ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(СПбГУ)

Институт наук о Земле

**Лельчук Мария Михайловна**

**Креативность подходов и методов в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма**

**Creativity in conflict resolution approaches and methods in tourism**

Выпускная квалификационная работа по направлению 100400 «Туризм»

«К ЗАЩИТЕ»

Научный руководитель:

к.э.н., доцент З.А. Семенова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г.

Заведующий кафедрой:

д.г.н., профессор Д.В. Севастьянов

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г.

Санкт-Петербург

2017

**Аннотация**

Работа посвящена креативным подходам и методам в разрешении конфликтных ситуаций и их практическое применение на предприятии сферы туризма. Проблема креативности в управлении персоналом очень актуальна и востребована в настоящий момент, но в российской практике данные методы не используются в полной мере. Специфика национальной культуры России существенно усложняет применение западных методик управления конфликтными ситуациями.

**Ключевые слова:** конфликт, управление конфликтными ситуациями, креативность, туризм

**Abstract:** The bachelor project is dedicated to creative approaches and methods of conflict resolution and their application in tourism. The problem of creativity in human resource management is very relevant, but in Russian tourism these methods are not commonly used. Russian mentality and tourism specifics make the system of conflict management more complicated.

**Key words:** conflict resolution, conflict managment, creativity, tourism buisiness

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………………………...4-6

Глава I. Теоретические аспекты исследования конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма………………………………………………………………………………………………7

1.1 Эволюция представлений о конфликте…………………………………...…….……...7-11

1.2 Место конфликта в организации……………………………………………...……....11-14

1.3 Конфликты на предприятии сферы туризма…………………………………………14-17

1.4 Методики диагностики уровня конфликтности организации………………………17-18

1.5 Понятие о креативном подходе в разрешении конфликтных ситуаций………..….18-24

Глава II. Креативные подходы и методы в разрешении конфликтных ситуаций: зарубежный и отечественный опыт………………………………………………………………………….……25

2.1 Гендерные и возрастные факторы в разрешении конфликтных ситуаций………..25-28

2.2. Американские модели креативного разрешения проблемы………………...……...…29

2.2.1 Модель креативного разрешения проблемы Осборна-Парниса (The Osborn-Parnes model of Creative Problem Solving)…………………………………………………………….29-31

2.2.2 Модель Пуччио, Манс и Мёрдок (Puccio, Mance and Murdock's Thinking Skills Model)………………………………………………………………………………………...…31-33

2.3 Модель разрешения конфликта Патрика Ленсиони (Conflict resolution model by Patrick Lencioni).......................................................................................................................................33-37

2.4 Особенности российской специфики в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма……………………………………….………………...………..38-40

2.4.1 Карта культур Эрин Мейер (Culture Map by Erin Meyer)...................................40-45

Глава III. Применение креативных подходов и методов в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма ООО «ГТО»……………………………………………..….….46

3.1 Общая характеристика внутренней среды предприятия………………….…...……46-49

3.2 Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций……………………..……..49-56

3.3 Рекомендации по оптимизации системы управления организационными конфликтами…………………………………………………………………………….……...56-61

Заключение……………………………………………………………………...….…………..62-63

Список литературы………………………………………………………………………...…..64-67

Приложения…………………………………………………………………………………….68-71

**ВВЕДЕНИЕ**

Туристское предприятие – сложная система, успешная работа которой зависит от множества факторов как внешних, так и внутренних. Грамотное управление таким предприятием в условиях современного рынка зависит прежде всего от умения приспосабливаться к постоянно изменяющейся внешней среде, для чего в свою очередь нужно иметь сильную и стабильную внутреннюю среду.

Отношения между людьми в сфере туризма играют ключевую роль для достижения успеха. В то же время, человеческие взаимоотношения многогранны и не исключают такого проявления как конфликт. Для туристского предприятия, конфликты могут проявляться в виде конфликтов (между руководством (менеджментом) и сотрудниками, между группами или отделами сотрудников, между клиентами компании и сотрудниками), которые приводят как к положительным, так и отрицательным последствиям. Тем не менее, эти конфликты зачастую являются причиной снижения производительности труда, снижения экономических показателей туристского предприятия, конфликты приводят к стрессам, а также приводят к потере клиентов. Влияние социально-психологических факторов на производительность труда и прибыль организации была доказана еще в 20-х годах прошлого века в ходе Хоторнских экспериментов и в настоящее время данным факторам уделяется большое внимание.

Идея креативного подхода к разрешению конфликтных отношений нашла наибольшее распространение в зарубежной литературе, особенно в США. Данное направление – новое и мало изученное отечественными авторами, открывает перспективы для дальнейшего изучения, потому вызывает интерес. Особенностью туристской сферы является роль нестандартного и творческого подхода в разрешении проблем ввиду постоянной изменчивости рынка, что обуславливает важность применения креативных методов в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии данной сферы.

Теоретико-методологическую основу выпускной квалификационной работы преимущественно составили работы зарубежных авторов, среди которых Алекс Осборн (Alex Osborn), Сидни Парнис (Sidney J. Parnes), Говард Грубер (Howard Gruber), Патрик Дан (Patrick Dunne), Герт Хофстеде (Hofstede, G), Лин Айзагир (Lynne Eisaguirre), Эрин Мейер (Erin Meyer) и Патрик Ленсиони (Patrick Lencioni). Помимо данных источников, внимание автора работы привлекли отечественные исследователи творческого подхода к управлению конфликтами, такие как Кашапов А.С, Анцупов А.Я., Веснин В.Р., Яхонтова Е.С. и другие.

*Объект исследования*– конфликтная ситуация как вероятное явление на предприятии сферы туризма.

*Предмет исследования*– креативные методы и подходы разрешения конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма.

*Цель работы* – разработка рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма (на примере ООО «ГТО»).

Достижение цели обеспечивается постановкой и решением следующих задач:

1. провести критический анализ и усовершенствовать понятийно-терминологический аппарат в разрешении конфликтных ситуаций;
2. изучить природу и сущность конфликтной ситуации на предприятии сферы туризма;
3. проанализировать методы креативного разрешения конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма, используя зарубежный и отечественный опыт;
4. выявить причины возникновения конфликтных ситуаций на туристском предприятии «ГТО»;
5. обосновать рекомендации для обеспечения экономической устойчивости туристского предприятия «ГТО».

Данная работа одновременно обладает *практической и теоретической значимостью*. С одной стороны, рассматриваются проблемы взаимодействия людей в рамках туристского предприятия, изучаются причины и факторы возникновения организационных конфликтов на предприятии сферы туризма, а с другой, предлагается комплексный творческий подход к диагностике и разрешению конфликтных ситуаций.

При написании работы использовались различные методы исследования, среди наиболее значимых метод *монографического описания*, важность которого обусловлена поиском теоретической основы работы. Метод *статистического анализа* использовался при написании второй и третьей главы преимущественно для обоснования важности применения креативного подхода к конфликтной ситуации на туристском предприятии, как и *сравнительно-аналитический* метод. Метод *анкетирования* нашел свое применение при анализе системы менеджмента конфликтных ситуаций на туристском предприятии. Метод *аналогии* используется при построении прогноза экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе представлен понятийный аппарат, рассмотрен генезис взглядов на конфликт, описаны роль и место конфликта на предприятии сферы туризма, а также обоснована важность креативного подхода к конфликтных ситуаций. Вторая глава представляет собой практические рекомендации и методы разрешения конфликтной ситуации с применением творческого подхода, приведены наиболее сильные стороны данных методов и подходов и в тоже время выявлены слабые стороны и обоснована возможность их применения на практике в туристском бизнесе. Третья глава включает в себя общую характеристику объекта исследования, анализ системы менеджмента конфликтов и рекомендации по ее усовершенствованию.

Работа дополнена рисунками (11), таблицами (9) и карта-схемами (1).

**Глава 1. Конфликт и его место в менеджменте туризма**

* 1. **Эволюция представлений о конфликте**

Рассмотрение конфликта в исторической перспективе начинается с античных времен. Впервые феномен конфликта был описан Гераклитом в 5 веке до н.э.. В его концепции мироздания основу занимает понятие «изменчивости», которое выражалось в столкновении противоположностей. Затем, Аристотель более 2300 лет назад сформулировал одно из наиболее устойчивых воплощений конфликта: конфликт между «разумом» и «эмоцией». Аристотель описывает конфликт в своей теории о «ведущем и ведомом», основанной на его предположении, что эмоции и рациональность всегда находятся в конфликте. Согласно Аристотелю, эмоции – примитивны и опасны, поэтому должны быть подавлены разумом. Это идея нашла широкое распространение в западной культуре, что в свою очередь стало причиной суждения о том, что конфликт демонстрирует отрицательную сторону человеческого характера, следовательно должен быть устранен.

В средние века конфликт нашел отражение в религии в качестве борьбы добродетели и греховности, ставшей основополагающей для всех аспектов жизни человека. C этой точки зрения конфликт выступает в качестве бремени, которое человечество должно искоренить.

Феномен конфликта также вызвал интерес у французского философа и выдающегося ученого Рене Декарта. Для него конфликт – это, прежде всего, внутриличностная борьба души и тела. Этот дуалистический подход, предложенный Декартом, имел огромное значение в становлении научной мысли западного мира.[[1]](#footnote-1)

Нужно отметить, какой прогресс был достигнут в социально-психологическом изучении конфликта за последние 150 лет. Особенно выделяются три интеллектуальных гиганта – Фрейд, Маркс и Дарвин, труды которых в значительной степени повлияли на учение о конфликте. Все трое подчеркивали роль конкурентного и деструктивного аспекта в конфликте. Так, Дарвин подчеркивал, что все живые существа находятся в состоянии борьбы, и формы этой борьбы могут быть разными. В продолжении этой идеи Маркс писал о классовой борьбе, тем самым рассматривая конфликт с точки зрения конкурентной борьбы и неравенства. С другой стороны, Фрейд одним из первых заговорил о внутриличностном конфликте, вызванном антагонизмом бессознательного желания и сознательного требования морали.

Социология оказала огромное влияние на рассмотрение данной проблемы. Так, немецкий социолог Макс Вебер (Max Weber) согласился с Марксом, в вопросе о том, что экономическое неравенство капиталистической системы стало источником широкомасштабного конфликта. Тем не менее, он не согласен, что конфликт должен привести к революции и краху капитализма. Вебер предположил, что помимо экономики, неравенство может существовать в политической сфере и социальном статусе. Уровень неравенства также зависит от уровня образованности, воспитания, расы или пола.

Другой немецкий социолог начала XX века Георг Зиммель (Georg Simmel) писал, что конфликт на самом деле может способствовать интеграции и стабилизации общества. Природа социального конфликта была весьма изменчива. Интенсивность и сила конфликта зависит от эмоциональной вовлеченности разных сторон, степени солидарности между противостоящими группами. Зиммель также отметил, что частые, но мелкие конфликты полезны для общества, так как позволяют не накапливать агрессию и напряженность.

В 1920-30-х годах Курт Левин (Kurt Lewin) и его ученики провели ряд значительных исследований в области психологии конфликта и выделили основу конфликта – состояние противоборства, которое бывает трех основных типов: первый тип характеризуется действием на индивида двух эквивалентных положительно направленных сил (ситуация выбора), в втором случае индивид находится под воздействием двух отрицательно направленных сил (ситуация наказания), а в третьем – на индивида действуют противоположно направленные силы (ситуация запрета).[[2]](#footnote-2)

Пионером в области менеджмента конфликта по праву считается Мэри Паркер Фоллет (Mary Parker Follett), чья статья «Конструктивный конфликт», вышедшая в свет в 1925 году ознаменовала новый подход к понятию конфликта. Фоллет обозначила конфликт как «различие», естественное и неизбежное, которое не всегда приводит к негативным последствиям, а наоборот, конфликт может быть конструктивным и является неотъемлемой частью управленческого процесса и ведет к интегративному единству.[[3]](#footnote-3)

В 1944 году фон Нейман и Моргенштерн опубликовали свою ныне классическую работу «Теория игр и экономического поведения». Данная работа внесла большой вклад в работу социологов путем разработки и объяснения в математических терминах проблемы конфликта интересов. В центре теории рассматривается конфликт с точки зрения специфического взаимодействия сторон и возможных стратегий и исходов этого взаимодействия.[[4]](#footnote-4)

Американский социолог С. Райт Миллс (C. Wright Mills) – основатель современной теории конфликта. По мнению Миллса, конфликт возникает под влиянием неравномерного распределение власти и ресурсов в обществе и существования «элиты», в руках которой сосредоточена власть, что приводит к эскалации этого конфликта.

В 2008-09 годах канадские ученые Алан Сирс и Джеймс Кернс (Alan Sears and James Cairns) описали конфликт с точки зрения экономики, в качестве финансового кризиса как неизбежного результата экономического дисбаланса, неравномерного распределения денежных ресурсов, порожденного транснациональными компаниями и институтами государственной власти.

В настоящее время существует огромное множество конфликтов, а также разнообразные определения этого понятия. Нет единой точки зрения относительно определения, ввиду многообразия и глубины этого феномена человеческих взаимоотношений. Как одно из возможных, приведем определение российского ученого-социолога Андрея Григорьевича Здравомыслова:

*«Конфликт – важнейшая сторона взаимодействия людей. Это форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями».[[5]](#footnote-5)*

Данное определение затрагивает важный аспект конфликта – его потенциальное проявление, ведь конфликт может существовать, но не иметь видимого проявления до тех пор, пока не появиться инцидент для начала эскалации конфликтной ситуации.

Еще одной популярной точкой зрения является определение американского социолога и конфликтолога Льюиса Козера (Lewis Alfred Coser), понимающего под конфликтом «*борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение противника».[[6]](#footnote-6)*

Указанные выше определения отражают только конфликты между несколькими субъектами, т.е. социальные конфликты, не включая при этом такое понятие как внутриличностный конфликт, который многие ученые склонны относить к психологическому конфликту. С такой точкой зрения не согласен российский социолог Козырев Г.И., который предполагает, что *во внутриличностном конфликте участвуют взаимоисключающие интересы, ценности, цели и потребности одной личности; все они социально обусловлены, а потому такой конфликт тоже может рассмотрен как социальный*[[7]](#footnote-7).

Кратко, можно обозначить конфликт как несогласие, через которое вовлеченные стороны воспринимают угрозу своим потребностями, интересами или ценностям. Но в реальности конфликт представляет собой гораздо больше чем просто несогласие – это ситуация, в которой люди воспринимают угрозу (физическую, эмоциональную, статусную и т.д.) своего благосостояния. Он занимает значительное место в жизни любого человека и всегда требует к себе внимания и усилий для разрешения.

Участники конфликта, как правило, реагируют в зависимости от их восприятия ситуации, т.е. субъективно. Таким образом, люди воспринимают конфликт через призму своих ценностей, культуры, верований, опыта, пола, возраста и других переменных.

В подтверждение этой мысли английский конфликтолог Майкл Николсон (Michael Nicholson) рассматривает конфликт как «*деятельность, которая имеет место в ситуации, когда отдельные лица или группы, пытаются осуществить взаимно противоречивые действия, касающиеся их желаний, потребности или обязательств»*.[[8]](#footnote-8)

Обобщая все вышеперечисленное, можно сказать, что конфликт – явление. воспринимаемое через столкновение противоположно направленных тенденций внутри отдельной личности, во взаимодействии людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей, ценностей. В организации конфликт всегда принимает форму определенного поведения, действия, нарушающих интересы других и влекущих за собой последствия, как деструктивные, так и конструктивные .

Основой всякого конфликта является противоречие, возникшее между двумя или несколькими людьми, или внутри самой личности. Противоречия могут быть как объективными (не зависящими от сознания людей), так и субъективными (обусловленными субъективными личностными факторами). В некоторых случая они могут быть даже мнимыми, но имея для человека существенное значение, порождают конфликт. Сам конфликт определяют как предельное обострение противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. Человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

Наличие конфликтов как в повседневной жизни, так и в организации характеризует прогресс и развитие, а их отсутствие говорит о застое и регрессе. Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты воспринимаются не только в качестве допустимых допустимы, но они и желательны. Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти решения, удовлетворяющие все вовлеченные стороны. Во-вторых, конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества в коллективе. В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт имеет негативную окраску, потому что конфликт ведет к ухудшению социально-психологического климата, повышению нервозности людей, приводит к стрессу и отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.[[9]](#footnote-9) Такая точка зрения демонстрирует прежде всего неспособность управлять и разрешать конфликтные ситуации, боязнь конфликта. Конфликт, направленный в конструктивное русло всегда благотворно отразится на работе любой системы.

**1.2 Место конфликта в организации**.

В организации может возникать несколько видов конфликтов: организационный, производственный, трудовой (социально-трудовой) и другие. Все они в той или иной мере проявляются и на предприятии сферы туризма. Наибольший интерес вызывает организационный конфликт.

Организационный конфликт определяется как один из типов организационного взаимодействия, основой которого является наличие актуализированных противоречий в целях, интересах, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений). Указанные противоречия могут быть сконцентрированы в любой из организационных подсистем, соответственно этим и будет определяться конфликт.

Учитывая тот факт, что наиболее полно феномен конфликта в организации был изучен в 20 веке, можно выделить три основных подхода к понятию организационного конфликта, доминирующих в прошлом веке и в наше время. Такое разделение предлагают в своей книге «Организационное поведение» Стефан Роббинс и Тимоти Джадж.[[10]](#footnote-10)

*Традиционный подход* (1930-40е гг.) Конфликт рассматривался с негативной стороны и был синонимом к таким понятиями как насилие, разрушение и иррациональность. Конфликт представлял собой результат слабых коммуникаций между людьми, отсутствия открытости и доверия, а также нежелания управленцев реагировать на нужды и потребности своих сотрудников. В этот период не существовало системного подхода к разрешению конфликтных ситуаций на предприятий.

*Современный поход* (1940-70е гг.) Рассмотрение конфликта переходит на новый качественный уровень. Теперь, конфликт воспринимался как естественное явление. Особое место конфликту отводили представители «Школы человеческих отношений», которые считали, что конфликт может принести пользу и благотворно влиять на производительность труда. Между людьми, работающими в одном коллективе, непременно возникнет конфликт, который при правильном подходе будет мотивировать сотрудников.

*Интеракционистский подход* (1970 – до настоящего времени). Согласно этой точке зрения, конфликт является не только положительным явлением, но он также необходим для человека, чтобы эффективно взаимодействовать с другими людьми. Конфликт рождает инновации и стимулирует творческий процесс. При этом необходимо контролировать «уровень конфликтности в организации», так как неуправляемый конфликт может привести к деструктивным последствиям.

Наиболее примечательным аспектом организационного конфликта является тот факт, что он присутствует практически на всех уровнях функционирования организации и проявляется в межличностном, внутригрупповом и межгрупповом взаимодействии.

Говоря о роли конфликта в организации, можно заметить, что многие исследователи в своих работах приходят к выводу о том, что даже в организациях с эффективной системой менеджмента конфликты не только возможны, но и полезны. Во многом это связано с парадоксальностью самой сущности любой организации, выраженной в четкой структуре с одной стороны, и неопределенными сторонами ее функционирования с другой. [[11]](#footnote-11)

Причинами организационного конфликта, как правило, являются три группы факторов.[[12]](#footnote-12) К первой группе – содержанию трудового процесса, - относят те причины, которые затрудняют выполнение основных обязанностей сотрудника: неправильное распределение полномочий, несовершенство коммуникаций, проблемы эргономики рабочего пространства, несоответствие организационной структуры размерам и нуждам организации и т.д.

Вторую и не менее важную группу формируют социально-психологические причины, обусловленные взаимодействием разных темпераментов людей, ущемлением интересов сотрудников, игнорированием потребностей работников, несоблюдением этических норм и правил и другими аспектами. Такие причины наиболее опасны, так как влекут за собой не только ухудшение социально-психологического климата в коллективе, но и экономические последствия, как например снижение производительности труда, убытки, потерю кадров, а в туризме данные причины могут привести и к потери клиентской базы.

Последняя группа причин связана с инновационной деятельностью предприятия, внедрением новых технологий, модернизацией производственного процесса, структурными изменениями. Глубина, скорость и масштаб этих изменений напрямую связаны с реакцией персонала на эти новшества. Чем сильнее инновация меняет привычный организационный процесс, тем скорее возникнет конфликтная ситуация и наоборот, поступательные изменения вряд ли вызовут сильное противодействие.

Управление конфликтом в организации можно определить как процесс по разрешению разногласий и противоречий, возникающих, например, в связи с расхождением во мнении сторон, или их целей и потребностей. Эффективные методы управления конфликтами ограничивают или предотвращают негативные последствия конфликта, пытаясь при этом извлечь пользу из конфликтной ситуации. Под управлением конфликтами может пониматься как полное предотвращение конфликта, так и контроль над конфликтной ситуацией, но не избегание конфликта. В литературе встречается множество типологий методов управления конфликтами в организации, но хочется остановится на наиболее простой и одновременно содержательной типологии разделения всех методов управления организационными конфликтами на стратегические (рассматриваются в качестве основы для развития организации и преодоления деструктивных последствий конфликтных ситуаций) и тактические (применяемые в зависимости от преследуемых целей непосредственно в момент эскалации конфликта).

Значительную сложность при изучении организационного конфликта в России вызывает статистический анализ подобных конфликтов. Данная проблема напрямую связана с национальной спецификой российской культуры. Компании редко ведут учет внутриорганизационных конфликтных ситуаций, усложняя задачу оценки общего уровня конфликтности в организации. На сегодняшний день сделаны попытки по учету только трудовых конфликтов (социально-трудовых) вылившихся в забастовки и акции протеста. Но и данная статистика позволяет выявить довольно высокий уровень конфликтности в организациях по стране. Так, в течении 2015 года Научно-мониторинговым центром “Трудовые конфликты” при Санкт-Петербургском гуманитарном университете профсоюзов было зафиксировано 156 наиболее значимых социально-трудовых конфликта, что превышает показатель за предыдущий год на 11 %. Помимо традиционно проблемных отраслей, конфликты зафиксированы также в отрасли туризма, в частности в гостиничном бизнесе. Очевидно, что причины этих конфликтов в основном связаны с условиями труда и оплаты, нарушением Трудового кодекса РФ. Однако, можно предположить, что на таких предприятиях мало уделяется вниманию личности работников, их взаимоотношениям, их мнению и взгляду на работу и развитие организации, что неизбежно вызывает организационный конфликт. Под управлением таким типом конфликтов как трудовой предполагаются прежде всего правовые методы.

**1.3 Конфликт на предприятии сферы туризма**

Для туристской сферы, в которой взаимоотношения между людьми выходят на первый план, конфликт играет огромную роль. Как и в любой другой организации, конфликты могут носить вертикальный, горизонтальный или смешанный характер, возникать в форме внутриличностного, межличностного и межгруппового, но при этом они имеют некоторые особенности, характерные лишь для этой отрасли.

В туристском бизнесе можно выделить различные уровни проявления конфликтов, которые могут возникать:

- Между клиентами (потенциальным или реальным) и предприятием сферы туризма (в лице менеджеров туристических фирм, экскурсоводов, гидов-переводчиков, переводчиков, работников средств коллективного размещения, сотрудников предприятий общественного питания, представителей транспортных компаний и т.д.);

- Внутри туристского предприятия, между рабочим персоналом, между персоналом и менеджментом, с поставщиками туристских услуг;

- Между самими туристами в рамках групповых туров, во время экскурсий, в ресторанах, музеях, во время проживания в отеле, участия в развлекательных мероприятиях и т.п.).

Конфликты между туристами и организаторами туризма зачастую проявляются в форме жалоб на некачественно оказанные услуги. В настоящее время, учитывая жесткую конкуренцию на туристском рынке, клиенты более придирчиво относятся к вопросам соблюдения своих прав, предусмотренных договором, рассчитывают на большие скидки уже со второй приобретенной путевки. Кроме того, разнообразие качества и разноуровневая структура предоставления туристических услуг, обусловленная деятельностью только выходящих на рынок новых туристических предприятий, формирует повышенную требовательность со стороны потребителей туристских услуг. В результате они жалуются на ненадлежащее оказание предлагаемых услуг, несвоевременное информирование об изменениях в программе тура, недостоверную информацию о туре т.д. Большое количество конфликтов возникает в ходе оформления cопустсвующей документации. Туристская услуга – неосязаемая, поэтому клиент зачастую не может знать, что он приобретает, ожидания клиента часто не соответствует действительности. Профессионализм менеджеров в такой ситуации проявляется в формировании адекватного ожидания. Усложняет ситуацию и тот факт, что зачастую туристская фирма при составлении договора на оказание туристской услуги относительно в разделе «Права и обязанности сторон», как правило, пытается максимально обезопасить себя. Конечно, это становится причиной недовольства покупателей услуг, особенно в случаях оказания услуг ненадлежащего качества.

Чаще всего конфликты могут возникать в случае столкновения темпераментов представителя туристской организации (менеджера туристической фирмы, администратора гостиницы, официанта и т.д.) и клиента. К конфликтам с туристами приводят недоразумения и взаимные ошибки. Например, в ситуации инструктажа туристов сотрудник туристского предприятия допускает ошибки, неточно обозначает место сбора группы и время вылета самолета, в результате чего турист либо опаздывает, либо ему приходиться слишком долго ждать, или администратор гостиницы ошибся с числом заселяемых в номер туристов, перепутал этажи, неправильно записал паспортные данные гостей или некорректно обратился к гостю. В зависимости от темперамента туриста и его культуры поведения это может спровоцировать конфликт и испортить настроение туристу. С другой стороны, инициатором конфликта может быть сам турист. Например, клиент бронирует номер на непродолжительное время, по истечении срока он желает продлить свое проживание в номере, но иногда продлить время пребывания уже невозможно, поскольку номер может быть продан. Сотрудники отеля вынуждены отказать гостю в продлении. Недоразумение встречаются и в деятельности предприятий общественного питания.[[13]](#footnote-13) Предположим, официант не предупредил, что заказанное блюдо будет готово не раньше, чем через полчаса, а турист, не зная об этом, проявил повышенную нервозность. Бывают ситуации, когда в меню ресторана не предусмотрено вегетарианская или специальная диета, что ставит туриста в очень неудобное положение и т.д.

Часто конфликты в туризме возникают по причине психологической несовместимости поставщиков туристских услуг и особенностей характера клиентов. Встречаются ситуации, когда активный турист непреднамеренно инициирует конфликт, постоянно перебивая экскурсовода и задавая ему вопросы или клиента туристической фирмы раздражают медленные действия менеджера, посетитель ресторана унижает официанта намеками на возможную награду – «чаевые» – при условии внимательного к нему отношения. При этом большое значение имеют такие личные качества сотрудников туристических предприятий, как сдержанность и терпимость. К туристу необходимо найти индивидуальный подход, быть готовым к несовпадению темпераментов, ценностей, культурным различиям, различиям в степени воспитанности и уровне образованности.

Для профилактики такого рода конфликтов туроператору рекомендуется наладить обратную связь с клиентом после оказания туристской услуги, выяснить степень удовлетворенности оказанной услугой, определить поставщиков некачественных услуг. Частой ошибкой при конфликте с туристами является желании турфирмы отстраниться от проблемы, но при построении долгосрочных взаимоотношений с клиентом, такое поведение недопустимо. Возникновение конфликтов между предприятием сферы туризма и клиентами губительно, приводит в ряде случаев к потере репутации на рынке. К тому же такой ситуацией воспользуются конкуренты, для которых конфликт станет новой возможностью.

Другую группу конфликтов составляют внутриорганизационные конфликты на предприятии сферы туризма. Причинами внутриорганизационных конфликтов могут выступать те же группы причин, характерные для других отраслей. Работа в туристском бизнесе требует определенных социально-психологических затрат со стороны персонала, иногда приводит к стрессу. Несоответствие взглядов на будущее развитие туристского предприятия у персонала и менеджмента, взаимоисключающие интересы, неравномерное распределение ресурсов, особенности темпераментов и возрастных особенностей, все это может стать причиной появления внутриорганизационного конфликта на туристском предприятии.

**1.4 Методики определения уровня конфликтности на предприятии сферы туризма.**

Для выявления и диагностики организационного конфликта может использоваться множество разработок как отечественных, так и зарубежных. Методики могут быть направленны на выявления различных групп причин конфликтов. Так, методика Л. Гринхелга (1986) позволяет провести диагностику организационного конфликта по семи измерениям, характеризующихся либо легким, либо трудным разрешением. Говоря о стратегии поведения в конфликте, нельзя не вспомнить знаменитый тест Томаса Килмана (адаптированный Н.В. Гришиной), состоящий из 30 пар суждений, которые характеризует тяготение человека к одной из пяти стратегий. В российской практике подобная методика разработана А.А. Ершовым, для которого существует четыре формы ориентации на различные ценности, характеризующие поведение человека в конфликте. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов предлагают методику диагностики межличностных конфликтов реально существующих и потенциально допустимых. А.И. Пригожин разработал позиционный анализ, позволяющий определить группы лиц в организации, находящиеся в позиционном конфликте и т.д. Методика выявление межгруппового конфликта Ю.Д. Красовского (1997), состоящая не только из анкетирования, но и интервьюирования сотрудников, тестирования руководителей, групповую работу. Числовое выражение уровня конфликтности демонстрирует метод экспертной оценки уровня конфликтности организации Десятова А.Д., Новосельцева В.И. (2009). Популярной методикой оценки социально-психологического климата в организации остаётся экспресс-метод, разработанный О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто (1983) и методика оценки психологической атмосферы А.Ф. Фидлера.

Оценка уровня неприятия к неопределенности дает представление о том, как человек относится к инновациям, конфликту, контролю в межличностных отношениях и т.д. Для исследования может быть использована интегральная методика Т.В. Корниловой (2009).

Для диагностики личностных (психологических) черт работников могут использоваться Фрайбургский многофакторный личностный опросник FPI, раскрывающий механизмы социальной адаптации личности, Калифорнийский психологический опросник CPI-462 и 16-ти факторный личностный опросник Р. Б. Кеттелла – наиболее известные комплексные методы по описанию специфических черт личности. Тест Ассингера (1993) затрагивает вопросы агрессивности личности и корректности во взаимоотношениях. В зарубежных компаниях часто встречается метод оценки личности c помощью методики «Эннеаграмма», которая также связана с конфликтностью личности.

Также, важно уделять внимание организационной культуре исследуемой организации, которая порождает организационный конфликт. Здесь может применяться метод К. Кемерона Р. Куина (2001), как и метод Э.Шайна по диагностике малой групповой культуры. Американский социолог Ч.Хэнди также предлагает свою анкету для анализа корпоративной культуры.

Объективность и комплексность проводимых исследований обеспечивается учетом и тестирований различных аспектов личности работника и организации, в которой он трудится.

**1.5 Понятие о креативном подходе в разрешении конфликтных ситуаций**

В попытке лучше понять многогранный феномен, известный как креативность или творчество, как принято называть его в русском языке, следует отметить, что наибольший вклад в изучение данной проблематики внесли американские социологи. Именно в стенах государственного университета Баффало (Buffalo State College – State University of New York) в конце 60-х годов XX века зародилась данная концепция, которая впоследствии стала применяться в различных сферах, в том числе и в менеджменте конфликтных ситуаций. Здесь же и созданы основные практические инструменты по разрешению конфликтных ситуаций, которые могут помочь менеджерам различных предприятий, в том числе и туристских. Наиболее яркими представителями данной научной школы являются Алекс Осборн, Сидни Парнис – родоначальники теории креативного разрешения проблемы.

Под термином «креативность», как правило, понимают способность к порождению новых решений, к неожиданному, но удачному комбинированию привычных проверенных методов. Креативность в разрешении конфликтной ситуации – прежде всего основана на индивидуальном подходе к конкретной проблеме, максимизации усилий всех сторон, вовлеченных в конфликт, но в чем важность креативного подхода в разрешении конфликтов?

Во-первых, в возможности использования опыта других предприятий, людей других профессий и применения прошлого опыта, который с успехом можно реализовать в данной организации, так как здесь он будет является новым. Во-вторых, можно использовать опыт внеорганизационных конфликтов, которым богата другие сферы, такие как политика, спорт, частная жизнь. В этих сферах часто возникают конфликты, методику разрешения которых можно применить и в туристской организации. В-третьих, решения могут прийти в самой ситуации урегулирования конфликта. В-четвертых, процесс креативного подхода открывает новые горизонты, формирует новое видение старых проблем, стирает барьеры. В этом и заключается главный.

Сама креативность как правило определяется совокупностью некоторых знаний, навыков, талантов, таких как опыт, сильная мотивация и навыки творческого мышления, выделенные как три основополагающие компоненты креативности Терезой Эмебиль и представленные на рис. 1. Творческий подход к разрешению конфликта должен зависеть от конкретной ситуации и быть персональным, учитывать такие факторы, как специфика сферы деятельности, организационная культура, национальная культура и важность возникшей проблемы.

Особая роль в этом подходе отводится именно лидеру, который выступает в качестве движущей силы развития организации, и одновременно несущего ответственность за эти изменения. Лидер выступает посредником в ситуации возникновения конфликта, готов выслушать несогласие со стороны персонала, не идет на компромисс, а ищет такие пути разрешения, которые удовлетворят всех. В этом и заключается креативный подход к конфликту.

На практике, менеджеров часто призывают избегать конфликта, тем самым лишая их необходимого опыта. Такие призывы, на наш взгляд губительны и лишают возможности трансформировать организацию, развиваться персоналу и подстраиваться под изменения внешней среды. Если же менеджмент делает попытки по урегулированию конфликтов, то чаще всего в организациях прибегают к разделенным беседы с каждой вовлеченной стороной, затем каждую из сторон конфликта просят изложить письменно свои претензии друг другу, и также письменно предположить, какие действия могут быть предприняты для разрешения конфликта.

Под *опытом* понимается совокупность знаний в разных сферах, высокая профессиональная компетентность

*Навыки творческого мышления* демонстрируют гибкость и нестандартность в разрешении проблем

*Мотивация* – наиболее важный компонент, он связан с внутренним желанием мыслить творчески, не бояться проблем и стремиться к их разрешению

**Рис. 1. Три компонента креативности по Терезе Эмебиль**

Составлено автором по материалам: Teresa Amabile «How to Kill Creativity». Harvard Business Review. September–October:1998. Р.76–87

С каждой стороной может поработать психолог (особенно на крупных предприятиях), это полезно, если конфликт сопровождается сильным эмоциональным потрясением, и позволяет направить энергию эмоций в рациональное русло. После подготовки организуют совместную встречу, на которой письменно фиксируют соглашение, учитывающее всё, о чем договорились стороны. Такая теоретическая схема часто встречается в научной литературе по управлению персоналом и конфликтам в организациях. Но ее практическое использование остается спорным. Прежде всего, это можно объяснить тем, что взаимоотношения людей многогранны и непредсказуемы, а потому не могут вписываться в схемы и фиксироваться четкими и последовательными действиями. Данный фактор – ключевое обоснования важности креативного подхода к разрешению конфликтных ситуаций на предприятиях сферы туризма.

Одной из частых причин возникновения конфликтов в организации является внедрение новшеств, инноваций. Инновации всегда связаны с нарушением привычного порядка дел и связей, вследствие того, что возникают новые функции, приходится забывать о старых. В таких ситуациях проявляется стремление сотрудников к сохранению прежних стереотипов и установок. Стереотипы могут оказаться сильнее и стать причиной конфликта. Любые новшества следует оценивать с разных сторон, не только с позиции экономической выгоды для организации, но и стороны социально-психологического воздействия данных новшеств на персонал, нужно быть готовым к естественному противодействию со стороны персонала на внедряемые новшества.[[14]](#footnote-14)

В настоящее время проблема креативности в разрешении конфликтных ситуаций становится все более популярной и значимой, и требует подробного теоретического и прикладного исследования.

В научной литературе можно встретить разные точки зрения на психологическую природу этой проблемы. Одни авторы считают, что творческий подход сам по себе порождает конфликт, так как требует огромных эмоциональных и интеллектуальных затрат как со стороны вовлеченных в конфликт сторон, так и со стороны менеджмента организации.

Другие авторы отмечают, что способность творческих людей быть высокотолерантными к неопределенности помогает им выстраивать нормальные отношения с окружающими людьми, избегая конфликтов. Гибкость мышления, характерная для креативных личностей, легкость генерации ими идей при решении проблемы обеспечивают возможность проявления конструктивной активности в ходе конфликтных ситуаций. Творческий подход к конфликту позволяет превращать проблемы в новые возможности. Он означает извлечение максимальной выгоды из данной ситуации.

При разрешении конфликта нужно принять ситуацию такой, какая она есть в настоящий момент, постараться посмотреть на нее объективно, с разных сторон. Это позволяет легче распознать новые возможности. И как только проблема признается, она сразу становится более разрешимой. На этом этапе могут быть важны такие особенности креативности, как способность изменять восприятие объекта таким образом, чтобы видеть его новые, скрытые стороны, умение прогнозировать вероятные выходы из ситуации с тем, чтобы найти оригинальные, нестандартные решения.

Креативность в подходах к конфликтным ситуациям, к участникам этого конфликта имеет многоуровневый, иерархический характер. А.С. Кашапов и Ю.В. Скворцова считают, что творческое преодоление проблемных ситуаций требует понимания личностью их реальной сложности или имеющихся затруднений в своих интеллектуальных навыках. Поэтому можно утверждать, что деятельность, связанная с анализом возникшей проблемы, принятием во внимание условий, образующих конфликтную ситуацию, планированием ее решения, контролем и оценкой себя в ходе решения конфликта, уже является по своему содержанию творческой.[[15]](#footnote-15)

С другой стороны, можно предположить, что креативности нельзя научиться. Скорее наоборот, результатом такого процесса будет банальная и вторичная информация, а истинно инновационная идея всегда приходит неожиданно и спонтанно. Поэтому управленческий лозунг «Будьте креативны» изначально абсурдный. С такой точкой зрения можно согласится, и как подчеркивалось ранее, творческий процесс невозможно вместить в определенные рамки, как и описать четкий алгоритм действия. Более того, креативность менеджмента организации не должна мешать и противоречить основным направлениям ее деятельности, и что более важно, креативность не может определяться только абстрактными и не имеющими практического применения идеями, что чревато построением организационной культуры бездействия. Менеджеры, для которых идеи креативности становятся первоочередной, попросту теряют контроль над организационным процессом, а их нежелание заниматься повседневными делами полностью исключает возможность реализации на практике этих идей и проектов. Креативность без четкой и слаженной системы координации и контроля бессмысленна и губительна для туристского предприятия, зависящего от множества внешних факторов.

Креативный подход к конфликту может включать в себя также техники и методики современного менеджмента, знания о национальной специфике персонала, личностных и поло-возрастных факторах, влияющих на поведение людей. Подход к принятию управленческих решений также влияет на количество конфликтов в организации. Умение подходить к конфликту творчески, дает возможность в дальнейшем осуществлять профилактику появления конфликтов их предотвращение.

В последнее время в западной научной литературе все чаще встречается понятие селф-менеджмента (self-management) и самосознания (self-awareness). Важность понимания своей сущности ставится на первое место среди главных качеств менеджера и успешного лидера. Понятие самосознания в контексте лидерства и управления организацией можно охарактеризовать знанием о своих возможностях, адекватной самооценкой, умением прислушиваться к своим внутренним ощущениям. С одной стороны к данному понятию можно отнести наши ценности, поведение, отношение к чему-либо, убеждения и т.п. Однако, на практике становится ясно, что только этих составляющих мало, и наиболее ценным становится знание о том, насколько человек устойчив к внешнему давлению, знает ли он свои слабые места и как он может управлять собой в непростой ситуации. Лидеру с развитым самосознанием присуще продумывать свои действия.

Недавние исследования, проведенные Гарвардским университетом[[16]](#footnote-16), доказывают, что в командах с низким уровнем самосознания качество принимаемых решений ниже, а координация деятельности осуществляется хуже. В этом же исследовании присутствует взаимосвязь с менеджментом конфликтных ситуаций. Так, результаты показывают что команда с высоким уровнем самосознания эффективна в разрешении конфликтных ситуаций в 65% случаев, тогда как команды с низким уровнем лишь в 35% (Рис.2). Такие результаты объясняются самоконтролем сотрудников, которое позволяет им ввести конфликт в конструктивное русло, а также здраво оценивать свои возможности и действия оппонентов.

**Рис. 2. Вероятность успеха коллективов с низким и высоким уровнем самосознания**

Составлено по данным: Harvard business review Erich C. Dierdorff, Robert S. Rubin «Research: We’re Not Very Self-Aware, Especially at Work», article, 2015

Развитое самосознание дает импульс к общему развитию личности. Техники селф-менеджмента могут помочь людям грамотно планировать, применять, контролировать и корректировать свои вновь приобретенные навыки и умения. И наконец, отсутствие здоровой и адекватной самооценки блокирует творческий процесс, что делает в дальнейшем невозможным разрешение конфликтных ситуаций креативными методами.

Патрик Данн отмечает роль креативного подхода к конфликту в организации. Так, наиболее успешные лидеры запада, по его мнению, все чаще стремятся выработать в себе навыки «хамелеона», иметь возможность реагировать на одну и ту же ситуацию по-разному в зависимости от преследуемых целей. Они зачастую используют юмор и стараются задавать больше вопросов, чтобы направить подчиненных в нужное русло. Как основную причину конфликта в организации, Патрик рассматривает стиль речи, подбор слов и язык жестов. В частности, он советует заменить местоимения «ты» и «они» на более эффективные и располагающие к конструктивному диалогу «я» и «мы», подчеркивающие осознание важности совместных усилий.

**Выводы к первой главе**

Рассмотренные аспекты организационного конфликта на предприятиях сферы туризма доказали значимость своевременного управления и предотвращения данных конфликтов. Универсальных методов разрешения конфликтов в организации сферы туризма не существует, но креативный подход, под которым понимается прежде всего комплексность, комбинирование различных методов, в том числе учет национальной специфики, гендерных особенностей, уровня самосознания и самоконтроля личности, может существенно упростить процесс разрешения конфликтных ситуаций.

**Глава II. Креативные подходы и методы в разрешении конфликтных ситуаций: зарубежный и отечественный опыт**

**2.1 Учет гендерных и возрастных факторов в разрешении конфликтов.**

Одним из факторов, определяющим поведение сотрудника организации в конфликте является его возраст и пол. В зависимости от принадлежности к тому или иному поколению, люди выбирают тактику поведения в конфликтной ситуации. Женское и мужское отношение к конфликту также заметно различается. В туристических компаниях, где одновременно могут работать представители разных поколений, такому вопросу нужно уделять больше внимания.

В качестве основы для выработки комплекса мероприятий по управлению конфликтными ситуациями на предприятиях сферы туризма может быть использована теория поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува (1991), выделяющая поколения x, y, z, и последующие разработки, основанные на данной теории. В российской практике данная теория нашла свое применение в маркетинге, при составлении рекламных кампаний, но также может применяться и в менеджменте персонала туристских организаций и разрешения организационных конфликтов. В качестве недостатка данной теории можно отметить обобщенность характеристик выделенных поколений, отсутствия связи с темпераментом, социальным статусом и личными мотивами людей, которые определенно оказывают влияние на поведение людей разных возрастов. Также достойна внимания менеджеров теория поколений Алана Басса (1974), затрагивающая эволюцию поведения людей в зависимости от их возраста.

Американская агентство исследований в области управления персоналом Society of Human Resource Management (SHRM), опросив более 500 менеджеров различных организаций всего мира пришли к выводу, что в компаниях уделяется недостаточное внимание к проблемам взаимодействия представителей разных поколений, в то время как количество подобных конфликтов довольно значительное (Рис.9). В большинстве случаев, представителей старшего поколения беспокоит внешний вид молодых сотрудников (55%), и не следование нормам деловой этики (54%), а у молодых сотрудников нередко конфликт возникает из-за неприятия страшим поколением инноваций и технологических новшеств (47%), стремление старшего поколения, особенно начальства, осуществлять сверх детальный контроль за деятельностью сотрудников – микроменеджмент (44%).

**Рис.9. Различия поколений как причина конфликта в организации**

Составлено по данным: SHRM Poll: Intergenerational Conflict in the Workplace, Research, April, 2011, First-Person Account: How to Bridge Generation Gaps, Research, November, 2013 [www.shrm.org/surveys](http://www.shrm.org/surveys)

Переходя к вопросу гендерных различий в поведении людей в конфликте, заметим, что А.А. Позняков[[17]](#footnote-17) полагал, что причины по которым возникают конфликтные ситуации различны у женщин и мужчин-менеджеров. Так, наиболее часто конфликт у мужчины-менеджера вызван факторами трудового процесса, распределения ресурсов, статусным и идеологическим компонентом, нормами и ценностями, целевыми установками персонала, когда как у женщин-менеджеров причинами являются психологические факторы, симпатия, совместимости личности, эмоциональная составляющая взаимоотношений, соблюдение формальностей и т.п. В дальнейшем, мужчины и женщины также демонстрировали противоположные стратегии поведения: если мужчина скорее проявлял активную и определенную позицию относительно конфликта, то женщины подчас демонстрировали неуверенность и пассивность. Однако, данную точку зрения можно оспорить, так как в настоящее время тенденция может изменяться, и женщины-лидеры все чаще перенимают «мужские качества». Это проявляется не только в деловой сфере, но и в семейных отношениях. Все чаще мы наблюдаем, что именно женщина выполняет мужскую роль во многих аспектах.

С другой стороны, женское внимание к психологическим особенностям личности превращает процесс разрешения конфликтной ситуации в более совершенный нежели у мужчин. Женщины склонны глубоко переживать конфликтные ситуации, используют эмоционально-агрессивные формы воздействия на оппонента. В качестве поддержки, женщины средних лет и более старшего возраста чаще опираются на помощь семьи, а не друзей; последнее более характерно для мужчин и молодых женщин. Женщины склонны выслушивать чужую точку зрения и прибегать к помощи третьей стороны при разрешении конфликта, когда как мужчины скорее опираются на свои силы. Также, в ходе исследования, проведённого Позняковым было доказано, что мужчины чаще прибегают к стратегии соперничества и компромисса, а женщины к стратегии приспособления и сотрудничества (по Томасу-Килману).

Однако, по мнению Одри Нельсон и Клэр Браун, женщины совершают большую ошибку, когда выбирают стратегию избегания и приспособления в конфликте, связанное с боязнью их восприятия в качестве агрессивных и конфликтных личностей. По этим причинам женщины демонстрируют свою неконкурентоспособность. Кроме того, мужчины часто ожидают от женщин проявления сочувствия к чувствам других людей, терпения и заботы о благополучии, тем самым склоняя женщин к стратегии избегания конфликта. Женщины часто являются миротворцами организации, в которой работают, к ним чаще обращаются за советом чем к мужчинам, даже когда они напрямую не вовлечены в конфликт. Косвенное, но мощное давление вынуждает деловых женщин подавлять свои настоящие и естественные эмоции, которые могут включать в себя «здоровое» чувство разочарования, гнева и агрессии.

Разумеется, существуют очевидные ощутимые различия в том, как женщины и мужчины справляются с конфликтами на рабочем месте. Мужчины часто рассматривают конфликт как шанс проявить себя, продвинуть свои идеи и как возможность создать прекрасную репутацию. Для мужчин конфликт может быть тактическим приемом для продвижения, способом проверить решимость противника. С другой стороны, женщины часто стремятся к посредничеству в конфликте. По этой причине они могут думать о чувствах других сознательно или подсознательно, позволяя их собственным желаниям и стремлениям отойти на задний план. Исследования университета Британской Колумбии[[18]](#footnote-18), проведённые в 2013 году, показывают, что и мужчины и женщины сходятся во мнении о том, что конфликт между женщинами на рабочем месте несет больше разрушительных последствий и имеет более затяжной период нежели конфликт между мужчинами или между женщиной и мужчиной. Поэтому в организациях, где основную часть персонала составляют женщины, профилактике конфликтов должно уделяться повышенное внимание.

На практике предвзятые представления о том, как женщины справляются с конфликтами, влияют на особенности подбора персонала, продвижение по карьерной лестнице и распределение полномочий.[[19]](#footnote-19) Руководители женского и мужского пола, ориентированные на стереотипы женского поведения, зачастую не способны рассматривать женщину как потенциально успешную и ответственную личность, из-за того, что они «слишком эмоциональны» или «сложны», не могут эффективно управлять персоналом и являются источником дисгармонии в коллективе.

Согласно данным Всемирной Туристской Организации и Международной Организации Труда[[20]](#footnote-20) в настоящий момент в экономически развитых странах наблюдается тенденция преобладания женщин на рядовых и руководящих постах в туристском бизнесе. В среднем, в 2013 году на предприятиях сферы туризма 60% всех должностей занимали женщины. Такая картина характерна и для российских предприятий сферы туризма. Данная тенденция подтверждает вывод о том, что именно женщины в силу своей интуитивной способности быть внимательными и располагать к себе превращает их в более эффективных управленцев в той сфере, для которой взаимоотношения играют столь важную роль.

В профилактике конфликтов поколений и полов на рабочем месте креативность также имеет огромное значение. Гибкий график работы, совместное времяпровождение вне рабочего пространства могут помочь в предотвращении конфликта поколений. Но наиболее важным является совместный поиск идей при решении жизненно важных проблем туристского предприятия, о котором уже говорилось ранее. Наставничество и обмен опытом разных поколений тоже приветствуется, но примером использования такой практики должен выступать прежде всего лидер (руководство).

**2.2 Американские модели креативного разрешения проблемы**

В данном разделе вниманию представлены модели креативного разрешения проблем представителей школы креативного мышления. С позиций данных методов, креативность в разрешении конфликтных ситуаций рассматривается в качестве процесса по поиску новых, нестандартных идей, основанного на принципе единства и равноправия челнов коллектива.

**2.2.1 Модель креативного разрешения проблемы Осборна-Парниса (The Osborn-Parnes model of Creative Problem Solving)**

Одной из наиболее популярных техник по разрешению сложных ситуаций является модель креативного разрешения проблемы (CPS), разработанная Алексом Осборном, пионером в области креативного мышления и доработанная Сидом Парнисом, последователем идей Осборна и директором Фонда креативного образования (Creative Education Foundation). Модель основана на теории креативности А.Осборна, который долгое время работал в университете Баффало. Алекс Осборн уделял огромное внимание способности творческих людей с легкостью генерировать идеи и быстро разрешать проблемные ситуации. Разнообразие подходов к процессу креативного решения проблемы, которые были разработаны в дальнейшим другими учеными на основе этой модели, является свидетельством силы данной идеи.

Данная методика имеет много общего с методом «Мозгового штурма», создателем которого также является Алекс Осборн. Смысл метода заключается в поиске как можно большего количества идей для решения проблемы. Структура модели состоит из шести этапов на пути креативного разрешения проблемы. Каждый шаг обоснован и имеет свои четкие цели. Шаги демонстрируют направление творческого процесса. Они подсказывают, что нужно делать на каждом этапе для того, чтобы в конечном итоге прийти к эффективному, взвешенному решению. Стрелки на модели показывают, что каждый шаг включает в себя дивергентную фазу мышления, в которой присутствует поиск множества идей (факты, определения проблемы, идеи, критерии оценки, стратегии реализации), а затем наступает сходящаяся фаза, в которой выбираются только самые перспективные идеи для дальнейшего рассмотрения. На рисунке 3 представлена данная модель. Модель принято разделять на три основные фазы:

1. Осознание наличия проблемы (Поиск цели + поиск фактов + поиск проблемы)
2. Генерация идей
3. Составления плана действий (Поиск решения + поиск плана действий)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objective Finding  (OF) | Fact  Finding  (FF) | Problem  Finding  (PF) | Idea  Findidng  (IF) | Solution Finding  (SF) | Acceptance Finding  (AF) |
|  |  |  |  |  |  |
| Нахождение цели | Нахождение данных | Нахождение проблемы | Нахождение идей | Нахождение решения | Нахождение плана действий |
| Обозначьте цели, желаемый исход проблемы | Что скрывается за данной проблемой? Каковы ее причины? | В чем заключается истинная проблема? | Каковы пути решения данной проблемы? | Выберите наиболее подходящие решения | Составьте план действий |

**Рис. 3. Модель креативного разрешения проблемы Осборна-Парниса**

Составлено по материалам: Osborn, A.F. (1993). Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving (3rd rev. Ed.). Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press.

При использовании модели авторы советуют следовать некоторым принципам, которые облегчат поиск решения и помогут членам коллектива эффективно взаимодействовать друг с другом:

1. Принцип дивергентного и конвергентного мышления. Данный принцип заключается в первоначальном поиске всех возможных решений, а затем в отборе наиболее подходящих идей.
2. Принцип «вопроса». Подходите к разрешению проблемы с точки зрения вопроса. Не бойтесь задавать открытие и закрытые вопросы, которые обеспечат вас необходимой информацией. Суждения, выдвинутые без вопроса, как правило ограничивают ваши возможности и не дают ответов.
3. Принцип отсутствия оценки суждений. Не пытайтесь дать оценку идеям, так как это тормозит творческий процесс. Оценивать идеи можно только тогда, когда процесс поиска завершен.
4. Принцип «Да». Процесс креативного мышления не совместим с отрицанием, поэтому в разговоре должно звучать утверждение, а не отрицание.[[21]](#footnote-21)

Модель креативного разрешения проблемы может успешно применяться при разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы. Ведь по своей сути, конфликт – та же проблема, которую необходимо разрешить или контролировать в зависимости от преследуемых целей. Однако, нужно отметить, что конфликт более «сложная задача», так как в ней участвует несколько сторон, имеющих свои собственные цели и мотивы и управленцу (менеджеру) их нужно обязательно учитывать. Такая методика может быть взята за основу при выработке кодекса поведения в конфликте для конкретного трудового коллектива.

Основополагающим принципом данной модели является открытость. В процесс поиска предложений и путей преодоления конфликта должны входить все заинтересованные стороны, а не только менеджмент. Под поиском целей в конфликте подразумевается желаемый исход конфликтной ситуации, удовлетворяющий все вовлечённые стороны. Поиск данных - ни что иное как выявление причин конфликта, которое впоследствии, на следующе стадии перетекает в поиск одной единственной, основополагающей причины, которая дала толчок для начала конфликта. На стадии нахождения идей предполагается предложения как заинтересованных сторон, так и не вовлечённых. Выбранное решение не должно ущемлять интересов вовлеченных сторон, а должно стать результатом конструктивного сотрудничества.

**2.2.2 Модель Пуччио, Манс и Мёрдок (Puccio, Mance and Murdock's Thinking Skills Model)**

Модель творческого мышления была представлена в книге «Skills That Drive Change» Джерарда Пуччио, Мэри Манс и Мэри Мёрдок и претерпела за последние десять лет несколько изменений. Мысль о том, что креативность имеет важное значение для лидера не нова и была предложена во множестве работ американских теоретиков и практиков в области менеджмента. Тем не менее, авторы данной модели подчеркивают практическую значимость данной разработки, направленной на оказание помощи в стремлении менеджера повысить свой творческий потенциал. Для них креативность непременно связана с постоянными изменениями. В свою очередь для того, чтобы успешно приспосабливаться к изменениям, необходимо мыслить и действовать творчески. Успешный лидер должен совмещать в себе не только аналитические способности, но и творческие. Креативность –ключ к инновациям.

Данная модель во многом связана с предыдущей разработкой Осборна и Парниса и основана на дивергентном и конвергентном мышлении. Модель замкнута и предполагает возвращение на начальный этап в случае необходимости. Авторами выделяется четыре блока, объединенные поиском идей и формулировкой наиболее подходящей идеи, которая позволяет перейти к следующему блоку и так далее.

**Рис. 3. Адаптированная модель Пуччио, Манс и Мёрдок для разрешения конфликтной ситуации**

Составлено по данным: Gerard J. Puccio, Marie Mance, Mary C. Murdock «Creative Leadership. Skill that drive change», 2nd Revised edition, SAGE Publications Inc, 376, 2011 Robert H. Frantz «Toolset for Visual Creative Conflict Management», Creative Studies Graduate Student Master's Projects, Buffalo State College, 105, 2014

Первый блок состоит из процесса поиска источника проблемы (в данном случае конфликта). Здесь важно четко обозначить цель (исход проблемы), изучить исходные данные, сформулировать проблему и вопросы, которые помогут найти решение. Второй блок объединяет процесс изучения мнений участников конфликта, их видения проблемы и окончательной формулировки данной проблемы. Третий блок включает в себя поиска идей возможного разрешения конфликтной ситуации и выбора наиболее подходящего решения. В конце важно изучить возможные реакции и последствия от принимаемых решений и составить план действий.

С другой стороны, по мнению авторов важны стратегии разрешения проблемы (конфликтной ситуации). Они выделяют четыре стратегии которые связаны с подходом к проблеме (предотвращение или разрешение) и природы самой проблемы (существует алгоритм разрешения или нет).

Первая стратегия – стереотипная, наиболее простая, не задействует креативного мышления, предполагает разрешение проблемы после ее возникновения по заранее известному алгоритму.

Вторая стратегия – поддержки, предполагает что мы заранее осуществляем действия по определенному алгоритму, направленные на предотвращение возникновения проблемной ситуации.

Третья стратегия – затруднений, связана с наличием проблемы и поиском новых, неизвестных нам путей ее разрешения.

И последняя – четвертая, открывающая новые возможности стратегия, направленная на предотвращение проблемы новыми, нестандартными способами. Данную стратегию можно с суверенностью назвать креативной, позволяющей открывать новые горизонты, направлять конфликтную ситуацию в конструктивное русло.

**2.3 Модель Патрика Ленсиони.**

Модель П. Ленсиони была выбрана ввиду особой роли лидера организации, которую выделяет автор в эффективном менеджменте конфликтных ситуаций. Патрик Ленсиони (Patrick Lencioni) – американский писатель и специалист менеджмента организации. Патрик работает персональным тренером для руководителей крупнейших компаний и читает публичные лекции на темы лидерства, командной работы и организационного развития. Внимание автора также привлекает и организационный конфликт. Так, Ленсиони предлагает еще одну модель разрешения конфликтной ситуации.

В основе его теории о «пяти пороках» компании лежит представление автора о тех барьерах, которые препятствуют эффективной работе. Пять пороков, среди которых *недоверие,* *боязнь конфликта, безответственность, нетребовательность* и *безразличие к полученным результатам*, представляют собой пирамиду, основой которой выступает «недоверие». Автор высказывает мысль о том, что все пороки взаимосвязаны и появление одного из них свидетельствует о наличие других.

**Рисунок 5. Модель «Пяти пороков организации» по Патрику Ленсиони**

Недоверие между членами одного трудового коллектива возникает вследствие неуверенности в себе и боязни ответственности за свои ошибки. Такая боязнь приводит к тому, что каждый стремится скрыть свои слабые стороны, в результате чего, ни один из работников не доверяет другому, так как воспринимает его как потенциального врага. В свою очередь, недоверие провоцирует боязнь конфликтов. Это неслучайно, так как в конфликте человеку сложнее сдерживать себя. Поэтому работники всеми силами стараются поддерживать «мнимую» гармонию, принимают единогласные решения, которые имеют катастрофические последствия. Безответственность – результат атмосферы недоверия. Ни один член коллектива не стремится говорить правду, поэтому принимаемые решения непродуманные и необоснованные, и, как правило, никто не хочет нести за них ответственность, так как они не касаются их лично. Далее, возникает проблема нетребовательности, которую можно охарактеризовать нежеланием работников ставить общее благо выше собственного комфорта. Следующим звеном цепи становится пренебрежение к результатам, почву для возникновения которого сформировали предыдущие пороки. Таким образом, организация может оказаться неконкурентоспособной и неэффективной, если хоть одно звено цепи становится слабым.

Остановимся на втором пороке – боязни конфликта. Во многих культурах, конфликт воспринимается как проблема, которая демонстрирует слабость личности, а поэтому он абсолютно недопустим, особенно в рабочем пространстве. Длительное взаимодействие членов одного коллектива для своего дальнейшего развития требует наличие конструктивного конфликта. Ленсиони понимает под этим термином только открытое обсуждение выдвигаемых идей, предложений, суждений, но не личных качеств оппонентов, сопровождаемое накалом страстей, проявлением эмоций, повышенным тоном, упреками. Команда, которая понимает важность конструктивного конфликта, воспринимает его прежде всего как средство поиска наиболее эффективного предложения в кратчайшие временные сроки. Участники дискуссии не воспринимают критику как оскорбление их личных качеств, а после обсуждения у них не остается чувства вины перед своими коллегами и нежелания продолжать работу в данном коллективе. Во многих коллективах боязнь открытого конфликта объясняется боязнью обидеть своих коллег, задеть их чувства, что в конечном результате приводит к росту напряжения, и как следствие, члены одного коллектива начинают действовать друг у друга за спиной, интриговать. Руководители прибегают к частному обсуждению проблем наедине с каждым их участников конфликта, не вынося проблему на общее обсуждение, тем самым откладывая решения важных проблем на неопределенное время.

В его работе приводится несколько наглядных примеров, которые демонстрируют, что коллектив не стремится к открытому и конструктивному конфликту:

* Скучные, монотонные совещания;
* В коллективе возникают интриги;
* Вопросы, по которым мнения расходятся, откладываются в сторону и не решаются;
* Работники не прислушиваются к мнению друг друга;
* Менеджмент конфликтных ситуаций применяется только к межличностным конфликтам.

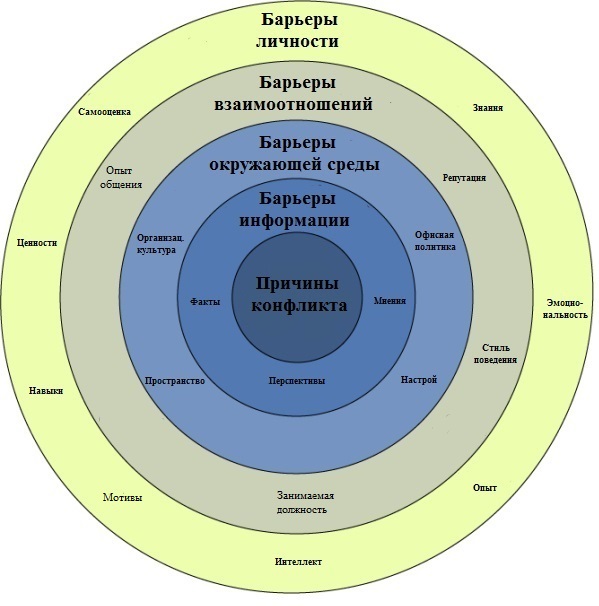
В процессе разрешения конфликтной ситуации особое внимание должно уделяться роли лидера (управленца) туристской организации. По мнению Ленсиони, наибольшую трудность, связанную со стремлением лидера инициировать конструктивный конфликт, вызывает желание управленца уберечь коллектив от стресса. Если лидер уступает этому желанию, он практически лишает работников возможности самостоятельно разрешать конфликт. Важно, чтобы управленец демонстрировал коллегам самообладание в любой ситуации и позволил бы членам коллектива самостоятельно (но под его контролем) выработать нужное решение. И, наконец, сам лидер должен своим примером показывать готовность к конфликту и достойное поведение во время конфликта.

Конструктивный конфликт обладает большим преимуществом – дает всем участникам коллектива возможность открыто высказать свою точку зрения и выработать совместное, удовлетворяющее всех решение, ответственность за которое несут в равной мере все работники.

К сожалению, на пути к формированию атмосферы доверия в коллективе возникает ряд сдерживающих факторов, или препятствий, как называет их Ленсиони. В его модели они формируют окружности связанных с друг другом факторов, которые не позволяют добиться разрешения конфликтной ситуации по пути конструктивного взаимодействия. Различные уровни препятствий отвлекают организацию от решения серьезных проблем. всего им выделено четыре уровня препятствий, изображенных на рисунке 6. К первому уровню относятся *информационные барьеры*, которым относятся информация, факты, мнения, перспективы. Это наиболее легко устранимые и часто обсуждаемые проблемы, как правило напрямую связанные с истинной проблемой. Во втором круге препятствий находятся *факторы окружающей среды*. Они формируют социально-психологический климат в коллективе и напрямую влияют на то, как происходит обмен информацией, каков общий настрой коллектива, наблюдается ли в коллективе нехватка времени на принятие важных решений. Сюда же можно отнести такие понятия как офисная политика, организационная культура и фактор местоположения и обстановки. Как ни странно, размеры помещения, его оформление тоже оказывают влияние на процесс обмена информацией и на общий уровень конфликтности.

Следующий уровень модели – взаимоотношения. Данные препятствия отражают качество взаимоотношений между членами группы, на которые оказывают влияние опыт, стиль поведения, репутация, в зависимости от которых формируется отношение и подход друг к другу внутри команды. Занимаемая должность и принадлежность к определённому отделу (департаменту) также формируют круг общения, поэтому относятся к данному типу препятствий.

На последнем уровне – личностном, встречаются барьеры, которые возникают в результате недостаточного опыта человека, его знаний, интеллекта, самооценки и уровня эмоционального интеллекта. Также они могут включать в себя ценности и мотивы человека, которые существенно отличаются от остальных членов группы. Данный круг препятствий – самый трудоемкий и непредсказуемый.



**Рисунок 6. Модель разрешения конфликта П. Ленсиони**

Составлено по данным: Patrick Lencioni «Overcoming the Five Dysfunctions of a Team», Published by Jossey-Bass, 174, 2005, p.124-127

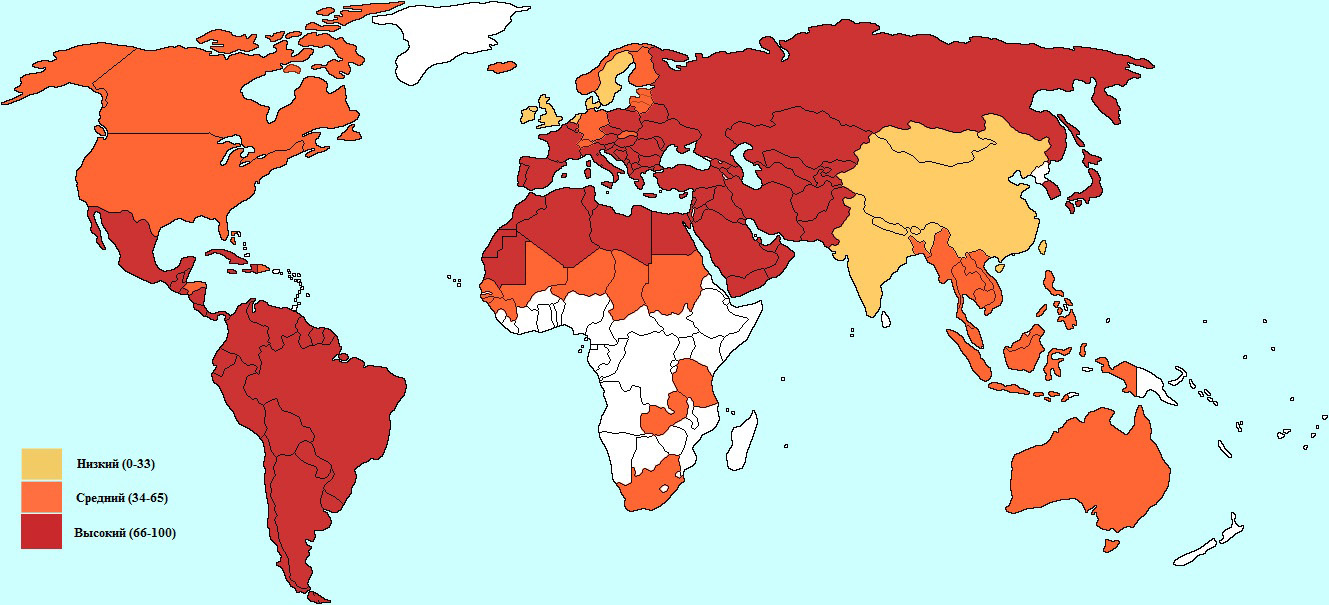
Ключевой целью данной модели является формирование осведомленности о возможных барьерах, которые неизбежно появляются в ходе конфликта. Чем дальше расположены барьеры от центра модели, тем сложнее их преодолеть, так как в них вовлечены особенности личности, которые в свою очередь невозможно так просто изменить как сменить обстановку или усовершенствовать организационную культуру. В то же время, Ленсиони подчеркивает, что взаимное доверие членов группы – ключ к преодолению всех сложностей.

**2.3 Особенности национальной культуры в разрешении конфликтных ситуаций**

Роль национальной специфики в разрешении конфликтной ситуации очевидна. В каждой стране сложилась своя собственная система менеджмента организации, которая напрямую связана с культурным и национальным факторами. То же можно сказать и о менеджменте конфликтных ситуаций. В данном случае национальная специфика играет ключевую роль при выработке эффективной стратегии разрешения конфликта.

Один из наиболее известных специалистов в области социо-культурных различий, Гирт Хофстеде, полагал, что национальная культура определяется набором когнитивных кодов и является важнейшим фактором, который отличает людей друг от друга в социуме. Сложившаяся система ценностей, по мнению Хофстеде, вызывает недопонимание между представителями двух и более сообществ. Понимание различий культур в рамках предприятия, таких как дистанция власти, ориентация на будущее, приемлемость неопределенности, коллективизм или индивидуализм, мужской или женский тип культуры дает возможность разрешения конфликта более эффективно и краткосрочно. Так, например, выделенный Хофстеде параметр неопределённости и отношение к ней, характеризуется в том числе видением конфликта как нормального явления (в случае принятия неопределённости) и как нежелательного (в ситуации неприятия).[[22]](#footnote-22) В странах, где существует тенденция неприятия конфликта уровень креативности и восприятия инноваций ниже чем в странах с принятием неопределенности как нормы. Исходя из данной классификации можно провести кластеризацию культур по отношению к конфликту.

Отчетливо выделяется североамериканский кластер (США, Канада) со средними показателями неприятия конфликта, южноамериканский с высокой степенью неприятия конфликта, северо-европейский кластер (Финляндия, Швеция, Норвегия, Дания, Великобритания, Ирландия, Исландия) и прибалтийский кластер (Эстония, Латвия, Литва) с низким и средним неприятием конфликта, океанский кластер (Австралия, Индонезия) также со средним неприятием неопределенности в форме конфликта. Россия, как и большая часть Европы и Ближнего востока отличается высокими показателями неприятия конфликта. Индия, Китай, Монголия и Пакистан обладает низким неприятием ситуации неопределённости согласно Герту Хофстеде.



**Карта-схема 1. Степени неприятия конфликта в разных странах по индексу Г. Хофстеде**

Можно предположить, что индивид вырабатывает свой стиль поведения в конфликте исходя из своих культурных ценностей. Если менеджмент организации не согласован с культурными особенностями работников, сами работники начинают чувствовать себя некомфортно, и в результате их мотивация к труду стремительно падает. Адоптируя менеджмент к особенностям национальной культуры, организация позволяет сотрудникам в полной мере раскрыть свой потенциал. Более того, многочисленные исследования доказывают, что представитель одной культуры, оказавшись в трудовом коллективе другой страны скорее будет воспроизводить стиль поведения своей страны, нежели будет приспосабливаться к нормам, принятым в данной культуре.

Проводя взаимосвязь исследований Г.Хофстеде с известными типами поведения в конфликте Томаса и Килмена, можно определить как влияют каждый из выделенных им параметров национальной культуры на поведение в конфликтной ситуации. Коллектив авторов из университетов Больцано и Магдебурга выступают с несколькими гипотезами относительно этой взаимосвязи. Так, одна из их гипотез гласит, что для культур с преобладанием принципа коллективизма совершенно не характерна стратегия соперничества, как и для культур, которые негативно относятся к неопределенности. Но наоборот, эффективными для таких культур стратегиями будут компромисс, приспособление, избегание и сотрудничество. С другой стороны, они утверждают, что культуры с высокой дистанцированностью власти скорее предпочтут стратегию соперничества или избегания. Для культур «мужского типа» единственно положительной стратегией в конфликте является соперничество, а культуры, ориентированные на долгосрочную перспективу характеризуются стратегиями сотрудничества, приспособления и компромисса .[[23]](#footnote-23)

В российской практике по прежнему наблюдается недостаточнее внимание к специфике национальных особенностей поведения человека в организации. Зачастую, методы успешно применяемые за рубежом оказываются абсолютно недейственными в условиях русского менталитета. Об этом, в частности, пишут И. С. Алексейцев, Р. Н. Галиахметов, указывая на такие особенности русского менталитета как выраженный коллективизм, своеобразное понимание свободы, связанное не столько с обладанием правами, сколько с возможностью вести жизнь «по душе», быть самому себе хозяином; неразрывная связь социального порядка и государства, которое упорядочивает все общественные отношения; высокая значимость моральных норм в сочетании с правовым нигилизмом; патерналистский образ государственной власти, которая заботится о своем народе и в руках которой находится его судьба. Авторы также приводят целый ряд примеров, где ярко проявляются ментальный особенности русского человека в конфликтной ситуации. В организации конфликты принято скрывать или игнорировать, а открытая форма конфликта в виде забастовок и митингов встречаются только в крайне тяжелых ситуациях, вызванных как правило социально-экономическими причинами, такими как задержка зарплаты, массовые сокращения, неудовлетворительные условия труда, угрожающие жизни и здоровью человека. [[24]](#footnote-24) В остальных же случаях работник будет скорее скрывать назревший конфликт, чем пытаться конструктивно решить проблему, боясь потерять место.

**2.3.1 Карта культур Эрин Мэйер**

Большой популярностью в зарубежном бизнесе пользуется недавняя разработка американского ученого в области бизнеса и менеджмента организации, профессора международной бизнес-школы INSEAD Эрин Мейер. В ее книге «Карта культур: Сквозь барьеры глобального бизнеса» («The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business»), вышедшей в 2014 году, все внимание приковано к культурным различиям разных стран и народов и роли национальных культур в менеджменте организации. Эрин работала во многих странах в качестве консультанта по менеджменту персонала и имеет огромный опыт взаимодействия с представителями разных культур. В своей работе она предлагает 8-ступенчатую модель, отражающую степень выраженности различных компонентов, отражающих специфику национальных культур, в зависимости от страны по принципу «из крайности в крайность»:

* *Общение (Communicating*): культура высокого контекста или низкого;
* *Оценка (Evaluating)*: прямолинейная или косвенная;
* *Убеждения (Persuading)*: концепция или практика;
* *Структура организации (Leading)*: четкая иерархия или эгалитаризм;
* *Принятие решений (Deciding)*: сверху-вниз или согласованно;
* *Доверие (Trusting)*: основанное на личных отношениях или на решении задач;
* *Разногласия (Disagreeing)*: конфронтация или избегание конфронтации;
* *График работы (Scheduling)*: фиксированный или гибкий.

*Общение.* Наряду с такими учеными как Герт Хофстеде и Эдвард Холл, Эрин Мейер также указывает как одну из основополагающих характеристик национальной культуры понятие контекста. Культура низкого контекста определяется отсутствием интуитивного понимания между субъектами взаимодействия. Она определяется прямой и выразительной речью, открытым выражением эмоций, ясностью и прямой оценкой обсуждаемых проблем. К такому типу относятся молодые и развивающиеся страны, такие как США, Австралия, Канада, а также ряд Европейских стран, среди которых Германия, Нидерланды. Культура высокого контекста, напротив, предполагает высоко развитое невербальное общение невыраженную, скрытую манеру речи. (Япония, Юго-восточные страны, Иран, Саудовская Аравия). Россия по Мейер находится под большим влиянием высокого контекста.

*Оценка.* В одним странах принято демонстрировать реакцию на определенные действия или суждения, в других же наоборот, это является признаком дурного тона. Данная шкала оценивает уровень прямолинейности оценочных суждений. Странами, в которых часто позволяется давать прямую оценку действиям, традиционно являются Израиль, Россия, Германия, Нидерланды и Франция. К противоположному типу относятся представители восточной культуры, такие как японцы, индонезийцы, корейцы, тайцы и т.д.

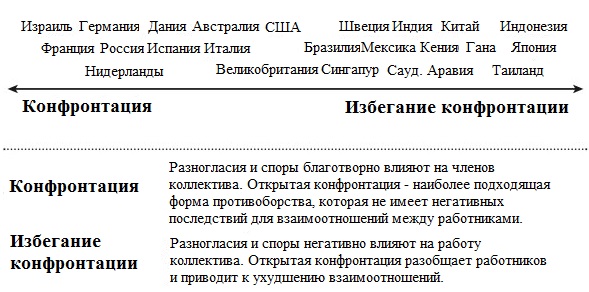
*Убеждения.* Данный критерий основан на различиях в методах рассуждения и общих убеждениях. Так, в одни культурах доминирует дедуктивный способ рассуждения, где во главе всегда стоит конкретная идея, или концепция, которая регулирует все стороны жизнедеятельности организации (Италия, Испания, Франция, Россия). В других же культурах, напротив, люди склонны мыслить индуктивно, т.е. основываясь на практическом применении и опыте. В организациях такого типа работники прежде всего обсуждают практическую значимость, основанную на имеющихся фактах, стараются избегать теоретических и философских дискуссий (США, Канада, Австралия, Великобритания).

*Структура организации.*  Параметр отражает насколько значима в организациях строгая иерархия, которая связана со свободой личности в организации, принципом субординации и принципом равноправия. В культурах эгалитарного типа дистанции между руководителем и работниками практически не существует. Менеджер имеет такие же права и обязанности как и любой другой член трудового коллектива. Примерами данного типа являются Дания, Швеция, Нидерланды, Австралия. В противовес им можно выделить Японию, Индию, Китай, Саудовскую Аравию и Россию – те страны, в которых традиционно присутствует четкая иерархия, а авторитет управленца не оспаривается. США, Великобритания и Германия сочетают в себе об типа поэтому занимают позицию центра шкалы.

*Принятие решений.* Процесс принятия решений занимает особое место в каждой туристской организации и во многом связан со структурой организации. Однако, не всегда в организациях иерархичного типа сотрудники не участвуют в принятии важных решений. Яркий пример – Япония – страна, где каждый член коллектива вправе высказывать свое мнение относительно принимаемых решений (система «Ринги»). В таких странах как Россия, Китай и Индия принцип иерархичности присутствует и в принятии решений, поэтому является привилегией менеджмента организации. В Швеции, Нидерландах и Германии в процессе принятия решений персонал принимает активное участие.

*Доверие.* Доверие между членами коллектива по Мейер строится двумя разными путями. Первый путь предполагает ситуацию, когда коллеги доверяют друг другу посредством профессиональных достижений. Если Вы делаете свою работу хорошо, значит на Вас можно положиться. Так рассуждают представители США, Дании, Германии и Нидерландов. Второй путь построения доверия более сложный и долгий, так как он основан на взаимоотношениях коллег, их оценки ваших личных качеств. Должно пройти определенное время, за которое Вас лучше узнают члены коллектива, чтобы выстроить доверительные отношения. (Китай, Нигерия, Саудовская Аравия, Бразилия, частично Россия).

*Разногласия*. Учитывая специфику исследования, особую значимость имеет седьмой компонент оценки – разногласия. Он демонстрирует влияние ссор и разногласий в коллективе на взаимоотношения и психологический климат. Исходя из собственных наблюдений и накопленного опыта, Эрин Мейер схематично поместила некоторые страны на шкалу конфронтации, представленной на рисунке 7.



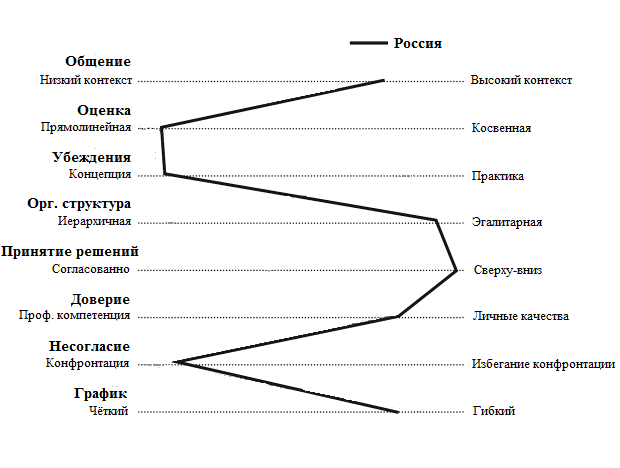
**Рис. 7. Позиционирование разных стран на шкале конфронтации по Эрин Мейер**

Составлено по материалам: Erin Meyer «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business», PublicAffairs, New York, 288, 2014. P.4-60

В отличии от Г. Хофстеде Мейер относит российскую культуру к типу, для которой характерно стремление открытого разрешения споров конфликтов. Более того, для таких культур как русская, нежелание менеджмента обращать внимание на противоречия может привести к катастрофическим последствиям: текучке кадров, низкой производительности труда, ослаблению организационной культуры, ухудшению общего социально-психологического климата и т.п. В сфере туризма, данному фактору должно уделяться особое внимание.

*График работы.* Различные культуры по-разному организовывают свое время и выполнять работу. Немцы, швейцарцы, японцы и шведы, как правило выполняют задачи строго в установленном порядке, переходя к следующему заданию только после выполнения предыдущего. Тем не менее, в ряде стран работники придерживаются свободного графика, одновременно работают над несколькими проектами, не фиксируют четко свое время на выполнение тех или иных задач. По такому принципу работают в Кении, Турции, Китае, Бразилии. Близка к такому типу и Россия, хотя в ее культуре сочетаются оба типа.

Таким образом, выстраивается портрет национальной культуры страны, зафиксированный на шаблоне «карты». На рис. 8 построена усредненная карта российской культуры согласно характеристикам, данным ей Эрин Мейер. Естественно, данная карта имеет определенную погрешность, так как невозможно задать четкие рамки для определения национального менталитета разных культур.



**Рис. 8. Карта национальной культуры России по Эрин Мейер**

Составлено по материалам: Erin Meyer «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business», PublicAffairs, New York, 288, 2014. P.4-60

В случае, если коллектив организации многонационален, то на карту можно нанести несколько линий для лучшего понимания разных культур и точек их соприкосновения или различий. В то же время, такая карта в туристском бизнесе позволяет грамотно выстраивать коммуникацию при работе с зарубежными партнерами. Особенно это актуально для тех туристских компаний, которые занимаются международным въездным и выездным туризмом. Понимание специфики человека, имеющего определенную национальную принадлежность, существенно упрощает процесс налаживания коммуникации, при этом качество такой коммуникации существенно выше.

**Выводы ко второй главе**

Рассмотренные в данной главе методики могут существенно изменить отношение коллектива к конфликту, выработать навыки творческого мышления, трансформировать представление о конфликте как о процессе, который позволяет выявить скрытые проблемы и слабые стороны и превратить их в новые возможности и сильные стороны. С другой стороны, внимание к национальной специфике, полу и возрасту сотрудников на предприятии сферы туризма совершенствует всю систему управления персоналом, укрепляет организационную культуру туристского предприятия.

**Глава III. Применение креативных подходов и методов в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма ООО «ГТО»**

* 1. **Общая характеристика внутренней среды предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «ГТО» существует на рынке Санкт-Петербурга с 2009 года и предоставляет весь спектр услуг по организации деловых поездок, как по России, так и за рубежом. Это одно из приоритетных направлений деятельности компании, где она имеет длительный и успешный опыт работы. В настоящее время турфирма «ГТО» главным образом занимается внутренним и международным въездным туризмом.

Осуществляемая деятельность согласно ОКВЭД: 79.11 Деятельность туристических агентств. Номер в едином федеральном реестре туроператоров – МВТ 004910.

Размер банковской гарантии составляет 500000 рублей. Способ финансового обеспечения – договор страхования гражданской ответственности туроператора.

В 2012 году компания произвела серьезный ребрендинг. Полностью поменяла свой подход к бизнесу не только визуально, но и ментально.

Руководство турфирмы стремится смотреть на развитие своего бизнеса шире, чем обычная туристическая фирма. Структура компании создана таким образом, что «ГТО» способна отвечать потребностям целевой аудитории разного уровня.

Основными партнерами является следующие компании: «Ski Star», «Ингосстрах», «Диалог», «Интурист», «СолвексТурне», «ТезТур».

Миссия компании: Организуя поездки для наших клиентов, мы способствуем улучшению их качества жизни. Мы верим, что в путешествиях рождаются новые идеи для их бизнеса, более того путешествия являются фактором развития креативности для каждого отдельного человека.

Турфирма расположена в одном из спальных районов Санкт-Петербурга. С точки зрения доступности, территориальное расположение не самое удачное, но компания обслуживает клиентов в основном с помощью сети Интернет или посредством телефонных звонков, поэтому данный фактор не играет существенной роли.

Организационно-управленческая структура данного туристского предприятия относится к типу линейно-функциональной, при которой распоряжения передаются сверху вниз, последовательно, по цепочке, от уровня к уровню, а за каждым работником (отделом) закреплена своя функция. Общее количество персонала, работающего в турфирме составляет на момент исследования 12 человек. Организационная структура соответствует размерам и требованиям организации.

Туристское предприятие возглавляет генеральный директор, осуществляющий общее руководство предприятием и несущий ответственность за работу ООО «ГТО». В непосредственном подчинении у генерального директора находятся три единицы: директор офиса, главный бухгалтер и специалист по информационным технологиям. Главный бухгалтер выполняет работу по расчетам с поставщиками, заказчиками и покупателями. Производит экономический анализ хозяйственно-технической деятельности. Директор офиса координирует работу операторов по различным направлениям, осуществляет контроль за их деятельностью. Табл. 1 и табл. 2 демонстрируют качественные и количественные характеристики персонала ООО «ГТО».

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Пол | | | Возраст | | | | |
|  | Женский | Мужской | Всего | 21-25 | 26-30 | 31-39 | Старше 40 | Всего |
| Число | 12 | 0 | 12 | 1 | 2 | 6 | 3 | 12 |
| % | 100% | 0% | 100% | 8% | 17% | 50% | 25% | 100% |

Как видно, из табл.1 коллектив данного предприятия женский (12\12). Что касается возрастной структуры, то коллектив преимущественно молодой (9\12), но наибольшее число сотрудниц находятся в возрасте от 31 до 39 лет.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Образование | | | Стаж работы на данном предприятии | | | Соотношение управленцев и персонала | |
|  | Высшее | Профильное | Непрофильное | 6-8 лет | 3-5 лет | 1-2 года | Менеджмент | Раб. персонал |
| Число | 12 | 6 | 6 | 6 | 4 | 2 | 3 | 9 |
| % | 100% | 50% | 50% | 50% | 33% | 17% | 25% | 75% |

Абсолютное большинство сотрудников имеет высшее образование, половина имеет профильное образование (туризм). Большая часть работников трудится в данном коллективе либо с начала открытия, либо присоединилась в первые годы существования (6\12).

Финансовое состояние предприятия можно назвать устойчивым, обеспечивающим платежеспособность турфирме. Однако, за последний год наблюдается снижение показателя чистого оборотного капитала и объема продаж (Табл.3). Резкое падение может быть вызвано как изменениями конъюнктуры туристского рынка, так и внутренними факторами, одним из которых может быть социально-психологический фактор, в частности организационный конфликт. Проблем с бухгалтерий не выявлено. Размер заработной платы сотрудников сопоставим со средними показателями по отрасли.

Таблица 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За январь-декабрь 2016 г. | За январь-декабрь 2015 г. |
| Выручка (тыс. руб.) | 11710 | 20437 |
| Чистая прибыль (тыс. руб.) | 220 | 1679 |

Текучесть кадров на данном предприятии не наблюдается, а скорее наоборот, с развитием бизнеса штат сотрудников постепенно увеличивался. Мотивация кадров осуществляется преимущественно материальными способами, одновременно управленческие кадры стремятся ориентировать персонал на результат. Обучение кадров проводится довольно часто. Сотрудники компании учувствуют в вебинарах по разным туристическим направлениям, коллектив постоянно посещает специализированные конференции и семинары, встречается с партнёрами, участвуют в рекламных турах. Тем не менее, проводимое руководством обучение кадров направлено на повышение уровня знаний в области туристских дестинаций и продаж туристских услуг в ущерб развитию личного потенциала сотрудников.

Система менеджмента конфликтных ситуаций на туристском предприятии отсутствует. С падением показателей объема продаж, вызванного изменениями туристского рынка, мотивация персонала стала снижаться, участили случаи стрессов у сотрудников и ухудшения социально-психологического климата.

Менеджмент компании стремится к недирективному стилю управления, при которым руководство избегает жестких указаний и четких правил поведения, направленное на развитие самостоятельности рабочего персонала.

По степени влияния организационную культуру данного предприятия можно охарактеризовать переходной стадией от слабой к сильной культуре, выраженной открытостью, небольшим количеством норм и ценностей, податливостью внутреннего влияния, попытками диалога между сотрудниками. Среди элементов организационной культуры у данного предприятия присутствуют: миссия, обряд (день рождения компании), символика в виде товарного знака. При этом, отсутствуют чётко сформулированная и понятная всем философия компании, внутрифирменные правила поведения и принципы, на которых строится организационная культура. Интерьер не несет в себе функции индивидуализации компании, отсутствует униформа. Таким образом, сформирован поверхностный и промежуточный уровень структуры организационной культуры и отсутствие глубинного уровня.

* 1. **Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций**

Для определения наличия организационного конфликта необходимо провести исследование персонала и руководства на наличие скрытых конфликтов, отношения к конфликту и отношения к неопределенности. Исследование разделено на четыре этапа.

В качестве методики по диагностике отношения коллектива к конфликту был выбран опросник П. Ленсиони (2011), представленный в Приложение 1. Опросник имеет прежде всего практическую направленность, в этом и состоит его главная ценность. Плюсом данной методики является быстрое и своевременное выявление проблем. Также, опросник выявляет и другие проблемы, напрямую связанные с боязнью конфликта, тем самым обеспечивается комплексность исследования.

Таблица 4. Результаты опроса П.Ленсиони

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №вопроса\номер участника опроса\должность | 1 25\ п | 2 30\ п | 3 32\ п | 4 34\ п | 5  33\ у | 6 29\ п | 7 40\ п | 8 43\ п | 9 31\ у | 10 35\ у | 11 34\ п | 12 60\ п |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Продолжение таблицы 4 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 6 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 7 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 13 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Недоверие | Боязнь конфликта | Безответственность | Нетре-бовательность | Безразличие к результатам |
| Значение | 57/12=4,75 | 56/12=4,6 | 85/12=7,08 | 72/12=6 | 85/12=7,08 |
| Степень угрозы | Высокая | Высокая | Низкая | Средняя | Низкая |

По результатам опроса выявлено 2 порока: недоверие и боязнь конфликта. Согласно пояснениям П. Ленсиони, такая ситуация распространена, так как недоверие между членами одного коллектива вызывает боязнь конфликта. Несмотря на это, в команда данного предприятия понимает важность ответственности каждого сотрудника за результаты компании, поэтому данной проблемы не выявлено, как и проблемы безразличия к результатам. Успехи предприятия и отдельных членов коллектива служат хорошей мотивацией для остального персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Недоверие | Боязнь конфликта |
| Персонал | 4,3 | 4,3 |
| Управленцы | 6 | 6,3 |

Результаты демонстрируют расхождения в восприятии угроз управленцами и персоналом. Так, по мнению менеджмента, степень угрозы проявления недоверия и боязни конфликтов – средняя, а персонал отмечает высокую степень. Такой разброс может свидетельствовать о недостаточном внимании менеджмента к организационным конфликтам: сотрудники отмечают вялость и нежелание вести дискуссии относительно принимаемых решений (1 вопрос), хотя управленческие кадры не замечают такой проблемы. Совещания и собрания хоть и проходят часто, но характеризуются отсутствием заинтересованности сотрудников (7 вопрос). При этом уже принятые решения все же исполняются и поддерживаются всеми сотрудниками, что говорит о развитом чувстве ответственности (8 вопрос). Сотрудники ощущают атмосферу недоверия между друг другом, которая выражается в боязни продемонстрировать свою слабость при совершении ошибки (4, 6 вопрос), стеснении при обсуждении информации, связанной с внеорганизационной жизнью членов коллектива (12 вопрос).

Следующий этап состоит из диагностики отношения к неопределенности. Как говорилось ранее, боязнь неопределенности и боязнь конфликта очень родственные понятия (Хофстеде). Согласно индексу неопределённости Г. Хофстеде российская национальная культура характеризуется высоким уровнем избегания неопределенности.

Для данного этапа была выбрана интегральная адаптированная к российской ментальности методика Т.В. Корниловой (2009), которая позволяет выявить толерантность к неопределенности на разных уровнях. Для тестирования данного предприятия используется только два фактора из трех предложенных – общий уровень толерантности к неопределенности и межличностную интолерантность к неопределённости.

Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор 1 | | | | | | | | | | | | |
| Номер вопроса \номер испытуемого\ возраст\должность | 6 | 15 | 16 | 17 | 24 | 25 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 |
| 1\25\п | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 4 | 6 | 7 | 5 | 6 |
| 2\30\п | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 4 | 5 |
| 3\32\п | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 |
| 4\34\п | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 6 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 5\33\у | 5 | 4 | 6 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| Продолжение таблицы 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6\29\п | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 4 | 5 |
| 7\40\п | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 6 |
| 8\43\п | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 9\31\у | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 |
| 10\35\у | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 11\34\п | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 3 | 6 | 7 | 5 | 6 |
| 12\60\п | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| Всего | 687/12=57,25 – средний показатель для организации | | | | | | | | | | | |

Полученный показатель говорит о среднем уровне отношения к неопределенности, выражающееся в умеренном стремлении к новизне, оригинальности, креативности в разрешении проблем и самостоятельности. Одновременно, хорошим показателем является более высокий балл у менеджмента чем у рабочего персонала (63\55), что говорит о сильной позиции руководства по отношению к инновациям, открытости для изменений и желании мыслить творчески, которое в данном случае выступает в качестве примера для остальных. Тем не менее, можно заметить, что недирективный стиль руководства при избегании неопределённости рабочим персоналом оказывает негативное воздействие на производительность труда.

Табл. 6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор 3 | | | | | | | | |
| Номер вопроса\ номер испытуемого\ возраст\должность | 7 | 8 | 9 | 11 | 13 | 19 | 20 | 26 |
| 1\25 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 |
| 2\30 | 4 | 6 | 7 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3\32 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| 4\34 | 4 | 6 | 7 | 7 | 4 | 4 | 5 | 7 |
| 5\33 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 4 | 6 |
| 6\29 | 5 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 7\40 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 |
| 8\43 | 4 | 5 | 7 | 7 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| 9\31 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 10\35 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 3 | 3 |
| 11\34 | 6 | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| Продолжение таблицы 6 | | | | | | | | |
| 12\60 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Всего | 512/12=42,6 – средний показатель для организации | | | | | | | |

По результатам анализа выявлен высокий уровень неприятия неопределенности в межличностном общении. Члены коллектива испытывают дискомфорт, если не понимают поведения коллег, привыкают к статичности взаимоотношений. Данный факт существенно тормозит развитие персонала. Отношение руководства полностью соотносится с первым фактором, и демонстрирует более низкие показатели неприятия неопределённости по сравнению с подчиненными.

На третьем этапе была проведена диагностика общей конфликтности организации с использованием методики экспертной оценки уровня организационной конфликтности А.Д. Десятова, В.И. Новосельцева (2009). Для этого была составлена матрица парных взаимодействий членов трудового коллектива туристского предприятия «ГТО». По каждому взаимодействию выставляется количественная оценка от 0 до 7 баллов по характеристикам предложенных автором (Приложение 2). Методика позволяет сформировать числовой показатель организационной конфликтности (в процентах), что и составляет ее основное преимущество. В исследовании принимал участие весь коллектив (Табл.7).

Таблица 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер участника опроса | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | x | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| 2 | 3 | x | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | x | 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | x | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | x | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 6 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | x | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 |
| 7 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | x | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 8 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | x | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 9 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | x | 0 | 1 | 1 |
| 10 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | x | 1 | 2 |
| 11 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | x | 1 |
| Продолжение таблицы 7 | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | x |
| Ʃ=204 | | | | | | | | | | | | |

Далее, используя формулу, приведенную нижу, высчитываем общий уровень конфликтности (UK):

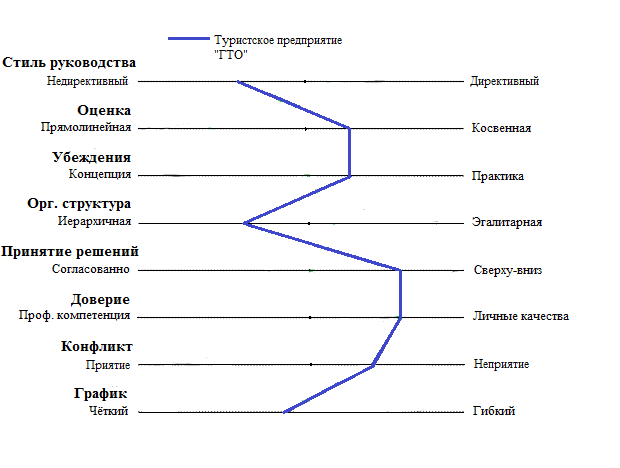
Где N – количество сотрудников, ukij – значение парного взаимодействия по критериальным классам, выделенных авторами методики, от 0 до 7.

UKƩ=

Полученный процент превышает 20%, который демонстрирует уже повышенный уровень конфликтности, даже если конфликта в открытой форме не существует, что обуславливает повышенное внимание к наиболее конфликтным парам, поиски путей снижения данных значений. С другой стороны, обеспечить снижение показателя парного взаимодействия до минимального значения невозможно, так причины межличностных конфликтов слишком многогранный и не всегда вызваны объективными причинами.

На последнем этапе предлагалось составить «карту культуры» туристского предприятия «ГТО» на основе предложенной во второй главе методики Эрин Мейер. Карта организации затрагивает не только отношение к конфликту, но и другие аспекты, такие как организационная структура, принятие решений, стиль менеджмента, оценка персонала и т.д. Критерии оценки представлены в Приложении 3. Графическое отображение результатов представлено на рис. 10. «Карта культуры» была составлена на основе полученных ранее результатов, приведенной характеристики туристского предприятия.

Руководство стремится к недирективному стилю управления. В коллективе не принято давать открытую оценку действиям друг друга. Это объясняется боязнью задеть чувства коллег, нанести обиду. При формировании стратегии компания опирается прежде всего на практическую пользу. Организационную структуру можно назвать скорее иерархичной нежели эгалитарной. Процесс принятие решений чаще всего происходит без участия линейного персонала. Доверие выстраивается на личных качествах сотрудников, опыте общения друг с другом. Выявлены высокие показатели неприятия конфликтных ситуаций, боязни конфликтов и их последствий. График работы четкий, с указанием конкретных сроков выполнения работы.



**Рис. 10 «Карта культуры» туристского предприятия «ГТО»**

Составлено автором на основе Erin Meyer «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business», PublicAffairs, New York, 288, 2014

Проводимые исследования позволили выявить наличие скрытых и явных причин организационного конфликта на туристском предприятии, определить потенциально опасные

В ходе опросов и диагностики системы менеджмента организационных конфликтов нами выявлены проблемы, снижающие производительность труда и повышающие вероятность возникновения организационного конфликта на предприятии:

* Социально-психологический климат характеризуется атмосферой недоверия между членами коллектива и боязнью конфликта;
* Общий уровень конфликтности стремится к высоким значениям;
* Отсутствие глубинного уровня корпоративной культуры, выраженного в форме философии и ценностей компании, которые обеспечили бы ясность в целях и направлении развития компании у сотрудников;
* Недирективный стиль менеджмента, который не согласуется с выявленным высоким показателем неприятия неопределенности персонала и провоцирует конфликт;
* Скрытый конфликт поколений, в виде несовпадения отношения к инновациям и новшествам.

**3.3 Рекомендации по оптимизации системы управления конфликтными ситуациями**

В ходе исследования были выявлено несколько причин, вызывающих организационный конфликт на туристском предприятии «ГТО».

Результаты показали, что между менеджментом организации и персоналом существует разрыв в стремлении к инновациям, творчеству и инициативе, который был обнаружен в ходе тестирования у работников отношения к неопределенности, что говорит о низком уровне самосознания. Показатели неприятия неопределенности у руководства существенно ниже. Работники скорее стремятся получить конкретные поручения, а самостоятельность, которую им предоставляет руководство не отвечает их ожиданиям. В процессе повышения самосознания рабочего персонала, руководству рекомендуется изменить стиль руководства с недирективного на директивный, четко обозначать цели. Постепенно, в процессе повышения уровня самостоятельности коллектива можно возвратиться к первоначальному директивному уровню. Для развития своего самосознания, сотрудникам и менеджерам рекомендуется наладить систему обратной связи и оценки деятельности, руководство должно давать четкую оценку выполненной работы каждого сотрудника, используя для поощрения не только материальные способы, но и оценку в виде публичной похвалы, что с одной стороны позволит снизить напряженность, а с другой повысит мотивацию персонала.

Помещение, в котором расположен офис, демонстрирует изолированность менеджмента от линейного персонала. Руководство большую часть времени проводит в закрытом кабинете. Учитывая низкую конфликтность между менеджментом и персоналом, рекомендуется сменить арендуемое помещение на расположенное в этом же бизнес центре, но без отдельного помещения для руководства. Площадь рабочего пространства и плотность практически не изменятся, а вот отсутствие видимой границы продемонстрирует неразрывную связь между управленцами и линейным персоналом. К тому же, это повысит мотивацию и позволит контролировать деятельность сотрудников не прибегая к специальным методам контроля.

Совместное времяпровождение вне рабочего пространства также благотворно влияет на командный дух, и в конечно итоге на вероятность возникновения конфликтов. Но здесь важно, чтобы вид выбранной рекреации удовлетворял всех членов трудового коллектива и не был навязан руководством.

Руководству необходимо обратить внимание на наиболее конфликтные пары сотрудниц. Здесь можно выбрать две стратегии: можно постараться разграничить выполняемые ими функции таким образом, чтобы они не имели возможности конфликтовать, но такая стратегия не разрешает саму проблему. Поэтому альтернативной стратегией может стать совместная и плотная работа над каким-либо проектом, которая позволит сотрудницам подстроиться под особенности темперамента друг друга.

Так как на предприятии трудятся представители разных поколений, и диагностика выявила различие в уровне неприятия неопределенности, то рекомендуется проводить профилактику таких конфликтов путем совместного времяпровождения, проведение руководством тренингов, направленных на повышение сплоченности и формирования атмосферы доверия между сотрудницами. Американский опыт коучинга и наставничества также эффективен в профилактике конфликта поколений. Представители старшего поколения могут делиться своими знаниями и опытом, а молодые сотрудники могут помогать более страшим в освоении инновационных технологий, внедряемых на предприятии. При этом данный опыт направлен не просто на усовершенствование навыков работы в организации, но и на развитие личности и повышения самостоятельности. Грамотная стратегия управления и профилактики конфликта поколений – индивидуальный подход к сотрудникам, предоставление возможности развиваться и изучать новые навыки удобным для них способом. Тем не менее, описанные характеристики представителей разных поколений призваны лишь информировать менеджмент о возможных причинах поведения человека, но не являются абсолютно истинными.

Профилактику конфликтов на туристском предприятии можно проводить с помощью корпоративных игр. Например, П. Ленсиони советует руководству выбрать «подрывника», цель которого спровоцировать открытое обсуждение существующих проблем. На роль «подрывника» выбирается либо опытный и уважаемый сотрудник из числа линейного персонала, либо в роли подрывника может выступать менеджер. В ходе такого эксперимента тренируется навык ведения конструктивного конфликта. Модерирование конфликтной ситуации менеджером позволит направлять обсуждение в нужное русло.

Корпоративная культура играет важнейшую роль для построения доверия и преодоления боязни конфликта. Формирование глубинного уровня организационной культуры в форме философии и ценностей компании может повысить эффективность управления конфликтов и предотвратить их возникновение. Как один из возможных вариантов, руководству предлагается сформировать правила поведения в конфликте на основе модели креативного разрешения проблемы Осборна-Парниса или Пуччио-Манс-Мёрдок, после чего обсудить его с подчиненными и внести нужные коррективы. Необходимо руководствоваться принципами, предложенными Осборном и его последователями при разрешении конфликта, описанными во второй главе работы, таких как открытость и равноправие.

Для контроля и выстраивания дальнейшей стратегии по управлению персоналом, рекомендуется применять предложенный «карту культуры» на основе разработки Э.Мейер. Она позволит не только составить портрет организации, но и сравнивать удовлетворенность сложившейся системой управления персоналом, конфликтами, системой принятия решений, оценкой эффективности работы и стремлением к изменениям.

Высокие показатели ответственности за результаты деятельности компании и внимание к результатам, выявленное в ходе исследования, формируют хорошую базу для применения данных рекомендаций.

Указанные мероприятия направлены не только на усовершенствование системы управления конфликтными ситуациями, но и позволяет осознать важность сплоченной команды в кризисных условиях, повысит общую мотивацию коллектива, снизит показатели организационного стресса и текучести кадров.

В ходе проведения исследований туристское предприятие «ГТО» понесло некоторые расходы. Исследования проводились без отрыва от основной работы, после окончания рабочего дня. Расходы на мероприятия по диагностике системы менеджмента организационных конфликтов представлены в Табл.8 и включают в себя оплату дополнительных двух часов работы персонала (9 человек) в неделю по часовой ставке в течении одного месяца, во время которых проводилось анкетирование, опросы и методы диагностики, расходы на обслуживание оргтехники туристского предприятия и выплаты премии в размере 5% от заработной платы за месяц исследования. Канцтоваров в виде бумаги, ручек и т.п.:

Таблица 8 Расходы туристского предприятия «ГТО» по диагностике организационного конфликта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Человеко-часы | Стоимость, руб. |
| Оплата часа работы персонала сверх нормы в течении месяца два раза в неделю (8 часов) для проведения исследований | 72 | 170 руб.\час×72=12240 |
| Бонус к месячной зарплате персонала в виде 5% | - | 1500×9=13500 |
| Бумага, канцтовары, обслуживание оргтехники | - | 1000 |
| Всего, руб. | 26740 | |

В качестве метода прогнозирования увеличения выручки и в конечном итоге чистой прибыли используется метод ретроспективного анализа опыта туристского предприятия «ГТО», заключающегося в построении прогноза на основе имеющегося опыта. В 2012 году, туристская фирма проводила комплекс мероприятий, направленных на формирование командного духа. Тогда, после месяца тренингов и специальных мероприятий выросла производительность труда, годовой показатель объема продаж вырос на 1%, а показатель чистой прибыли вырос на 20%. Показатели увеличения прибыли в пределах 20-25% приводятся в ряде исследований отечественный ученых о влиянии социально-психологических факторов на эффективность деятельности организации.[[25]](#footnote-25) Используя за основу результаты ретроспективного анализа и метода аналогии, можно предположить, что и в данном случае объем продаж вырастет в среднем на 20%, учитывая тот же размер и численный состав коллектива (Табл.9). При этом, показатель переменных затрат возрастет прямо пропорционально увеличению выручки, на 1%.

Таблица 9 Соотношение показателей за предыдущий период и прогноза на следующий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Январь-декабрь 2016 г., тыс. руб. | Прогноз январь-декабрь 2017 г., тыс. руб. |
| Выручка | 11710 | 11827 |
| Расходы переменные | (7123) | (7194) |
| Прочие доходы | 377 | 377 |
| Расходы постоянные | (4125) | (4125) |
| Прочие расходы | (502) | (502) |
| Налоги на прибыль | (117) | (118) |
| Чистая прибыль | 220 | 265 |

Таким образом, при неизменных постоянных расходах по обычной деятельности указанные мероприятия обеспечат финансовую устойчивость туристского предприятия «ГТО» в 2017 году. Прогнозируется повышение производительности труда и объема продаж, в результате чего прибыль вырастет на 45 тыс. руб.(Рис. 11)

**Рис. 11 Прогноз роста прибыли ООО «ГТО»**

Составлено автором

Прогнозируемый экономический эффект (Е) можно определить разностью показателей прибыли за 2017 год и предыдущего периода и затрачиваемых средств на проведение мероприятий[[26]](#footnote-26):

Е= Rnew-Rold-C= 265000 – 220000 – 26700=45000-26700=18300 (руб.)

Мероприятия по усовершенствованию системы управления конфликтами направлены на долгосрочную перспективу, поэтому экономический эффект будет сохраняться в течении нескольких лет. Помимо экономических выгод, внимание к конфликтным ситуациям на предприятии сферы туризма влияет на отношение сотрудников к выполняемой работе, их мотивации и общее развитие личности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конфликты составляют неотъемлемую часть любого взаимодействия людей, в том числе в рамках совместной трудовой деятельности. Предприятие сферы туризма испытывает на себе влияние конфликтов на разных уровнях, начиная с внутриличностных и заканчивая организационными. Управление конфликтами подразумевает не только процесс разрешения конфликта, его направление в конструктивное русло, но и профилактику возникновения деструктивных конфликтов и стресса, вызванного такими конфликтами.

В ходе работы были рассмотрены различные подходы к понятию конфликта, его месту и роли на предприятии сферы туризма. Креативность в подходах и методах в разрешении конфликтных ситуаций может рассматриваться с двух позиций: с точки зрения школы креативного мышления и тех методов, которые предлагаются представителями данного направления, и с точки зрения комбинирования нестандартных подходов к конфликту, применения опыта смежных областей, внимания к личности человека, его национальной культуры и поло-возрастных особенностей.

Многочисленные исследования и эксперименты подчеркивают важность внимания не только к экономическим но и к социально-психологическим факторам роста производительности труда, их роль в развитии личности, их влияние на прибыль и объём продаж, в конечном счете на устойчивое функционирование предприятия на рынке туристских услуг.

В первой главе был уточнен понятийно-терминологический аппарат в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма, изучены основные подходы к конфликту в организации, обоснована роль креативного подхода и тех преимуществ, которыми обладает данный подход.

Во второй главе были предложены прикладные методики и результаты исследований креативного разрешения конфликтных ситуаций

В третьей главе работы, на примере туристского предприятия ООО «ГТО» был проведен анализ организационных конфликтов, выявлены их причины и предложены мероприятия по разрешению этих конфликтов. Предложенный прогноз увеличения производительности труда и роста прибыли основан на ретроспективном анализе и методе аналогий.

Креативность в разрешении конфликтных ситуаций позволяет руководству взглянуть на конфликт по-новому, извлечь возможности из сложившейся ситуации и прибрести ценный опыт, сформировать сплоченный трудовой коллектив, для которого конфликт – прежде всего шанс для роста и развития.

**Список литературы**

1. Трудовой Кодекс РФ
2. Алексейцев И. С., Галиахметов Р. Н. «Разрешение конфликтов и особенности национальной ментальности», статья, Научно-издательский центр «Социосфера»,Выпуск №2, стр. 9-12, 2010
3. Арямова Т.В., Бюндюгова Т.В., Корниенко Е.В., Холина О.А. «Социально-психологические аспекты повышения эффективности деятельности организации: Монография», 197 с., 2014
4. Большаков, А.Г., Несмелова М.Ю. «Конфликтология организаций», учебное пособие . – М.: МЗ Пресс, 182 с., 2001
5. Веснин В.Р. «Основы менеджмента». Учебник, изд. «Проспект», 312 с., 2016
6. Грибов В. Д. «Теория менеджмента: Учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, В. Р. Веснин – М.: ИНФРА – М, 357 с., 2014
7. Горшкова Л.А., Горбунова М.В. «Основы управления организацией». Практикум. 2-е издание. Учебное пособие, 231 с., 2013
8. Десятов А. Д., Новосельцев В. И., Швей В. И., Шумилкин В. Н. «Экспертная оценка уровня конфликтности в организации», Вестник Воронежского государственного технического университета №3, 2009
9. Джон фон Нейман, Оскар Моргенштерн «Теория игр и экономическое поведение», изд. «Наука», 1970
10. Евграфова Е. «Не надо быть креативным и проактивным» [Текст] // Harvard Business Review - Россия. - 2014- № 6/7, 2014
11. Здравомыслов А.Г. «Социология конфликта», изд. «Аспект Пресс», Москва, 1996
12. Иванова Е. «Иду на конфликт. Разнимательная конфликтология», изд. «Фонд развития конфликтологии», переиздание, 2016
13. Кашапов А.С. «Взаимосвязь творчества и конфликтной компетентности в разрешении спортсменами конфликтов», Статья в журнале «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук», Научное изд. «Институт стратегических исследований», 2015
14. Кашапов, М. М. «Психология творческого мышления профессионала». Монография, М.: ПЕРСЭ, 688 с., 2006
15. Козер Льюис «Теория конфликта» (1956), изд. «Идея пресс», Москва, 2000
16. Козырев Г.И. «Введение в конфликтологию», учебное пособие для ВУЗов, изд. «Владос», Москва, 176 с., 2001
17. Котляров И.В. «Социология лидерства. Теоретические, методологические и аксиологические аспекты», изд. «Белорусская наука», 2013
18. Крюкова Т.В. «Основы теории принятия решений в конфликте», изд. «Фонд развития психологии», 146 с., 2016
19. Ленсиони П. «Пять пороков команды. Притчи о лидерстве», изд. «Манн, Иванов и Фербер; Москва, 192 с., 2011
20. Михалко М. «Игры для разума. Тренинг креативного мышления». М., 2007
21. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. «Сравнительный менеджмент», учебник для вузов. 2-е изд, изд. «Питер», 480 с., 2008
22. Поздняков А.А. «Гендерные и индивидуально-личностные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах» диссертация на соискание степени кандидата психологических наук, 208 с., 2006
23. Психология мотивации и эмоций. Хрестоматия по психологии. / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, М.В. Фаликман. М., 2002
24. Ратников В.П. «Конфликтология», изд. «Юнити дана», 3-е издание, Москва, 543 с., 2012
25. Саак А. Э,, Пшеничных Ю. А.. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие, изд. «Питер», 512 с., 2007
26. Стребков А.И. «Конфликт как проблема. Очерки современной теоретической и прикладной конфликтологии», изд. «Фонд развития конфликтологии», 502 с., 2015
27. Тюрина И.О. Кравченко А.И. «Социология управления, учебное пособие для высшей школы, изд. «Gaudeamus», 992 с., 2008
28. Цибульская М.В., Яхонтова Е.С. «Конфликтология», учебное пособие, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 144 с., 2004.
29. Чекалдин А. М. «Причины организационных конфликтов и способы их устранения», Вестник НГИЭИ, №9, стр. 73-76, 2015
30. Audrey Nelson, Claire Damken Brown «The Gender Communication Handbook: Conquering Conversational Collisions between Men and Women», Pfeiffer, 320, 2012
31. Bernard Oladosu Omisore «Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies», article, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, November 2014
32. Erin Meyer «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business», PublicAffairs, New York, 288, 2014
33. Freddie Strasser, Paul Randolph «Mediation: A Psychological Insight Into Conflict Resolution», Continuum, London, 2005
34. Gerard J. Puccio, Marie Mance, Mary C. Murdock «Creative Leadership. Skill that drive change», 2nd Revised edition, SAGE Publications Inc, 376, 2011
35. Greg C. Ashley «Review of Creative leadership: Skills that drive change», University of Nebraska Omaha, Psychology Faculty Publications, Paper 53, 2009
36. Marjaana Gunkel, Christopher Schlaegel, Vas Taras «Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study», Journal of World Business №51, 2016
37. Mary Parker Follett «Constructive Conflict», article, 1925
38. Michael Nicholson «Rationality and the Analysis of International Conflict», Cambridge University Press, 259, 1992
39. Oliver Serrat «Conflict in Organizations», article in Knowledge Solutions, October, 2011
40. Oliver Serrat «Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace», article in Knowledge Solutions, September, 2009
41. Patrick Dunne «Getting Creative with conflict», article, Finance amd Managment, July/August, 2016
42. Patrick Lencioni «Overcoming the Five Dysfunctions of a Team», Published by Jossey-Bass, 174, 2005
43. Paul Randolph «The Psychology of Conflict: Mediating in a Diverse World», Bloomsbury, 203, 2016
44. Pekerti, A. A., Thomas, D. C. «Communication in intercultural interaction: an empirical investigation of idiocentric and sociocentric communication styles». Journal of Cross-Cultural Psychology, 34(2), 2003
45. Ruili Yang «The Osborn-Parnes Model Application in Worst Business Idea», article, IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN), Vol. 06, p.41-43, 2016
46. Robert H. Frantz «Toolset for Visual Creative Conflict Management», Creative Studies Graduate Student Master's Projects, Buffalo State College, 105, 2014
47. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge «Оrganisational behaviour», 15nd edition, Pearson South Africa, 711, 2013
48. Susan Blake, Julie Browne, Stuart Sime «A Practical Approach to Alternative Dispute Resolution», Oxford University Press, 573, 2012
49. Sylvia J. Jaros «A Comparative Analysis of Intergenerational Conflict Between Women in the Workplace», Seton Hall University, 2010
50. Teresa Amabile «How to Kill Creativity». Harvard Business Review. September–October, 1998

Интернет-источники

1. Сreative Education Foundation «The CPS Process» <http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/> просмотр от 8.02.17
2. Hofstede, G. «Dimensions of national cultures», 2011 <http://www.geerthofstede.com/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx> просмотр от 18.03.17
3. Harvard business review Erich C. Dierdorff, Robert S. Rubin «Research: We’re Not Very Self-Aware, Especially at Work», article, 2015 [https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work просмотр от 13.03.17](https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work%20просмотр%20от%2013.03.17)
4. Leah Sheppard, Prof. Karl Aquino «Much Ado About Nothing? Observers' Problematization of Women's Same-Sex Conflict at Work», University of British Columbia's business school, Academy of Management Journal, 2013 <http://amp.aom.org/content/27/1/52.abstract> просмотр от 07.04.17
5. Leif Denti «Conflict in Teams – Does it Stimulate Creativity & Innovation?», article, 2012 <http://www.innovationmanagement.se/2012/09/06/conflict-in-teams-does-it-stimulate-creativity-innovation/> просмотр от 20.02.17
6. O’Brien Browne «Women at Work: On Conflict», article, 2015 <http://www.huffingtonpost.com/obrien-browne/woman-at-work-conflict-tr_2_b_6114812.html> просмотр от 05.04.17
7. Rawn Shah 'The Culture Map' Shows Us The Differences In How We Work WorldWide <http://www.forbes.com/sites/rawnshah/2014/10/06/the-culture-map-shows-us-how-we-work-worldwide/#7b1d8d696e4f> просмотр от 13.02.17
8. Gender and tourism UNWTO http://ethics.unwto.org/content/gender-and-tourism просмотр от 15.04.17
9. Интернет ресурс Media jobs «Креативный подход к решению конфликтов», <https://mediajobs.ru/management/kreativnyj-podhod-k-resheniyu-konfliktov> просмотр от 16.02.17
10. Интернет ресурс центральной профсоюзной газеты «Солидарность». Трудовые конфликты в России в 2015 году. Краткий обзор <http://www.solidarnost.org/articles/Trudovye_konflikty_v_Rossii_v_2015_godu__Kratkiy_obzor.html> просмотр от 27.02.17

**Приложения**

**Приложение 1. Опросный лист «Пять пороков организации» по Патрику Ленсиони**

Данная анкета направлена на выявление пяти пороков организации, среди которых присутствует боязнь конфликта. В конце анкеты приведена сводная таблица результатов, позволяющая грамотно подсчитать полученные баллы. Участником предлагается оценить по трёхбалльной шкале каждое из приведенных ниже утверждений, где 1 балл – редко, 2 балла – иногда, 3 балла – всегда.

1. Члены нашей команды горячо и открыто обсуждают любые вопросы и проблемы
2. Члены нашей команды открыто критикуют друг друга за недостатки и непродуктивное поведение
3. Члены нашей команды знают, над чем работают их коллеги и какой вклад они вносят

в достижение общей цели команды

1. Члены нашей команды искренне и сразу же приносят извинения, если им случается задеть кого-то из коллег или непреднамеренно нанести ущерб командной работе
2. Члены нашей команды готовы пожертвовать чем-то (премией, славой, штатной единицей ради блага всей команды
3. Члены нашей команды открыто признают свои слабости и ошибки
4. Совещания нашей команды очень интересны, на них никогда не бывает скучно
5. Члены нашей команды после совещания уверены в том, что их коллеги полностью поддерживают принятые решения и будут их выполнять, даже если сначала не были согласны с ними
6. Атмосфера в нашей команде в значительной степени зависит от успеха в достижении целей
7. На совещаниях нашей команды непременно рассматриваются самые важные и самые трудные вопросы; по ним обязательно принимаются конкретные решения
8. Члены нашей команды всегда стараются не подводить коллег
9. Члены нашей команды много знают о личной жизни друг друга и спокойно обсуждают данную тему
10. Члены нашей команды заканчивают обсуждение всех вопросов четкими и ясными решениями
11. Члены нашей команды контролируют выполнение планов и качество работы друг друга
12. Члены нашей команды не хвастаются своими достижениями, но с удовольствием признают успехи коллег

Сводная таблица результатов:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Недоверие* | *Боязнь конфликта* | *Безответственность* | *Нетребовательность* | *Безразличие к результатам* |
| 4 вопрос | 1 вопрос | 3 вопрос | 2 вопрос | 5 вопрос |
| 6 вопрос | 7 вопрос | 8 вопрос | 11 вопрос | 9 вопрос |
| 12 вопрос | 10 вопрос | 13 вопрос | 14 вопрос | 15 вопрос |

Расшифровка полученной суммы по каждому из пороков:

8-9 баллов – отсутствие порока=> профилактика возможного появления порока

6-7 баллов – высокая вероятность появления порока=> принятие мер по снижению риска возникновения порока

3-5 баллов – наличие порока в данный момент=>принятие незамедлительных мер

**Приложение 2. Критериальные классы оценки парных взаимодействий по Десятову А. Д., Новосельцеву В. И., Швей В. И., Шумилкину В. Н.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Тип взаимодействия | Балл |
| Противодействие | Антагонизм | 7 |
| Строгое противодействие | 6 |
| Нестрогое противодействие | 5 |
| Односторонне противодействие | 4 |
| Содействие | Единство | 0 |
| Симбиоз | 1 |
| Содружество | 2 |
| Коалиция | 3 |
| Одностороннее содействие | 4 |
| Эксплуатация | Нормальная эксплуатация | 3 |
| Антагонистическая эксплуатация | 6 |
| Доброжелательная эксплуатация | 1 |
| Злобная эксплуатация | 5 |
| Нейтралитет | Фиктивный | 5 |
| Полный | 0 |

**Приложение 3. Анкета для составления «портрета культуры».**

Оцените предложенные характеристики по 9-бальной шкале, где 1 или 9 баллов означает полное совпадение с приведенными характеристиками, а 5 баллов свидетельствует о балансе двух высказываний.

1. Стиль управления

В нашей организации руководство отдает строгие распоряжения каждому сотруднику, принцип единоначалия является основополагающим -10 б. (директивный)

Или

В нашей организации руководство не дает четких распоряжений, дает возможность сотрудникам самим принимать решения – 1 б. (недирективный)

1. Оценка

В нашей организации члены коллектива стараются избегать прямой оценки действий, выбирают скрытые методы – 10 б. (Косвенная)

Или

В нашей организации принято давать прямую оценку деятельности, высказывать свое мнение – 1б.(Прямолинейная)

1. Убеждения

Наша организация руководствуется прежде всего практической пользой, применением чужого опыта и характеризуется отсутствием четкой концепции – 10 б. (Концепция)

или

Деятельность нашей организации подчинена основополагающей концепции (идее), которая вне зависимости от ситуации регулирует все аспекты. – 1 б. (Практика)

1. Организационная структура

Организационная культура нашей организации отличается демократичностью, отсутствует четкая иерархия – 10 б. (Эгалитарная)

Или

Организационная структура нашего предприятия представляет собой четкую и иерархичную систему, придерживаемся принципа субординации – 1б. (Иерархичная)

1. Принятие решений

Все важные решений в нашей организации принимает только руководство, рабочий персонал не принимает в этом участия - 10 б. (Руководство)

Или

В нашем коллективе принято совместно обсуждать жизненно важные решения, каждый имеет право голоса. – 1б. (Совместно)

1. Доверие

Доверие и уважение в нашем коллективе формируется на взаимоотношениях, личных качествах персонала – 10 б. (Личные качества)

Или

Доверие скалывается прежде всего на профессионализме коллег, их знаниях и умениях – 1 б. (Профессионализм)

1. Отношение к конфликту

В нашем коллективе принято избегать конфликтов, так как он вызывает деструктивные последствия и дестабилизирует работу – 10 б.(Неприятие конфликтов)

Или

В нашем коллективе не принято скрывать конфликт, любые разногласия обсуждаются и решаются – 1 б. (Приятие конфликтов)

1. График работы

В нашей компании нет строго графика работы, а скорее руководство дает возможность выбирать в какое время выполнить ту или иную работу – 10 б. (Гибкий)

Или

В нашей организации закреплен четкий фиксированный график работы, закреплены сроки выполнения работы – 1б. (Чёткий)

1. Freddie Strasser, Paul Randolph «Mediation: A Psychological Insight Into Conflict Resolution», Continuum, London, 2005, p. 3-12 [↑](#footnote-ref-1)
2. Психология мотивации и эмоций. Хрестоматия по психологии. / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, М.В. Фаликман. М., 2002. с. 378-383 [↑](#footnote-ref-2)
3. Mary Parker Follett «Constructive Conflict», article, 1925 [↑](#footnote-ref-3)
4. Джон фон Нейман, Оскар Моргенштерн «Теория игр и экономическое поведение», изд. «Наука», 1970 [↑](#footnote-ref-4)
5. Здравомыслов А.Г. «Социология конфликта», изд. «Аспект Пресс», Москва, 1996 [↑](#footnote-ref-5)
6. Козер Льюис «Теория конфликта» (1956), изд. «Идея пресс», Москва, 2000 [↑](#footnote-ref-6)
7. Козырев Г.И. «Введение в конфликтологию», учебное пособие для ВУЗов, изд. «Владос», Москва, 176 с., 2001, с. 23-24 [↑](#footnote-ref-7)
8. Michael Nicholson «Rationality and the Analysis of International Conflict», Cambridge University Press, 259, 1992 [↑](#footnote-ref-8)
9. Веснин В.Р. «Основы менеджмента». Учебник, изд. «Проспект», 312 с., 2016, стр. 176-186 [↑](#footnote-ref-9)
10. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge «Оrganisational behaviour», 15nd edition, Pearson South Africa, 711, 2013, p.446-476 [↑](#footnote-ref-10)
11. Большаков, А.Г., Несмелова М.Ю. «Конфликтология организаций», учебное пособие . – М.: МЗ Пресс, 182 с, 2001 [↑](#footnote-ref-11)
12. На основе: А. М. Чекалдин «Причины организационных конфликтов и способы их устранения», Вестник НГИЭИ, №9, стр. 73-76, 2015 [↑](#footnote-ref-12)
13. Саак А. Э,, Пшеничных Ю. А.. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие, изд. «Питер», 512 с., 2007 [↑](#footnote-ref-13)
14. Интернет ресурс Media jobs «Креативный подход к решению конфликтов», <https://mediajobs.ru/management/kreativnyj-podhod-k-resheniyu-konfliktov> просмотр от 16.02.17 [↑](#footnote-ref-14)
15. Кашапов А.С. «Взаимосвязь творчества и конфликтной компетентности в разрешении спортсменами конфликтов», Статья в журнале «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук», Научное изд. «Институт стратегических исследований», 2015, стр. 186-189 [↑](#footnote-ref-15)
16. Harvard business review Erich C. Dierdorff, Robert S. Rubin «Research: We’re Not Very Self-Aware, Especially at Work», article, 2015 <https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work> [↑](#footnote-ref-16)
17. Поздняков А.А. «Гендерные и индивидуально-личностные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах» диссертация на соискание степени кандидата психологических наук, 208 с., 2006 [↑](#footnote-ref-17)
18. Much Ado About Nothing? Observers' Problematization of Women's Same-Sex Conflict at Work PhD Leah Sheppard, Prof. Karl Aquino, University of British Columbia's business school, Academy of Management Journal, 2013 <http://amp.aom.org/content/27/1/52.abstract> [↑](#footnote-ref-18)
19. На основе: Women at Work: On Conflict 2015 <http://www.huffingtonpost.com/obrien-browne/woman-at-work-conflict-tr_2_b_6114812.html>, Women gain worse reputations than men after work conflict 2013 <http://www.hrmonline.ca/hr-news/women-gain-worse-reputations-than-men-after-work-conflict-171449.aspx> [↑](#footnote-ref-19)
20. Gender and tourism UNWTO <http://ethics.unwto.org/content/gender-and-tourism> World travel & tourism council <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy%20research/gender_equality_and_youth_employment_final.pdf> просмотр от 15.04.17 [↑](#footnote-ref-20)
21. На основе интернет-ресурса Сreative Education Foundation «The CPS Process» <http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/> [↑](#footnote-ref-21)
22. На основе интернет-ресурса Hofstede, G. «Dimensions of national cultures», 2011 http://www.geerthofstede.com/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx просмотр от 18.03.17 [↑](#footnote-ref-22)
23. Marjaana Gunkel, Christopher Schlaegel, Vas Taras «Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study», Journal of World Business №51, 2016, p. 568–585 [↑](#footnote-ref-23)
24. И. С. Алексейцев, Р. Н. Галиахметов «Разрешение конфликтов и особенности национальной ментальности», статья, Научно-издательский центр «Социосфера»,Выпуск №2, 2010, стр. 9-12 [↑](#footnote-ref-24)
25. Арямова Т.В., Бюндюгова Т.В., Корниенко Е.В., Холина О.А. «Социально-психологические аспекты повышения эффективности деятельности организации: Монография», 197 с., 2014, стр. 75-76 [↑](#footnote-ref-25)
26. Арямова Т.В., Бюндюгова Т.В., Корниенко Е.В., Холина О.А. «Социально-психологические аспекты повышения эффективности деятельности организации: Монография», 197 с., 2014, стр. 76 [↑](#footnote-ref-26)