушедших в декрет, либо заниматься работой «удаленно». Услуги, предоставляемые некоторыми компаниями, немного отличаются от услуг, предоставляемых остальными организациями. По этой причине результаты на графике представлены всего лишь по 40 агентствам⁵².

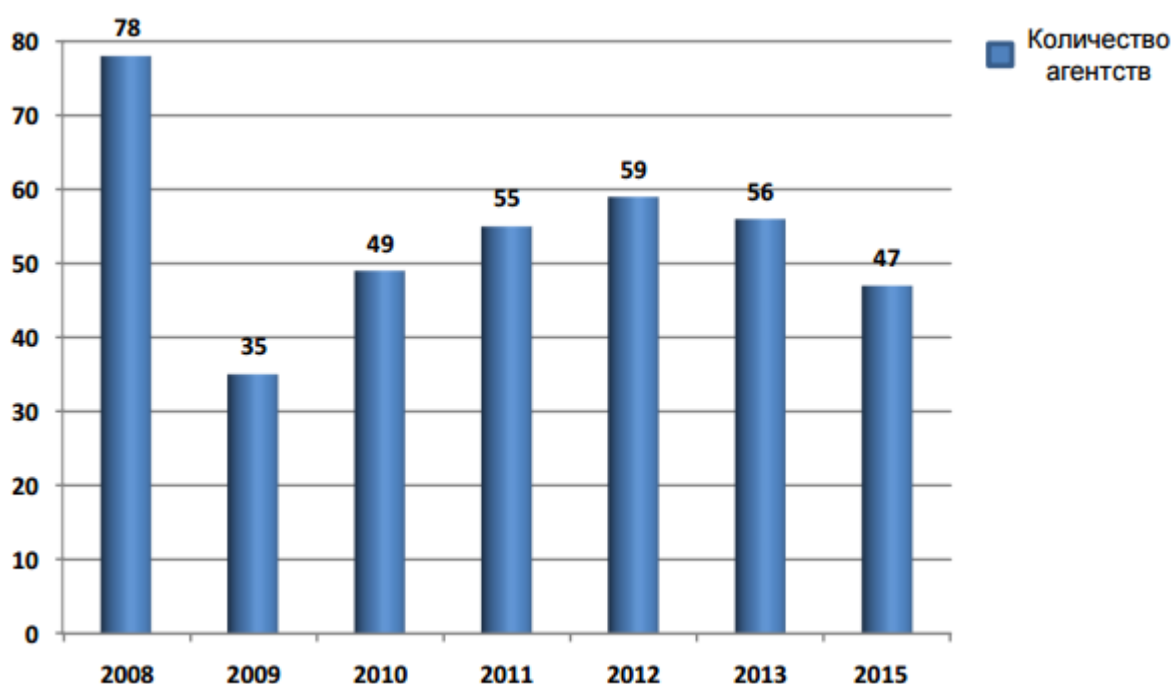


Рис1. Количество агентств с 2008-2015 года

В течении предыдущих двух лет 2 кадровые агентства федерального уровня ушли с рынка рекрутинговых компаний. Число региональных компаний также резко сократилось в количестве. В основном пришлось закрыться тем организациям, которым было менее 3х лет, а также некоторая доля компаний переориентировали свой бизнес с подбора персонала на другие похожие области деятельности, например, его обучение, графологию и т.п.⁵³

⁵² Когда обвалится российский рынок рекрутинга? [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/news/events/Kogda-v-Rossii-obvalitsja-rynok-rekrutinga.html> , свободный - Загл, с экрана

⁵³ Отчет по производственной практике номер 2, Кузнецовой Юлии

Продолжительность работы агентств

Есть один интересный факт, который состоит в том, что на рынке кадровых услуг около 50% компаний (если быть точным, то 21 компания) работают более 11 лет. Этот факт говорит нам о том, что на сегодняшний день рынок начинает более или менее стабилизироваться. На период осени 2013 года количество организаций, занимающихся рекрутинговыми услугами до 3 лет, составило 12.⁵⁴

Специализация агентства

На данный момент есть всего два агентства, специализирующиеся на «Информационных технологиях», а также одно агентство по поиску и подбору персонала только в индустриально-технической сфере. Однако, основная масса компаний занимается подбором персонала во множестве других отраслях и различных сферах деятельности. Чаще всего руководство внутри агентств выделяют всего несколько направлений, на которых специализируются сами консультанты. На графике представлены показатели всех 47 кадровых агентств, включая компании, которые занимаются подбором временного персонала.

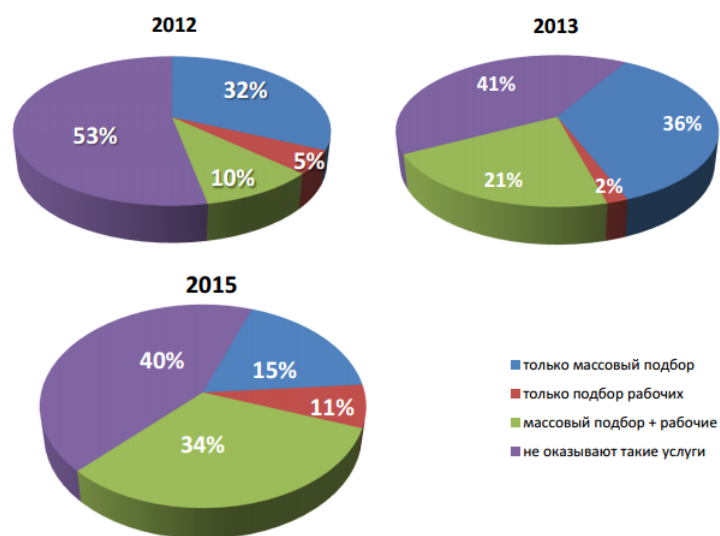


Рис2. Виды поисков, которыми занимаются кадровые агентства

Описание компании и рынка рекрутинговых компаний охарактеризовало текущую ситуацию в данной экономической сфере. На данный момент экономическая ситуация в стране нестабильна, что сказывается и на кадровых агентствах. В последние года их количество резко уменьшилось.

⁵⁴ Там же

Компания «Kelly Services» занимается как рекрутингом, так и другими направлениями в сфере управления человеческими ресурсами, что свидетельствует о развитии в долгосрочной перспективе. Развитие своей деятельности в свою очередь может привести к возникновению организационных конфликтов, причинами которых могут быть неотлаженная коммуникация в новых отделах, недостаточно материальное обеспечение, а также ошибочные решения менеджмента.

Методология исследования

В данной работе рассмотрены возникавшие между сотрудниками компании «Kelly Services» организационные конфликты, их причин и методы решения.

Управленческая проблема исследования

Периодическое возникновение конфликтных ситуаций в компании, которые пагубно влияют не только на рабочую атмосферу в коллективе, отношения с их клиентами, но и на поиск и подбор кандидатов. Менеджерам компании не всегда удается решать конфликтные ситуации среди работников, без ущерба для самой организации и ее репутации.

Исследовательская проблема исследования

Проводимые ранее исследования не раскрывают специфику организационных конфликтов в отношении к отраслям или сферам деятельности компаний, в которых они возникают. Кроме того, не все исследования рассматривают организационные конфликты с двух сторон: психологического аспекта конфликта и его организационного влияния на деятельность компании.

Выбор метода сбора данных

Для сбора данных в данном исследовании использовались качественные методы сбора первичной эмпирической информации.

Под качественным методом исследования понимается неструктурированный метод поиска информации, который будет основан на малом объеме выборки. Такой метод позволяет взглянуть на ситуацию глубже и понять не только динамику ее развития, но также причины, которые оказывают влияние на возникшие проблемы в той или иной организации.

В данном исследовании применялся только качественный метод исследования организационных конфликтов, их причин и методов их преодоления для того, чтобы получить наиболее полную картину ситуации в компании и получить релевантную информации, имеющую отношение к рассматриваемой нами проблеме исследования.

Существуют несколько способов сбора информации при помощи использования качественного метода сбора информации. Таковыми могут быть фокус группы, включенное наблюдение, глубинные неструктурированные интервью, а также использование организационной документации. Для нашего исследования использовались следующие два метода: глубинное интервью с работником «Kelly Services» и включенное наблюдение.

Глубинное интервью подразумевает под собой неструктурированное, прямое и личное интервью с одним или несколькими представителями компании. Основной целью такого метода исследования является определение главных и наиболее существенных

побуждений, отношений и убеждений респондента относительно заданной проблемы исследования.

Одной из особенностей проведения глубинного интервью является нечетко определенный список вопросов. Интервьюер разрабатывает краткий список вопросов, однако они не структурированы, не имеют односложных ответов на них и не имеют четкой регламентации. Это означает, что во время интервью вопросы могут меняться, могут добавляться другие, реструктурироваться в зависимости от предыдущих ответов респондента. Такой метод дает возможность получить скрытую информацию, узнать причины проблемы, что практически невозможно сделать, используя только количественные методы.

Глубинное интервью обычно проводится в тихом и спокойном месте, может быть, как офис компании, так и кафе неподалеку от него. Длительность интервью составляет от 30 минут до 1,5 часов.⁵⁵

Для проведения глубинного интервью была выбрана сотрудница компании, Александра Полубояринова, которая работает в компании более 5 лет и имеет достаточно опыта для предоставления необходимых данных. Во время глубинного интервью Александра рассказала несколько конкретных ситуаций, связанных с организационными конфликтами, а также сколько процентов от общей численности сотрудников в среднем принимали в определенный срок участие в этих организационных конфликтах. Учитывая, что глубинное интервью проводилось в том же офисе, где и включенное наблюдение, мы смогли выяснить, сколько именно сотрудников должно находиться в офисе ежедневно, не учитывая летнее время, когда многие уходят в отпуска или уезжают в командировки. Общая численность сотрудников офиса на Невском проспекте насчитывает 28 работников. Во время включенного наблюдения ежедневно в офисе находилось около 25 специалистов по найму. Совместно с Александрой удалось выяснить, что в описанных конфликтах принимали участие от 4 до 6 работников компании, не считая одну стороннюю компанию и одного кандидата, который был претендентом на открытую вакансию. Общий процент принимавших участие в конфликтах от всей численности нанятых сотрудников в компании в итоге составил около 20%.

Поскольку у глубинного интервью нет четкой структуры его проведения, то строго определенного списка вопросов как правило тоже нет, есть содержательная схема интервью. Для данного интервью преимущественно были использованы не вопросы, а

⁵⁵ Нэреш К. Малхотра. 2002. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Англ.: Изд-во Вильямс.

конкретные заметки, в рамках которых обсуждались обстоятельства, условия, участники, причины, действия и их последствия. Заметки касались частоты возникновения организационных конфликтов, возможных причин, методов разрешения конфликтов, которые использовались менеджментом компании и конфликтных ситуаций, которым Александра лично была свидетелем или участвовала. По мере проведения интервью возникали дополнительные и уточняющие вопросы.

Перейдем к краткому описанию метода включенного наблюдения. Данный метод подразумевает под собой метод социологического исследования, особенностью которого является то, что исследователь сам становится участником того социального явления, которое и планирует изучать.

Этот метод предполагает неформальный сбор информации, интересующей исследователя. Обычно во время включенного наблюдения не используются анкеты, опросники, интервью, а просто наблюдается социальное явление среди определенной группы людей и фиксируется увиденное и услышанное⁵⁶. Часто сам отчет носит описательный характер и не предполагает каких-либо обобщений или точных цифр, но в данной работе мы постарались не только описать работу инженерного отдела компании, но также выявить возможные конфликты или описать те, которые происходили во время наблюдения и в последствии сформулировать рекомендации по их предотвращению и разрешению в будущем.

Для этого проекта были выбраны именно эти методы исследования в виду того, что они позволяют более полно взглянуть на картину происходящего, узнать истинные причины возникновения организационных конфликтов в компании «Kelly Services». Глубинное интервью дает понять, что именно происходит в компании со стороны сотрудников, то есть непосредственно тех, на кого атмосфера вражды и открытой или скрытой конфронтации влияет больше всего, а включенное наблюдение помогает исследователю взглянуть на ситуацию изнутри и понять, что же на самом деле происходит в компании без утаивания аспектов, различных ситуаций и прочих важных моментов в любых рабочих ситуациях.

В итоге в данной работе были проанализировано 5 конкретных примеров организационных конфликтам по следующей структуре:

- Суть (содержание) конфликтной ситуации
- Стадия конфликта

⁵⁶ Включенное наблюдение [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://xn--c1ajbknbbt0c0f.net/metody-sociologicheskikh-issledovaniy/304-vkljuchennoe-nabljudenie-eto> , свободный - Загл, с экрана

- Тип, к которому конфликт относится (межличностный, внутриорганизационный и т.д)
 - Характер возникновения конфликта (иррациональный, рациональный)
 - Описание участников конфликтных ситуаций и их действий (поведения)

Описание процесса включенного наблюдения

Прежде чем приступить к описанию всевозможных организационных конфликтов, стоит обратить внимание на внутреннюю среду компании, в которой они могут возникать или возникали ранее.

Опишем офис компании, в котором происходит подбор высококвалифицированных рабочих в разные экономические отрасли и разного рода компании, находящиеся как на территории Санкт-Петербурга, так и за его пределами.

Офис «Kelly Services» как уже было указано ранее, находится возле метро «Невский проспект». Он организован в виде open-space офиса, в котором находятся менеджеры по подбору специалистов и несколько административных работников, в том числе директор компании Санкт-Петербургского отдела и несколько сотрудников, которые занимались открытием нового отдела, призванного помогать основным менеджерам в поиске персонала при помощи создания базы данных, где указывается, когда приходил кандидат, на какую вакансию интервьюировался и так далее. Работники офиса сидят таким образом, что рядом с ними сидят их коллеги, вместе с которыми они занимаются поиском кандидатов определенной области и квалификации. Например, менеджеры по поиску сотрудников в инженерии сидят в одном помещении, таким образом, что они могут спокойно переговариваться и обмениваться информацией о новых вакансиях, компаниях и так далее. Таким же образом сидят рядом друг с другом менеджеры по поиску и подбору кандидатов в отделы по управлению человеческими ресурсами, юристов, работников фармацевтических фирм, финансовых компаний и так далее.

Сама компания знаменита не только ее профессиональной деятельностью, но также взаимодействием со многими вузами и приглашением студентов на производственную практику практически на протяжении всего года. Такое взаимодействие помогает не только студентам набраться практики в области поиска и подбора специалистов на разные должности, но и самим сотрудникам немного разгрузить свои трудовые будни. Стажеры в «Kelly Services» работают не совсем привычно. Они там работают не со всем отделом, а в основном с конкретным работником, то есть изучает достаточно глубоко одну конкретную

область экономики. Это позволяет не только изучить ее более подробно, но и узнать некоторые «секреты» от сотрудника, который знает про его отрасль практически все тонкости.

Переговоры между коллегами происходят непосредственно во время рабочего процесса, практически не отвлекаясь от него. Учитывая специфику открытого офиса, это не всегда удобно, потому что мешает общаться с клиентами по телефону, создает лишний шум и можно не услышать необходимую и важную информацию, как о самом сотруднике, так и компании или о людях, которых порекомендовал кандидат. Как и в любых других компаниях, в «Kelly Services», есть также собрания, на которых подводятся итоги ушедшего периода, назначаются цели на следующий отчетный период и предоставляется краткий отчет о проделанной работе, как подразделения в Санкт-Петербурге, так и компании в целом на территории России. Во время прохождения производственной практики стажерам посчастливилось понаблюдать за одним из таких собраний.

Как и в любых других компаниях, в «Kelly Services» существует обеденный перерыв. Неофициально он проходит в районе 13 часов дня, однако сами сотрудники и стажеры, находящиеся в тот момент в офисе вправе сами выбирать удобное им время для обеда. Это предоставляет некую свободу распределения своего рабочего времени. Однако, не всегда это получается без лишних проблем и преград. Например, стажеры компании обязаны предупреждать своих руководителей и так сказать «отпрашиваться» на обед. Это немного смущает как самого стажера, который не может покинуть рабочее место без разрешения, так и самого работника, так как он должен быть на месте, чтобы не приходилось его искать и тратить на это рабочее время.

Следует упомянуть, что в компании работают в основном сотрудники женского пола, что немного затрудняет коммуникации в виду особенностей характера у женщин, их специфики общения в коллективе, возможности возникновения необоснованных сплетен, зависти к успехам своих коллег и так далее.⁵⁷

Результаты включенного наблюдения

Во время включенного наблюдения произошло несколько ситуаций, которые вполне могли послужить началом организационного конфликта в компании.

Конфликты между сотрудниками компании

Первая ситуация касалась общения между коллегами, которые занимались поиском и подбором специалистов из разных экономических областей деятельности.

⁵⁷ Как не сойти с ума в женском коллективе? [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.koroleva-svidaniy.ru/karera/zhenskij-kollektiv-kak-ne-sojti-s-uma/>, свободный - Загл, с экрана

Во время включенного наблюдения одна из сотрудниц инженерного отдела, Анастасия Иванова, занимающаяся поиском и подбором специалистов в области жилищного строительства, получила от определенной компании вакансию на должность «инженера-строителя» определенных блоков в фармацевтическую компанию. Стажера попросили обратиться за помощью к сотрудницам, которые занимались поиском и подбором специалистов в фармацевтику и попросить у них документы с кратким обзором отрасли и компаниями, которые являются лидерами. Эта информация требовалась, чтобы сотрудница и ее стажер могли изучить данную отрасль, поскольку она не была профильной отраслью, и понять в каких компаниях мы могли бы смотреть на различных сайтах сотрудников данной должности.

Однако, сотрудники фармацевтического сектора компании «Kelly Services» отказались помочь с обзором и предоставить необходимые документы, аргументировав отказ тем, что мы сами должны проанализировать отрасль и найти необходимые нам компании и выяснить как лучше искать данного сотрудника, по каким критериям и так далее.

Данный конфликт можно отнести, во-первых, к внутриорганизационным, поскольку он не затрагивает никаких внешних стейкхолдеров и никак не влияет на компанию-заказчика, которая предоставила вакансию для закрытия и других посторонних лиц. Во-вторых, такая ситуация на тот момент только развивалась и дальнейшего продолжения не получила, таким образом можно сказать, что это был лишь зарождающийся конфликт. Иначе говоря, данная конфликтная ситуация была на стадии воспринимаемого конфликта, при котором между сотрудниками отсутствует взаимопонимание и не до конца налажены коммуникации. Данный конфликт носил иррациональный характер, в виду того, что сотрудницы действовали на основании своих эмоций и при этом не рассчитывали какой эффект от данного конфликта «почувствует» сама организация.

Главными участниками данной ситуации были:

- Сотрудники компании, занимающиеся рекрутингом сотрудников фармацевтической отрасли- инициаторы конфликта

Хоть сотрудницы и не стали продолжать конфликт, но именно они создали конфликтогенную ситуацию, не оказав помощи своим коллегам, которая могла бы вылиться в открытое противостояние, затруднить работу всего коллектива «Kelly Services» и разрешить ее в таком состоянии было бы намного сложнее.

- Сотрудница инжинирингового отдела, Анастасия Иванова и ее стажер- основные участники
- Другие сотрудники инжинирингового отдела, руководитель подразделения в Санкт-Петербурге, компания-заказчик- посредники и свидетели конфликтной ситуации

Данная конфликтная ситуация разрешилась сама по себе. При этом она не повлекла никаких последствий как для менеджеров и ущерба организации, так и самих сотрудниц, и их взаимоотношений в коллективе.

Учитывая специфику работы организации такие конфликтные ситуации встречаются достаточно часто. Это подтвердила Александра Полубояринова во время прохождения глубинного интервью. Она рассказала также, что данный и похожие конфликты часто решаются на этапе зарождения и не несут никаких серьезных проблем для менеджеров компании и рабочей атмосферы в организации.

Конфликты между линейным и штабным персоналом

Следующая ситуация, которая могла вызвать серьезные проблемы и в том числе конфликты в организации, касалась проблем коммуникаций между финансовым отделом компании и сотрудницей, которая непосредственно занимается поиском и подбором персонала.

В период включенного наблюдения сотрудники компании как раз учились пользоваться новой компьютерной системой ERP Axapta, которая недавно была внедрена в организацию. Данная система позволяет хранить данные о кандидатах на разные должности, этапах, на которых им было отказано или они были приняты на работу, краткое описание имеющихся вакансий, проводить оплату за найденных и успешно устроенных кандидатов в компании и так далее. Поскольку это компьютерная программа была новой и ей только учились пользоваться, то сотрудницам офиса приходилось часто созваниваться как с финансовым отделом и спрашивать пришли ли оплаченные чеки вместо того, чтобы самим посмотреть и списаться с компанией-заказчиком в случае неуплаты или иной ситуации, так и с техническим отделом.

Конкретная ситуация была связана с сотрудницей, которая занималась поиском кандидатов в сфере юриспруденции и управления человеческими ресурсами и работниками финансового отдела.

Перед тем как описывать саму ситуацию хочется рассказать немного о системе оплаты труда в компании. Сотрудники офиса получают свою заработную плату в

зависимости от того сколько кандидатов за месяц они устраивают на работу в другие компании и сколько будет получать тот или иной кандидат на своей новой должности. Таким образом компании присылают в финансовый отдел чеки и от суммы чека сотруднику офиса непосредственно высчитывается определенный процент от первой заработной платы устроенного на открытую вакансию кандидата и прибавляется к фиксированной ставке заработной платы.

В данной конфликтной ситуации, сотрудница и работник финансового отдела недостаточно часто общались и под конец месяца, когда необходимо было начислять всем заработную плату эта сотрудница осталась без надбавки и была крайне недовольна, что отразилось на ее рабочем настроении и эмоциональных срывах на работников финансового отдела. Как позже выяснилось во время интервью с Александрой Полубояриновой, виноваты были обе стороны конфликта. Во-первых, сама сотрудница должна была чаще проверять, пришел ли чек, и вовремя созвонится с компанией и поинтересоваться в чем состояла проблема. Во-вторых, работник финансового отдела должен был предупредить сотрудника заранее, что в этот месяц надбавки не будет в виду отсутствия чека со стороны компании-заказчика.

Данный конфликт относится к внутриорганизационным и межличностным конфликтам. В этой конфликтной ситуации затронуты непосредственно отношения между конкретными сотрудниками. Данная ситуация образовалась ввиду недостатка общения между сотрудниками компании, что указывает нам на стадию осязаемого конфликта, при которой обе стороны конфликта знают, что они вступают в конфликтную ситуацию и непосредственно взаимодействуют друг с другом, не задевая посторонних лиц.

Конфликт находился в момент включённого наблюдения на стадии осязаемого конфликта, при котором участники с обеих сторон понимают, что они вступили в конфликт, но готовы предпринимать действия по его урегулированию.

Данный конфликт носил в основном иррациональный характер, потому что сотрудница офиса в основном действовала эмоционально и пренебрегала при этом своей работой, заданиями и не задумывалась о том какие последствия могут быть потом как для нее, так и для организации в целом.

Стороны конфликтной ситуации:

- Сотрудница офиса- инициатор конфликта

Именно она поняла, что существует проблема и начала предпринимать конкретные действия, чтобы в скором времени все решить. Однако не задумывалась над тем как именно решится ситуация и какие могли бы возникнуть последствия.

- Сотрудники финансового отдела- основные лица

Во время глубинного интервью Александра Полубояринова, сотрудница инженерингового отдела, рассказала, что такие ситуации возникают не первый раз, особенно если учесть, что компания и ее сотрудники только недавно ввели в работу новую компьютерную систему. С этим программным обеспечением и конфликтами из-за его периодических сбоев в работе.

Межличностные и межорганизационные конфликты

Данная система вызывала конфликты не только межличностного характера, но и конфликты между сотрудниками и кандидатами на должности. В этой системе хранятся все данные о кандидатах и их встречах с возможными работодателями. Александра рассказывала, что в компании однажды был случай, когда сотрудница «Kelly Services» договаривалась с компанией-заказчиком о собеседовании и эта организация, находилась в городе Уфа, и ей необходимо было передать кандидату координаты встречи, согласовать время полета, забронировать отель и так далее. В итоге кандидат через некоторое время перестал выходить на связь и его не могла найти ни сотрудница «Kelly Services», ни работница кадрового отдела той компании, куда он должен был полететь на последний этап собеседований на должность инженера по керамической плитке.

Данная ситуация вызвала 2 конфликта. Одни из них был между работником рекрутинговой компании и кандидатом, который повел себя недобросовестно и не выходил на связь. Эта ситуация возникла ввиду отсутствия должного уровня коммуникации и халатного отношения кандидата к работе рекрутера. Как Александра поведала во время интервью, данный кандидат был не первый раз замечен в таких ситуациях, когда его никто не мог найти, а сама компания-заказчик хотела видеть его у себя на собеседовании. Это один из примеров не внутриорганизационных конфликтов, где действующими лицами являются не только одна организация, но и сторонний человек. Данная конфликтная ситуация, как и большинство ситуаций в «Kelly Services» носила иррациональный характер. Ни одна сторона не думала о последствиях и не была уверена в том, что сможет обернуть сложившуюся ситуацию себе в плюс.

Также та ситуация вызвала еще один межорганизационный конфликт, который произошел между сотрудницей «Kelly Services», которая искала работника для компании-заказчика и самим заказчиком. Эта ситуация была вызвана плохой координацией работы между двумя отдела по управлению человеческими ресурсами и могла вызвать не только серьезные проблемы для менеджмента обеих компаний, но и существенно подпортить репутацию «Kelly Services», как одну из лучших рекрутинговых компаний не только в России, но и мире. Данная ситуация, как и конфликт между сотрудницей компании и кандидатом на должность носила иррациональный характер, ввиду отсутствия продуманных шагов и уверенности в том, что она принесет пользу сотруднику компании.

Конфликты со стажерами

Помимо этих ситуаций, которые вызывали конфликты либо только между сотрудниками компании, либо также были связаны с конфликтами заинтересованных сторон организации, среди которых есть кандидаты на должности, которыми занимаются сотрудники, но также и сами компании, которые присылают в «Kelly Services» открытые вакансии, в компании существуют еще достаточно большая проблема конфликтных ситуаций со стажерами, которые находятся в компании не только летом, но и в другое время.

Как уже говорилось, компания часто зовет к себе на прохождение стажировок студентов 2-3 курсов и выпускников вузов. Работники помогают студентам набраться опыта и ознакомиться с системой подбора кадров, а сотрудникам самой «Kelly Services» сотрудничество со студентами помогает разгрузить своих работников от рутинной работы и позволить заниматься другими не мало важными делами.

Стажеры работают в компании с 10 до 18 часов каждый день, в то время как работники офиса официально работают лишь на час дольше и получают за это заработную плату, премии и так далее. Также стажеры, как и работники офиса, сидят в open-office, общаются с кандидатами на разные должности, составляют резюме, перебирают документы и так далее. Студенты занимаются абсолютно той же самой работой, что и работники компании, однако они не получают никаких бонус, должны периодически «отчитываться» о проделанной за день работе своим наставникам и каждый раз уведомлять работников о необходимости либо прийти немного позже, либо уйти немного раньше.

Такая постановка работы подразумевается, когда компания берет себе стажера, потому что его надо контролировать, исправлять или направлять в работе, следить, чтобы все задания выполнялись четко и правильно. К тому же стажеры знают, что особой

самостоятельности в работе не будет. Однако, «Kelly Services» в этом плане ставит работу стажеров немного в другие рамки. Во-первых, работа рутинная, что быстро надоедает стажерам, так как они пришли научиться не только одному навыку, а приобрести как можно больше новых знаний и навыков, которые они в своем учебном заведении получить не смогут. Во-вторых, ограничение «свободы» очень снижает мотивацию стажеров на выполнение заданий качественно и без погрешностей. В-третьих, практически полный день у стажеров при том, что в компании на летний период практически у каждого сотрудника есть помощник, не только ограничивает свободу студента, у которого есть желание не только набраться опыта, но также и заниматься своими личными делами. Многим студентам больше 18 лет и каждый раз отчитываться за лишний час работы или просьба уйти на обед на час или два часа позже обычного у незнакомого им человека не только снижает мотивацию для работы, но и может служить причиной возгорания конфликтной ситуации.

Во время включенного наблюдения возникло несколько ситуаций, которые послужили причинами возникновения организационных конфликтов.

Молодая девушка, студентка 3го курса Санкт-Петербургского Экономического Университета, помогавшая сотруднице инжинирингового отдела занималась сбором данных о кандидатах, при этом находясь в офисе, где сидят практически все сотрудники. Стажер обзванивала кандидатов и записывала данные, чтобы потом представить их своей начальнице из инжинирингового отдела. Во время телефонных собеседований сотрудницы, занимающиеся поиском кандидатов в фармацевтической отрасли крайне громко переговаривались, причем тема переговоров была практически не связана с работой и очень затрудняла стажеру общение по телефону с кандидатами. В конечном счете студентка СПбЭУ вежливо попросила сотрудниц разговаривать потише на что последовала не очень лицеприятная реакция в виде игнорирования просьбы. Студентка поначалу продолжила работать, однако, стала немного громче разговаривать по телефону, что и кандидатам было слышно и с другой стороны для того, чтобы продемонстрировать сотрудницам на сколько это мешает работе и общению между сотрудниками. На такое поведение у сотрудниц компании последовала крайне грубая реакция, они попросили стажера тише разговаривать и не мешать им работать, хотя на тот момент работал больше практикант, а они вели переговоры, которые можно было отложить на после рабочее время. Во-первых, такая реакция не только смутила стажера и ему пришлось обратиться к своему руководителю с просьбой о помощи, которая в итоге тоже выслушала слова работников о том, что мешали им работать, а не наоборот, как это было. Во-вторых, данная

ситуация показала, что к практикантам в компании относятся не очень хорошо и не ценят их работу, хотя задания и просьбы они выполняют наравне с остальными работниками компании.

Этот конфликт относится к внутриорганизационным, как и большинство других конфликтов, возникавших в организации. Таковым этот конфликт является, потому что стороны боролись скорее за ресурсы, то есть время работы и условия, при которых эта работа может выполняться на должном уровне, в данном случае это была тишина и спокойная атмосфера вокруг сотрудников. Противоречие между участниками в данной ситуации также носило иррациональный характер, в виду того, что все стороны конфликта руководствовались эмоциями, а не когнитивными. В данной ситуации конфликтующие стороны не думали о реальных последствиях для организации и рабочих моментах, которые выполнялись не идеально и могли потом вызвать серьезные проблемы для менеджмента компании.

Конфликт находился на стадии осязаемого конфликта. Обе стороны, и стажер и сотрудники фармацевтического отдела, знали, что между ними существует конфликтная ситуация и они обе пытались найти к ней решение, которое удовлетворило бы интересы всех участников конфликта.

Участники конфликта:

- Сотрудники фармацевтического отдела- инициаторы конфликтной ситуации

Инициатива конфликтной ситуации исходила в данной ситуации именно от сотрудниц фармацевтической отрасли. Как сотрудники, которые работают в компании не первый год они могли бы уступить неопытному стажеру или объяснить, как лучше работать в открытом офисе, чтобы не чувствовать себя смущенной и не испытывать трудности при общении с кандидатами, однако таких рациональных действий с их стороны не поступило, что вызвало недоумение у стажера и сам конфликт.

- Студент СПбЭУ и не посредственный его руководитель- основные участники

Хоть студентка и принимала непосредственное участие в конфликтной ситуации и не оказывала на первой стадии содействия, чтобы разрешить его в короткие сроки без ущерба для работы компании и разрушения дружественного настроения между коллегами,

однако, она выступала не инициатором и руководствовалась изначально иррациональными принципами, а пыталась решить ситуацию мирно еще на этапе латентного конфликта.

В то время как сама студентка не смогла самостоятельно найти общего решения для сложившейся ситуации в виду неопытности и незнания некоторых принципов работы в открытом офисе, где ведется много переговоров со второй стороной конфликта, то есть сотрудниками фармацевтического сектора, ей помогла ее начальница. Сотрудница инжинирингового отдела смогла договориться со своими коллегами и убедительно доказав им, что громкие переговоры мешают продуктивной работе и сосредотачиваться при интервьюировании кандидатов посредством телефона.

- Другие работники офиса

Во время данной ситуации остальные стажеры и работники офиса были сторонними наблюдателя и практически никак не влияли на исход организационного конфликта. Однако, сама конфликтная ситуация отчасти влияла на их работу. Некоторые отвлекались периодически и в итоге работа шла медленнее и менее продуктивно, чем могла бы.

Общее описание ситуации в компании в отношении организационных конфликтов

Описанные в этой главе организационные конфликты рассматривались по схеме:

- Суть (содержание) конфликтной ситуации
- Стадия конфликта
- Тип, к которому конфликт относится (межличностный, внутриорганизационный и т.д.)
 - Характер возникновения конфликта (иррациональный, рациональный)
 - Описание участников конфликтных ситуаций и их действий (поведения)

Данные ситуации могут продемонстрировать нам сложившуюся в компании обстановку, связанную с организационными конфликтами как не очень напряжённую. Однако, конфликты возникают, некоторые из них пагубно влияют на деятельность компании и снижают мотивацию сотрудников на продолжение рабочей деятельности как в данном коллективе, так в той рабочей обстановке, которая на данный момент сложилась в компании.

В конечном счете можно сказать, что в компании в отношении организационных конфликтов превалирует следующий тип конфликтов – конфликт переговоров среди членов определенных групп взаимоотношений. Группами в данном случае являются рабочие компании «Kelly Services», занимающиеся поиском и подбором персонала в разных экономических сферах.

Рассмотренные в данной работе конфликтные ситуации в основном находились либо на латентной стадии развития, при которой чаще всего проявляется конфликт ролей между сотрудниками, как в случае с конфликтом между стажером и непосредственными работниками организации, либо на стадии воспринимаемого или осязаемого конфликта, как в случае конфликтов между сотрудником из разных отделов, конфликта между двумя организациями или конфликта между сотрудником «Kelly Services» и компанией-заказчиком. Главными признаками данных стадий является недопонимание, возникающее между коллегами и персонализация конфликтов, которая подразумевает, что обе стороны конфликта знают о том, что они вступили в конфликтную ситуацию и знают с кем именно, соответственно.

Конфликтные ситуации в компании развиваются в основном по системной модели, в которой говорится, что организационные конфликты в компаниях в основном возникают между сотрудниками, которые находятся на одной и той же ступени карьерной лестницы. Причины организационных конфликтов в изучаемой нами организации в основном возникали между сотрудниками, которые находятся на одном уровне и имеют практически одинаковые рабочие задания. Системная модель в основном описывает конфликты, связанные с координацией работы, что нам наглядно продемонстрировала ситуация, в которой в конфликт вступили два сотрудника из инжинирингового отдела и фармацевтического из-за неграмотного распределения только что прибывшей вакансии, где должны были быть задействованы знания, приобретенные как из работы с фармацевтическими компаниями, так и из сотрудничества с компаниями, связанными с инженерией и строительством.

Как известно любым организационным конфликтам в компаниях предшествует социальная напряженность, которая проявляется в том, что многие сотрудники в компании начинают осознавать наличие очевидных проблем, которые могут касаться не только нарушения прав сотрудников, групповых недомолвок, но и много другого. В компании «Kelly Services» социальная напряженность проявлялась в виде возникновения частых сплетен, нарушении прав молодых сотрудников, которые проработали в компании менее 2-3 лет, о чем мне рассказала Александра Полубояринова, сотрудница инжинирингового отдела, которая с недавних пор занималась связью с общественностью и в том числе отвечала за поддержание связи со стажерами после окончания их практики. Помимо этого, Александра упомянула неготовность налаживать вне рабочее общение между стажерами и сотрудниками компании, как один из факторов социальной напряженности. В компании сотрудники часто обсуждают насущные темы между собой, которые могут и не касаться рабочих моментов, однако, в такие разговоры они практически не никогда не вовлекают практикантов, находящихся в тот момент в офисе, что в дальнейшем сказывается как на отношении стажеров к работе, так и на их отзывах знакомым о компании.

Практически все рассмотренные в данной работе организационные конфликты относились к внутриорганизационным. Большинство ситуаций были вызваны благодаря противоречию личных интересов разных сотрудников, а также противоречию личных интересов и интересов самой компании, как в примере с конфликтом сотрудницы инжинирингового отдела и кандидатом, который не выходил на связь и таким образом не позволил закрыть вакансию в срок. В организации преобладали в основном внутриорганизационные конфликты следующих видов:

- Функциональный конфликт, как в случае конфликта между сотрудниками, занимающимися подбором кандидатов для двух разных экономических сфер
- Конфликт между штабным или линейным персоналом, как в случае конфликта между сотрудником офиса и сотрудниками финансового отдела

Однако, в работе был рассмотрен и один межличностный конфликт, который был описан в истории о конфликте между сотрудницей и кандидатом. В этом конфликте участвовали две компании: «Kelly Services», которая занималась поиском кандидата и сама компания-заказчик, которая ждала сотрудника для интервью. В данном случае причиной конфликта стала неорганизованность сотрудника рекрутинговой компании и его

несогласованность в общении с кандидатом на вакантную должность, а также недостаток информации от кандидата, который мог породить лишние сплетни и домыслы.

Большинство сотрудников «Kelly Services» являлись устойчивыми к организационным конфликтам и по этой причине выступали лишь наблюдателями описанных выше ситуаций. Учитывая, что в офисе, где проходило включенной наблюдение работает около 25 человек, а в конфликтные ситуации вступали лишь 4-6 человек за период в полтора месяца, то есть были инициаторами конфликтов или их основными участниками то можно сказать, что большинство работников были наблюдателями.

Как показали примеры организационных конфликтов большинство ситуаций в «Kelly Services» носили иррациональный характер. Работники в основном руководствовались не когнитивными навыками, а эмоциями, такими как недовольство, раздражение, усталость и грусть. В ситуациях, когда преобладает иррациональный характер трудно сразу найти выход, потому что не берется в осознание расчет выигрыша и потерь и приходится ждать, когда угаснут эмоции и сотрудники начнут больше думать о работе, а не своих чувствах и эмоциях.

Итоги второй главы

В данной главе были рассмотрены следующие моменты:

- Описание компании, ее основной деятельности и конкретного офиса, в котором происходила включенное наблюдение
- Описана методология исследования
- Описана практическая часть, в которой были подробно рассмотрены 5 конфликтных ситуаций и проведен их подробный анализ

Описание компании заключалось в том, чтобы предоставить краткую характеристику компании «Kelly Services» - крупнейшей в мире рекрутинговой компанией, которая занимается поиском и подбором персонала разной квалификации и для различных экономических сфер.

Также была предоставлена краткая история развития компании в мире и на территории Российской Федерации. На территории Санкт-Петербурга компания имеет три офиса: на Невском проспекте, на Васильевском острове и на Московском проспекте. В данной работе речь шла об организационных конфликтах, которые происходили в офисе на Невском проспекте, в котором сотрудники занимаются поиском и подбором высококвалифицированного персонала для различных компаний из разных областей экономики.

Далее была описана методология. В данной работе применяются два метода качественного анализа данных, которые не включают в себя анализ количественных данных и описательную статистику. Выбранными методами для данного исследования были: включенное наблюдение, которое проходило вовремя летней производственной практики после 3го курса и глубинное интервью с сотрудником компании. На роль интервьюируемого была выбрана сотрудница компании Александра Полубояринова, которая работает в организации уже более 5 лет и смогла наблюдать достаточное количество конфликтных ситуаций, чтобы дать полное описание ситуаций в компании и привести несколько примеров организационных конфликтов и их исход.

После проведения анализа данных и описания включенного наблюдения были выявлены несколько конфликтных ситуаций:

- Конфликты между сотрудниками
- Конфликты между линейным и штабным персоналом
- Конфликты между организациями
- Конфликты между сотрудником «Kelly Services» и кандидатом

на вакантную должность другой компании

Проведенный анализ показал, что конфликтные ситуации компании относятся к систематической модели, в которой говорится, что большинство конфликтов происходят между сотрудниками, которые на момент организационного конфликта находятся на одном

уровне иерархической лестницы. Также было выявлено, несколько типов конфликтов в компании «Kelly Services»: внутриорганизационные, межличностный и межорганизационные. Практически все конфликты в организации носят иррациональный характер, что может быть обусловлено женским коллективом, который часто руководствуется эмоциями, а не расчетом соотношения выгод и потерь.

На данный момент можно сказать, что в компании существуют проблемы с организационными конфликтами, однако они не столь серьезные, чтобы вызывать крупные проблемы для менеджмента организации и резко снижать уровень «производительности» компании, то есть уровень закрытия вакансий в срок.

Глава 3. Решение конфликтов и рекомендации по их предотвращению

Урегулирование организационных конфликтов

В данной главе организационные конфликты в компании «Kelly Services» будут описаны по следующей схеме:

- Методы решения (урегулирования) конфликта
- Последствия конфликта
- Анализ причин и оценка эффективности действий по разрешению ситуации

Компания «Kelly Services» достаточно часто сталкивается с проблемами и в том числе с периодически возникающими организационными конфликтами, которые влияют на условия работы, отношения в коллективе и качество выполняемой работы. Для того, чтобы работа, как и прежде выполнялась на высоком уровне от проблем необходимо понять какие условия и причины вызывают эти конфликты.

В данной работе посредством анализа вышеописанных организационных конфликтов было выявлено несколько причин:

- Плохо налаженные коммуникации между отделами компании
- Низкий уровень готовности помогать коллегам
- Недостаточно хорошо налаженная работа со стажерами из разных университетов

Данные проблемы относятся как к объективным, в частности проблема не отлаженности системы внешних и внутренних коммуникаций, а также к субъективным, таковой является проблема ценностных ориентациях и различие или пересечение интересов членов организации.

Поскольку компания на рынке до сих пор является ведущей в своей области и добивается больших успехов, реализуя новые проекты и как и прежде привлекая летом и в другие сезоны огромное количество студентов на производственную практику, то можно сделать вывод, что с организационными конфликтами она справляется и решает их успешно.

Рассмотренные выше ситуации, которые привели к конфликтам были разрешены компаний следующими способами:

- Конфликт между сотрудниками компании

В данной ситуации конфликт решился путем нахождения компромисса. Каждая из сторон рассказала в чем заключалось ее поведение и что именно они хотели этим сказать. Компромисс заключался в том, что сотрудники фармацевтического отдела предоставили Анастасии и ее стажеру список самых крупных фармацевтических компании и им пришлось найти о них лишь краткую информацию и при поиске кандидатов они смогли использовать эти компании.

В данном случае компромисс был лучшей альтернативой по причине того, что он удовлетворял интересы каждой из сторон. Притом, что сотруднику инжинирингового отдела и ее помощнику все-таки пришлось искать информацию о компаниях и искать кандидатов через их, но им помогли путем предоставления списка, которые их коллеги формировали сами путем сотрудничества с этими компаниями и многолетним опытом.

Данная конфликтная ситуация никаких серьезных последствий для работы самой компании не повлекла. Конфликт был решен достаточно быстро, без привлечения менеджмента организации, что существенно сократило время на решение ситуации, а также помогло сотрудникам офиса наладить между собой более тесную коммуникацию и заручиться поддержкой коллег в долгосрочной перспективе.

- Конфликт между линейным и штабным персоналом

Конфликт между сотрудницей офиса и сотрудником финансового отдела решился путем подавления одной стороны другой. Учитывая, что в данном конфликте большая вина в произошедшем лежала все же на финансовом отделе, который не получил квитанцию от компании-заказчика квитанцию об оплате рекрутинговой услуги вовремя, что повлекло за собой отсутствие прибавки к заработной плате в это месяце у сотрудницы. Данная ситуация разрешилась таким образом, что работница финансового отдела извинилась за неосмотрительность и в течение нескольких дней после обнаружения отсутствия чека связалась с компанией и позже перевела недостающую сумму сотруднице офиса. Таким образом все стороны конфликта были удовлетворены исходом и все обязанности были выполнены правильным образом.

В данном случае именно такое решение было оптимально, потому что одна из сторон не была виновата в случившемся и выполнила свою часть работы подобающим образом, это работница офиса, закрывшая вакансию. Конфликт решился буквально за 1-2 без претензий и дополнительных конфликтов со стороны финансового отдела.

Конфликт между линейным и штабным персоналом повлек за собой некоторые последствия для организации. Финансовый отдел компании был вынужден контактировать вновь в компании-заказчиком, что свидетельствовало о несобранности работников. Однако, это не понесло за собой серьезных последствий, а также не потребовалось вмешательство менеджмента компании и траты большего промежутка времени для урегулирования данной конфликтной ситуации.

- Межличностные и межорганизационные конфликты

Межличностный конфликт решился в данном случае путем одностороннего решения организационных конфликтов. Сотрудник компании все-таки дозвонился до кандидата, который долгое время находился без связи и не вступал ни в контакт с «Kelly Services», ни с компанией-заказчиком. Сотрудница компании, нашедшая этого кандидата и контактировавшая с ним на протяжении некоторого периода в итоге, сообщила ему, что по решению заказчика он не полетит к ним на собеседование и может продолжать дальше поиски работы самостоятельно. Кандидат отреагировал вполне разумно, поскольку сам был виноват в данном конфликте нескольких сторон.

Межличностный конфликт повлек за собой достаточно серьезные последствия за собой для организации, потому что показал неорганизованность сотрудницы инжинирингового отдела, а также неспособность сотрудника компании поддерживать связь с кандидатом, утвержденным на собеседование в компанию-заказчик. Менеджмент компании достаточно быстро урегулировал данную ситуацию, путем прекращения сотрудничества с данным кандидатом и поиском нового для данной компании.

Межорганизационный конфликт в данном случае закончился компромиссом, поскольку ни одна из сторон не являлась инициатором как таковым и не зачинала конфликт первой. Компромисс состоял в том, что сотрудник «Kelly Services» продолжила искать сотрудника на открытую вакансию у заказчика, но в продленный срок, в это же время заказчик не стал отказываться от рекрутинговой компании и не стал выставять штраф за то, что сотрудница не смогла удержать кандидата, полностью подходящего для компании и договориться с ним о собеседовании в другом городе и организовать его. В итоге обе стороны остались довольны и продолжили далее свое сотрудничество.

В данной же ситуации межорганизационный конфликт не повлек за собой особых последствий, в виде того, что компании и дальше продолжили сотрудничать, хоть и с некими поправками в договоре. В данной ситуации менеджмент компании также не был практически задействован, за исключением стадии, в которой пересматривались условия контракта.

- Конфликты со стажерами

Данный конфликт также решился путем компромисса. Поскольку ситуация была начата с подачи сотрудниц фармацевтического отдела, и они больше были возмущены, хотя и стажера не совсем все устраивало, но обеим сторонам удалось договориться и прийти к общему решению, которое можно назвать интегративным. Было придумано абсолютно новое решение, которое с одной стороны устраивало стажера, потому что

он перешел в тот отдел, где работал сотрудник, которому он помогал, а с другой стороны сотрудники фармацевтического отдела продолжили дальше работать и обсуждать проблемы и при этом перестали мешать выполнять задания новым сотрудникам и стажерам.

Такое решение было оптимальным в виду того, что требовало достаточно небольших перемен, но в короткие сроки помогло решить ситуацию и наладить отношения в коллективе и работу компании.

Конфликт между стажером и сотрудниками компании не повлек за собой никаких последствий для деятельности компании, в виду того, что был решен в кратчайшие сроки без привлечения менеджмента. Решение устроило обе стороны, а также помогло улучшить работу двух отделов и повысило мотивацию стажера для продолжения прохождения производственной практики в компании.

Рекомендации

Компания «Kelly Services» достаточно успешна в своей деятельности и хоть в ней и существуют некоторые проблемы, связанные с организационными конфликтами, но она решает их в достаточно короткие сроки без ущерба как для репутации организации на рынке труда, так и без ущерба для коллектива и ее текущей деятельности.

Для того, чтобы и дальше не возникало особых трудностей и конфликтов в компании в данной работе будут представлено несколько рекомендаций по улучшению деятельности данного филиала рекрутинговой компании «Kelly Services».

Поскольку коллектив офиса на Невском проспекте преимущественно женский, то чаще всего возникают конфликты непосредственно между самими сотрудниками. Для их

дальнейшего предотвращения стоит улучшить коммуникации между сотрудниками. Еще летом компания начала создавать специальный отдел компании, в котором будут работать сотрудники и помогать искать кандидатов главным специалистам по подбору в случае крайне редких вакансий или тех случаях, когда нельзя четко отнести вакансию в ту или иную сферу экономики. Во-первых, этот отдел сможет немного разгрузить нагрузку специалистов, которые занимаются закрытием вакансий определенной области. Во-вторых, данный отдел сможет наладить коммуникации между сотрудниками. При наличии открытых вакансий, которые нельзя однозначно отнести к одной из области им предстоит сотрудничать с несколькими сотрудниками, которые в свою очередь тоже будут коммуницировать между собой и таким образом обмениваться важной информацией и опытом для закрытия сложных вакансий в других компаниях.

Помимо конфликтов, возникающих между сотрудниками у компании есть также небольшие проблемы с приходящими летом стажерами. Поскольку стажеры работают практически наравне с официально оформленными сотрудниками, однако их мотивации и вознаграждению уделяется крайне мало внимания, что сказывается на работе и желании дальше развиваться в сфере рекрутинга. Для того, чтобы и дальше привлекать к себе стажеров из лучших вузов города и страны компании стоит разработать систему вознаграждения. Например, предоставлять грамоты по окончании практики, в которых можно указывать вакансии, с которыми помогал стажер, особенно выделять те, которые он помог закрыть, а также писать лучшие качества стажера и главные достижения во время практики. Такая мотивация является нефинансовой для сотрудника, однако, она способствует увеличению заинтересованности к работе и уменьшает конфликты, которые возникают между стажерами, которые недостаточно увлечены в процесс и отказываются выполнять рутинную работу и содействовать сотрудникам компании, которые уделяют им достаточно много внимания и раскрывают достаточно много деталей работы с клиентами и программами, используемыми компанией «Kelly Services». Помимо грамот можно организовать конкурс среди стажеров на максимальное закрытие вакансий во время практики. По результатам этого конкурса можно либо выплатить небольшую финансовую награду лучшим трем стажерам, либо давать символические призы от компании или помогать им после окончания университета находить работу или подработку во время учебы. По словам, Александры Полубояриновой, они и сейчас помогают искать подработку или временную работу, предоставляемую как от их компании, так и от компаний, с которыми они сотрудничают. Работа с мотивационным пакетом для стажеров поможет избежать конфликты, основанные на нежелании выполнять работу и давление со

стороны работников, которые требуют качественно делать задания и при этом никак не мотивируют на это стажеров.

Также в данной работе был описан случай конфликта на почве проблем с коммуникацией между стажером и сотрудниками офиса. Во избежание повторения таких ситуаций стоит летом организовывать отдельные места для стажеров. Однако, они должны находиться рядом с теми сотрудниками, которые дают задания своим помощникам. Во-первых, это улучшит коммуникацию, и они смогут помогать друг другу и избегать недопонимание или дублирование заданий по несколько раз. Во-вторых, это не будет мешать другим сотрудникам. Переговоры будут вестись непосредственно между рядом сидящими сотрудниками и не придется разговаривать громко, что может помешать выполнению работы в других отделах.

Итоги третьей главы

В данной главе были проанализированы методы разрешения организационных конфликтов, их последствия на деятельность компании, а также вовлеченность менеджмента компании при урегулировании возникавших конфликтных ситуаций.

В итоге было выявлено, что большинство конфликтов решались путем нахождения компромисса, без вовлечения менеджмента компании, а также без особых последствий для основной деятельности компании «Kelly Services». Последствия для компании повлек за собой межличностных конфликт между сотрудником офиса и кандидатом на должность, который долгое время не выходил на связь, чем подвел сотрудницу инжинирингового отдела. Менеджмент компании привлекался лишь однажды при урегулировании межорганизационного конфликта, который был непосредственно связан с предыдущей

конфликтной ситуаций. В том случае менеджмент компании занимался пересмотром договора с компанией-заказчиком. В итоге обе компании смогли прийти к компромиссу и тем самым избежать серьезных последствий, как для «Kelly Services», так и для заказчика.

Также в этой главе было предоставлено несколько рекомендаций для улучшений репутации компании, а также работы в подразделении.

Рекомендации касались в основном пересмотра коммуникаций между сотрудниками, развития нового отдела, который смог бы не только разгрузить сотрудников офиса с их вакансиями на различные должности, но также и наладить коммуникации между теми отделами, которые в обычное время сотрудничают достаточно редко или вовсе не пересекаются по делам компании.

Также в рекомендациях был рассмотрен вопрос улучшения сотрудничества со стажерами, которым не хватает мотивации к работе, что и приводит к организационным конфликтам.

Заключение

В данной дипломной работе был проведен анализ организационных конфликтов в компании «Kelly Services» в летний период 2015 года. Поставленная в самом начале цель была реализована путем рассмотрения теоретических аспектов организационных конфликтов, а также использованию методов и различных подходов к разрешению организационных конфликтов. Анализ ситуации в компании, а также выявление наиболее часто встречающихся конфликтов и методов урегулирования конфликтных ситуаций, которые применяет менеджмент компании, помог предоставить компании несколько рекомендаций по предотвращению схожих организационных конфликтов в будущем. В работе было выявлено, что наиболее часто встречающиеся организационные конфликты

находились на стадиях латентного или воспринимаемого конфликта и лишь одна конфликтная ситуация была на стадии осязаемого конфликта. Проведенный анализ организационных конфликтов также смог выявить, что наиболее полно ситуацию в компании, связанную с конфликтами можно описать с помощью «системной модели Эфрона», в которой особое внимание уделяется конфликтам, возникающему на одном «горизонтальном» уровне или конфликтам вреди сотрудников, находящихся на одном иерархическом уровне.

Для проведения анализа в первую очередь была охарактеризована сама компания и рынок рекрутинговых компаний на территории России. Это помогло понять специфические причины возникающий организационных моментов, а также представить рекомендации, которыми данная компания сможет воспользоваться, чтобы и в будущем занимать лидирующие позиции в сфере рекрутинга и консалтинга в области управления человеческими ресурсами. Проведенный анализ рынка также помог выявить некоторое колебание экономической конъюнктуры и возможной регрессии экономики в связи с тяжелым положением Российской Федерации на данный момент. Ухудшение в экономике влияет на компанию, что в свою очередь сказывается на работе коллектива и рабочем «настроении», которое может ухудшаться и приводить к острым межличностным и межорганизационным конфликтам.

Отсюда вытекает, что актуальность данной работы заключалась в том, что в условиях динамично меняющейся экономической ситуации в стране, компания в долгосрочной перспективе желает оставаться на ведущей позиции на рынке рекрутинговых компаний России, проводит реструктуризации бизнеса и меняют привычный образ работы в коллективе, при этом сталкивается с проблемой возникновения организационных, которые плохо сказываются на самих работниках и результатах работы подразделений.

Написание данной работы основывалось на использовании качественного исследования, которое помогло понять не только виды организационных конфликтов, встречающихся в компании, а также выяснить причины этих конфликтов, понять какие методы разрешения конфликтных ситуаций применялись менеджментом компании, а также предоставить рекомендации по дальнейшему предотвращению организационных конфликтов в «Kelly Services». Методами качественного исследования были выбраны глубинное интервью с сотрудницей инжинирингового отдела и включенное наблюдение, проведенное во время летней стажировки в 2015 году.

Как удалось выяснить компания «Kelly Services» достаточно хорошо и эффективно решает организационные конфликты еще на ранних этапах. Наиболее часто встречающимся методом урегулирования в компании является метод нахождения компромисса, при котором все стороны конфликта остаются в «плюсе» и не чувствуют себя ущемленными в своих правах. Также компании приходилось использовать односторонний метод решения конфликта, при котором в выигрыше остается лишь одна из конфликтующих сторон, а также однажды был применен интегративный способ, при котором разрабатывается абсолютно новое решение, идея которого принадлежит обоим сторонам. Последний метод был применен в случае с конфликтом между сотрудниками компании и стажерами, приходящими в летний период.

Таким образом, в результате исследования организационных конфликтов в компании «Kelly Services» удалось выявить основные причины и виды организационных конфликтов, возникавших на период проведения включенного наблюдения, а также выяснить методы разрешения этих конфликтных ситуаций, примененных менеджментом компании и самими сотрудниками. По итогам анализа и глубинного интервью с сотрудницей инжинирингового отдела, Александрой Полубояриновой, также удалось предоставить компании несколько рекомендаций по дальнейшему предотвращению схожих ситуаций в плане организационных конфликтов.

Список литературы:

1. Daniel Efron: Assistant Professor of Organisational Behaviour [Электронный ресурс]— Режим доступа: <https://www.london.edu/faculty-and-research/faculty/profiles/effron-d> , свободный - Загл. с экрана
2. David S. Walonick.1993. Organizational Theory and Behavior. Houston Chronicle 1 (3): 117–128.– Доступно на <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>
3. Eric Feigenbaum.2015. Organizational Conflict Theory. Houston Chronicle 7 (6): 10–12 . – Доступно на <http://smallbusiness.chron.com/organizational-conflict-theory-4874.html>

4. ETS Business Major Field Test: Organizational Behavior [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://libguides.daltonstate.edu/c.php?g=24737&p=149829> , свободный - Загл, с экрана
5. ETS Business Major Field Test: Organizational Behavior [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://libguides.daltonstate.edu/c.php?g=24737&p=149829> , свободный - Загл, с экрана
6. George N. Root III.2015. Causes of Organizational Conflict. Houston Chronicle 7 (6): 8–10 . – Доступно на <http://smallbusiness.chron.com/causes-organizational-conflict-168.html>
7. Hunbbel Meer.2013. What is Conflict? Organizational Conflict Definition and Explanation. Organizational behavior studies 7 (6): 45–49.– Доступно на <http://studyob.com/what-is-conflict/>
8. Kelly Services — [Э л е к т р о н н ы й р е с у р с] — Р е ж и м доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Kelly_Services, свободный - Загл, с экрана
9. Louis R. Pondy.2006. Reflections on organizational conflict. Journal of Organizational Behavior 7 (6): 257–261 . – Доступно на <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130305/abstract>
10. Polukhina, AN The conflicts in the organization and meditation [Text] / A. Polukhina // IVF. Russian Economic Journal. 2005. Number 4. with. 184-189
11. R. David Lebel.2016. Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. Elsevier 7 (6): 89–103 .– Доступно на <http://www.journals.elsevier.com/organizational-behavior-and-human-decision-processes/recent-articles>
12. Thomas Kochan.2006. Walton and McKersie's behavioral theory of labor negotiations: An industrial relations perspective. Journal of Organizational Behavior 7 (6): 289–295.– Доступно на <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130310/abstract>
13. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. (ред.).2007. Конфликтология. 3-е изд. СПб.: Питер, С.74-78
14. Брылева Л. Г.2013. Классификация организационных конфликтов в условиях современной рыночной экономики. Электронный научный журнал 9 (5): 57–61.– Доступно на <http://uecs.ru/uecs53-532013/item/2126-2013-05-06-08-03-25>
15. Введение в конфликтологию: учеб. Пособие – М., 1999. С. 98
16. Виды конфликтов в организации [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://psyera.ru/3090/vidy-konfliktoy-v-organizacii>, свободный - Загл, с экрана

17. Виды конфликтов и их характеристика [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/konflikt.html> , свободный - Загл, с экрана
18. Вишняков Н.Ф.2007. Конфликтология. Электронный научный журнал 1 (3): 132–136.– Доступно на <http://lib.sale/konfliktologiya/konfliktologiya.html>
19. Включенное наблюдение [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://xn--c1ajbknbtt0c0f.net/metody-sociologicheskikh-issledovanij/304-vkljuchennoe-nabljudenie-eto> , свободный - Загл, с экрана
20. Динамические конфликты [Электронный ресурс]— Р е ж и м доступа: http://magicspeedreading.com/books/a_govori/konfliktologiya_k/konflikt_068.html, свободный - Загл, с экрана
21. Источники межгрупповых конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://pokoleniye.ru/?p=623>, свободный - Загл, с экрана
22. Как не сойти с ума в женском коллективе? [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.koroleva-svidaniy.ru/karera/zhenskij-kollektiv-kak-ne-sojti-s-uma/> , свободный - Загл, с экрана
23. Когда обвалится российский рынок рекрутинга? [Электронный ресурс]— Режим д о с т у п а : <http://www.hr-journal.ru/news/events/Kogda-v-Rossii-obvalitsja-rynok-rekrutinga.html> , свободный - Загл, с экрана
24. Конфликтология [Электронный ресурс]— Р е ж и м доступа: http://bookwu.net/book_konfliktologiya_1138/44_glava-15.-osnovnye-vidy-mezhgruppyh-konfliktov , свободный - Загл, с экрана
25. Конфликтология [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://padaread.com/?book=39414&pg=17>, свободный - Загл, с экрана
26. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. [Текст] / У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
27. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. [Текст] / У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
28. Методы разрешения организационных конфликтов (теория и практика) [Электронный ресурс]— Р е ж и м доступа: <http://bmanager.ru/articles/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%BA.html> , свободный - Загл, с экрана

29. Нэреш К. Малхотра. 2002. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Англ.: Изд-во Вильямс.
30. Объективные и субъективные причины конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: http://studme.org/1410062010003/menedzhment/obektivnye_subektivnye_prichiny_konfliktov , свободный - Загл, с экрана
31. Организационные конфликты: основные виды, причины возникновения и пути преодоления (информационно смысловой компонент технологии) [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://banauka.ru/3113.html> , свободный - Загл, с экрана
32. Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://infopedia.su/3x47c6.html> , свободный - Загл, с экрана
33. Организационный конфликт: сущность и способы его разрешения [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://infopedia.su/3x47c6.html> , свободный - Загл, с экрана
34. Основатель Kelly Services— [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/william-russel-kelly-ru/#.VfLs_fntmko, свободный - Загл, с экрана
35. Основные источники конфликтов в организации [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.hrfaq.ru/99/osnovnye-istochniki-konfliktov-v-organizacii/> , свободный - Загл, с экрана
36. Основные типы конфликтов в современной организации и проблемы управления ими [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://studopedia.org/10-187077.html> , свободный - Загл, с экрана
37. Отчет по производственной практике 2 Кузнецовой Юлии
38. Подбор персонала на направления: логистика, строительство, проектирование [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/business-with-ker-ru/#.Vf61Zvntmko>, свободный - Загл, с экрана
39. Полухина, А.Н. Конфликты в организации и медитация [Текст] / А.Н. Полухина // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. 2005. №4. с. 184-189.
40. Россия: Настоящий экономический кризис только начинается [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://inosmi.ru/economic/20160112/235032703.html> , свободный - Загл, с экрана
41. Сущность организационного конфликта, его особенности и классификация [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://psyera.ru/sushchnost->

- organizacionnogo-konflikta-ego-osobennosti-i-klassifikaciya-154.htm , свободный - Загл, с экрана
42. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1550> , свободный - Загл, с экрана
43. Типология организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.smartmanage.ru/deels-485-1.html> , свободный - Загл, с экрана
44. Типология организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.smartmanage.ru/deels-485-1.htm> , свободный - Загл, с экрана
45. Типы темперамента человека [Электронный ресурс]— Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/temperament.html> , свободный - Загл, с экрана
46. Управление современной организацией: учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса [Текст] / Б.Мильнер, Ф. Лис. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XVIII. – 643 с.
47. Функции организационных конфликтов [Электронный ресурс]— Режим доступа: http://psyera.ru/funkcii-organizacionnyh-konfliktov_8138.htm , свободный - Загл, с экрана