Министерство образования Российской Федерации

Дальневосточный государственный университет

Институт международного туризма и гостеприимства

**Конфликтные ситуации в работе туристских фирм**

Реферат студенток

группы 1551а Усовой В., Яценко А.,

Варченко Л., Захаровой М., Шерниной Н.

Руководитель: Богаевская А.Н.

Владивосток

2001 г.

**Cодержание:**

Введение 3

Конфликт как инструмент развития. 4

Природа конфликта; 4

Типы конфликтов; 6

Причины конфликтов; 8

Формы работы с конфликтами и методы их разрешения. 10

Конфликты в организации. 18

Необъективность руководителя; 19

Конфликтность инновации; 20

Межгрупповые конфликты. 21

Основные аспекты управления коммуникациями в условиях конфликта в

туристской фирме. 24

Урегулирование жалоб потребителя; 24

Практическая разработка коммуникативного плана по преодолению

конфликта; 26

Конфликтные ситуации в работе туристских фирм г. Владивостока. 30

Заключение 32

Приложение 33

Список литературы 34

**Введение**

В управлении персоналом проблема подбора и расстановки кадров не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама организация (а следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы.

Увы, но кадры решают не все, ведь конфликтность такой организации, как внутренняя, так и внешняя, значительно выше средней. И конкуренция – лишь одно из проявлений этих конфликтов.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифирменные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства этими самыми кадрами.

Проще всего их «решать» в фирмах, которым требуется много мало квалифицированного и легко заменяемого персонала. Конфликты там достаточно запрещать. А тех, кто запрет нарушает, просто увольнять. Обилие претендентов, которых хватит на много лет, делает пока еще оправданным подход «нет человека – нет проблем» (или «ликвидация неграмотности путем ликвидации неграмотных»). Хотя никакой ресурс не бывает бесконечным, а последнее десятилетие отечественной истории хорошо иллюстрируют и сам подход, и неизбежные его последствия – разрушение организационной системы.

Следует различать два подхода к конфликту. Сторонники первого описывают конфликт как явление негативное. Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям компании по действиям в конфликтных ситуациях.

**1. Конфликт как инструмент развития.**

**1.1. Природа конфликта.**

Самое общее определение конфликта (от лат. conflictus — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение — противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт — это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Это, в частности, конфронтации, противоречия и т.п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. Бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать его, как только он возникнет. Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера — спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темперамента и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порой порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят так далеко, что интересы дела отходят на задний план: все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что отрицательно сказывается на развитии организации. Модель конфликта показана на рис. 1.

Какова же природа конфликта? В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает в себя объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания — вследствие объективных обстоятельств или случайности.

Конфликтные ситуации также могут возникнуть по инициативе оппонентов либо объективно. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно — ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им менеджер. В связи с этим нужно знать не только природу, но типы конфликтов.

Рис. 1. Модель конфликта

|  |
| --- |
| Модель (природа) конфликта |

|  |
| --- |
| База конфликта  (конфликтная ситуация) |

|  |
| --- |
| Инцидент |

|  |
| --- |
| Возможность разрастания конфликта |

|  |
| --- |
| **Реакция на конфликтную ситуацию** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наличие конфликта** |  | Отсутствие конфликта |
|  |  |  |
| Управление конфликтом |  | Нет последствий конфликта |

|  |
| --- |
| Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта |

**1.2. Типы конфликтов.**

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.

Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу — в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения, и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют еще и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, которое выгодно ее инициатору и которое вынуждает коллектив или отдельного человека совершать определенные поступки, наносящие вред им самим. Интриги, как правило, тщательно продумываются, планируются, имеют свою сюжетную линию.

**1.3. Причины конфликтов.**

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (рис. 2).

Рис. 2. Источники возникновения конфликтов

|  |
| --- |
| Причины конфликтов |

|  |
| --- |
| Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей |

|  |
| --- |
| Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей |

|  |
| --- |
| Ограниченность ресурсов |

|  |
| --- |
| Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива |

|  |
| --- |
| Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности |

|  |
| --- |
| Различия в манере поведения и жизненном опыте |

|  |
| --- |
| Неопределенность перспектив роста |

|  |
| --- |
| Неблагоприятные физические условия |

|  |
| --- |
| Недостаточная благожелательность внимания со стороны менеджера |

|  |
| --- |
| Психологический феномен |

|  |
| --- |
| **Недостаточный уровень профессионализма** |

*Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.* Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

***Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.* Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:**

сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности;

требовать этого от своего непосредственного руководителя;

браться за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

*Ограниченность ресурсов*. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта.

Недос*таточный уровень профессиональной подготовки*. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

*Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам.* В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

*Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя*. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

Нео*пределенность перспектив роста*. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

Н*еблагоприятные физические условия*. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.

*Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера*. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

*Психологический феномен.* Это постоянное чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Много конфликтов возникает именно по вине таких руководителей, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

**1.4. Формы работы с конфликтами и методы их разрешения.**

**Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его (рис. 3). Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.**

Рис. 3. Действия руководителя при разрешении конфликтов

|  |
| --- |
| **Изучение причин возникновения конфликта** |

|  |
| --- |
| **Ограничение числа участников конфликта** |

|  |
| --- |
| Анализ конфликта |

|  |
| --- |
| Разрешение конфликта |

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя. Однако в этом случае каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях или по каким-либо субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. И в такой ситуации конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо бороться уже и против менеджера.

Существуют три точки зрения в отношении конфликта:

менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В таком случае дело менеджера — устранить его любым способом;

сторонники второго подхода считают, что конфликт — это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он ни возникал;

менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но необходим и потенциально полезен. Например, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что, как бы ни росла и как бы хорошо ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой из этих точек зрения придерживается менеджер, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим способы управления конфликтами разделяются на две группы: педагогические и административные (рис. 4).

Рис. 4. Управление конфликтами

|  |
| --- |
| Способы преодоления (разрешения) конфликтов |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Педагогические |  | **Административные** |
| Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта |  | Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда. |

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действии менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

кооперативность характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

***Избегание, уклонение*** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

***Принуждение (противоборство)*** — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

***Сглаживание (уступчивость)*** — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

***Компромисс, сотрудничество*** - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Среди большинства руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не «ввязываться» в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

Решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля управления при разрешении конфликтов:

определите проблему в категориях целей, а не решений;

после того как проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;

сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;

во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны, а также сводя к минимуму проявления у них гнева и угроз.

Встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов:

*координация* — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удается, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

*интегративное решение проблемы*. Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Однако подход к конфликту по принципу решения проблемы часто очень трудно соблюдать. Это связано с тем, что во многом он зависит от профессионализма менеджера. Кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В таких условиях менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем;

*конфронтация* как путь решения конфликта — вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы определить конфликт и «войти» в него на начальной его стадии (рис. 5).

Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается в 92 %; на фазе подъема — в 46 %, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко.

Когда все силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад и, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада для сражения могут быть привлечены новые силы и применены новые способы.

Рис. 5. Развитие конфликта

Пик конфликта

Интенсивность

Развития конфликта

Фаза подъема

Спад конфликта

Фаза начала

Период

Обычно в практике работы организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки[[1]](#footnote-1)•:

1) запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому "разрешению");

2) попытка "разрешить" конфликт без выяснения его истинных причин;

3) применение только силы, карательных мер по "урегулированию" или, наоборот, только дипломатических переговоров;

4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

5) попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно — для самого инициатора интриги).

В основе ошибок лежит, как правило, неверно построенная типология конфликтов, что является безусловным следствием некорректности используемых определений базового понятия и некорректности применения слов, обозначающих тип "работы с конфликтом". Но представляется, что не так существенна типология самого конфликта, как типология форм его проявления. Однако следует отличать классификацию форм проявления конфликта и его фазы, часто называемые "видами конфликта", но самостоятельно конфликтом, по определению, не являющиеся.

Предотвращение конфликта, называемое порой "профилактикой", как способ избежать его в самом начале — возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта.

Однако для руководителя организации, который предполагает свой быстрый карьерный рост (как для иного политического лидера), иногда "бывает выгодно" замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период "деятельности" на этой должности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

В современных теориях конфликта принято под профилактикой понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а далее и к управленческой.

Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее — изменения законодательства и функций государственных структур в сообществе в целом, изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинга. Вот откуда необходимость в меценатстве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы (государственной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Термин "разрешение конфликтов" обычно употребляется в двух значениях: как прекращение конфликта самими участниками и как внешнее воздействие на конфликт (сами условия конфликтного взаимодействия, его участники), основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении открытых столкновений сторон.

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

2. Конфликт в организации.

Возможные субъекты такого конфликта:

администрация организации;

средний управленческий персонал;

низкий управленческий персонал;

основные специалисты;

вспомогательные специалисты;

технический персонал;

структурные подразделения;

неформальные группы сотрудников.

Если структурная модель организации не оптимизирована под деятельность (например, существует избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц), то

либо расходная часть проектов увеличивается (это приводит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительнее обеспечение интересов конкурентов), таким образом, возникают, обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации); внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным:

между структурными подразделениями,

управленческими звеньями,

между сотрудниками.

либо, в силу острой конкуренции, расходная часть проектов увеличена быть не может, а, следовательно, встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, возможные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам и т.д.)

Возникают конфликты по поводу различия интересов сотрудников и структурных подразделений, вертикальные конфликты (между начальниками и «обиженными» подчиненными).

Этот тип конфликтов называется конфликтами ресурсов (кстати, так же он называется и в проектном менеджменте, но касается не конфликтов между сотрудниками, а не возможности обеспечение всего проекта или его части имеющимися ресурсами).

Развитие ситуации неизбежно приводит, а кризису, что предполагает два возможных исхода:

Изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации),

Изменение целей организации, а, следовательно, смена проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и создания под них новой структурной модели.

Если структурная модель оптимизирована, то конфликты все равно возникают (не могут не возникать):

• с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов — нормальная конкуренция);

• внутри организации.

2.1. Необъективность руководителя.

Один из наиболее существенных интересов сотрудников — регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу. Любые препятствия этому приводят, как правило, к серьезным конфликтам. Среди основных причин — ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Легко видеть, что заниженная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), но к конфликту приводит и завышенная оценка, ведь это нарушает скорее всего интересы других сотрудников.

Типичные ошибки завышения оценок являются следствием:

• дружеского расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения;

• великодушия руководителя, желающего слыть добрым;

• "шлейфа" высокой репутации сотрудника;

• оценки по второстепенным критериям и внешним признакам (допускается в отношении сотрудников, умело пользующихся саморекламой);

• завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника;

• контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

Типичные ошибки занижения оценок возможны в силу:

• личной антипатии;

• "шлейфа" плохой репутации сотрудника;

• неумения работника эффектно представить свою работу;

• придирчивости, "шлейфа" предыдущего конфликта;

• преднамеренного, но еще не известного сотрудникам повышения требований из-за какой-либо новой информации;

• завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника.

2.2. Конфликтность инновации.

Оригинальные, по-новому сформулированные мысли именно потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиций — от привычной практики. Такое сопротивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Следовательно, спутником инновации всегда будет конфликт.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сформировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами — ведь она заставляет приспосабливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией, может быть приверженность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структурного подразделения или всей организации.

В организации, берущейся за радикальные изменения, периодически формируются состояния неопределенности, напряженности, стрессов. Инновация подрывает равновесие, тогда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск неудачи или полууспеха велик, но существует и такая возможность, что под воздействием безуспешной или слишком успешной инновации, из-за реакции окружения организация попадает "в немилость" и становится проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление мы можем назвать инновационной недееспособностью (инерцией) общества (организации).

2.3. Межгрупповые конфликты.

Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по неформальным критериям).

Г. Тэджфел (создатель теории социальной идентичности) экспериментально доказал универсальность и неизбежность межгрупповой дискриминации. Любое количество индивидов будет рассматривать себя как группу при условии, что субъективно воспринимаемая разница между ними менее значительна, чем по отношению к общностям других индивидов.

И все же наиболее вероятная межгрупповая дифференциация возникает в связи со специализацией, обусловленной основной деятельностью организации.

Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп.

Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распространенные — это обмен материалами или информацией, потребность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном процессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Заметим, что конкуренция принимает иногда довольно причудливые формы. Подобно людям, группы могут соперничать не только за деньги и власть, но также за престиж и признание. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации — усиление формального контроля за групповой деятельностью. Иной руководитель, проанализировав конфликт, может предпочесть сложить с себя полномочия, но большинство "лидеров" не желает мириться с поражением и переходит к более жесткому командному стилю.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интересы. К тому же многие группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних проявлениях это ведет к полному смещению целей.

Существуют четыре признака эффективного (неэффективного) сотрудничества, выведенные Полом Р. Лоренсом и Джей В. Лорш из Гарвардской школы бизнеса, обобщившими причины групповых конфликтов (этот вопрос исследовали Артур X. Уокер и Джей В. Лорш):

1) сходство целей;

2) отличие по своим временным горизонтам — отделы научных исследований и разработок ориентируются на долгосрочные цели, а отделы сбыта обычно рассчитывают все на более короткие периоды;

3) различие личных целей членов групп, приводящее к "ненужным" неформальным контактам в рабочее время;

4) отличие формальными структурами (например, числом уровней управления).

В производственной компании важно решить, как формировать группы — по производственному принципу, чтобы малые группы работали согласованно, как единый производственный отдел, или по функциональному, учитывая специализацию (НИР, маркетинг, производственные бригады), в каждом конкретном случае делая трудный выбор между этими альтернативами.

Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

Проведенные исследования показали, что при функциональной организации, когда разные группы имеют меньше контактов друг с другом, и дифференциация, и интеграция дают небольшой эффект, тогда как при производственной и дифференциация, и интеграция оказываются намного результативней. Функциональные группы работали эффективнее и стабильнее, но из-за общей краткосрочной перспективы с трудом оптимизировали свои возможности. У производственных групп наблюдалось обратное — долгосрочная перспектива позволяла постоянно повышать потенциал, но вредила стабильности. Наконец, работники функциональных групп испытывали большее удовлетворение от работы и переживали меньше стрессов и осложнений, чем члены производственных коллективов.

В функциональных коллективах разногласий было меньше, поскольку люди работали в основном в окружении специалистов в своей области. В производственных группах общение между специалистами разных областей было более открытым и свободным. Очевидно, что каждый подход имеет свои достоинства и недостатки в зависимости от реальной ситуации. Главное — найти уровень интеграции, позволяющий эффективно работать. Если же для хорошей работы нужна дифференциация, следует пойти и на это.

Уокер и Лорш пришли к заключению, что функциональная организация больше подходит для выполнения рутинной работы. Тогда каждая функциональная группа сможет достичь своих целей без особого взаимодействия с другими. Для того чтобы оптимизировать конфликтные взаимодействия, ее лучше всего оставить в относительной изоляции. Производственная организация лучше всего отвечает задачам, требующим принятия решений.

Однако конфликтные ситуации настолько разнообразны, что каждому выбору метода их преодоления должен предшествовать тщательный исчерпывающий анализ.

Самое большее, что может сделать менеджер, — постараться сформировать группу так, чтобы нежелательных разногласий не возникало.

3. Основные аспекты управления коммуникациями в условиях конфликта в туристской фирме.

3.1. Урегулирование жалоб потребителя.

Урегулирование жалоб потребителя – ключевой момент в деле сохранения его для фирмы. Исследования TARP показало, что если жалоба потребителей была значительной, то 91% из них уже не обратиться к вам снова, но если эта жалоба была быстро урегулирована, то 82% из них вновь воспользуются вашими услугами. Удовлетворение жалоб снижает отток клиентов от 91 до 18 из 100. При урегулировании незначительных жалоб отток потребителей также можно снизить - до 5 из 100. В разрешении проблем, возникающих у потребителей, имеются два важных условия. Первое – если вы удовлетворяете жалобу, то делайте это быстро; затяжное решение проблем только увеличит отток потребителей. Второе – выясните источники возникновения недовольства у потребителя.

Например, деловая женщина только что вернулась из заграничной поездки. После хорошего ночного отдыха в нью-йоркской гостинице она решила заказать американский завтрак. Она позвонила в нужную службу и завтрак был доставлен ей очень быстро. Приветливый официант вкатил сервировочный столик в номер и поставил его так, чтобы женщина могла во время завтрака любоваться видом из окна. Он открыл нагревающееся отделение и подал женщине завтрак, который она ожидала: полный горячий американский завтрак. Затем официант подал женщине счет, который она быстро подписала и дала хорошие чаевые. Теперь она была готова начать завтрак.

Однако официант сказал: «Извините, но Вы должны заплатить наличными». Она объяснила, что у нее нет наличных денег, и достала свои кредитные карточки, в том числе «золотую карточку» American Express, которую она обычно предъявляет при расчетах в гостинице. Официант справился по телефону и через пять минут выяснил, что можно использовать и кредитную карточку. Но теперь женщина уже в растроенном состоянии сидела у холодного завтрака.

Или еще пример. Ответстве6нный за организацию встреч и конференций заказал автобус для группы менеджеров одного из клубов на экскурсию в загородный клуб. Автобус отходил в 9:30 утра в субботу. Автобусная компания обычно планировала подачу автобуса за 15 минут до времени заезда. Организатор встречи стал волноваться, когда автобус не пришел в 9:20. Он позвонил диспетчеру автобусной компании. Диспетчер ответил, что все водители еще спят и будут не раньше 11 утра. Оказалось, что они накануне работали с другой группой и вернулись в 2:30 ночи, а по федеральной инструкции у них должно быть не менее 8 часов перерыва между посадками. После объяснения причины задержки диспетчер повесил трубку. Организатор встречи вызвал несколько такси, чтобы доставить свою группу к ранее назначенному сроку – 10 утра, когда должно было начаться намеченное мероприятие. Затем он позвонил опять, чтобы отменить автобус. В понедельник он попросил автобусную компанию вернуть ему деньги. Однако компания потребовала оплатить все полностью, так как автобус был заказан. Ему сказали, что он не имеет права на возврат денег, так как заказ на автобус был аннулирован меньше чем за 24 часа до исполнения. После нескольких недель обращений по телефону и писем компания все-таки согласилась вернуть деньги. Шестью месяцами позже организатор встречи получил другой чек на $125 c извинением за инцидент от национального коммерческого менеджера автобусной компании.

Итак, автобусная компания возместила все расходы и оплатила еще $125, однако все равно потеряла клиента. Через 6 месяцев организатор встречи нашел другую компанию и был удовлетворен уровнем ее обслуживания. Он не собирался менять эту компанию. Если бы первая компания быстро вернула деньги и дала бы еще $ 125 до организации следующей поездки, то она могла бы сохранить клиента. Официант в нью-йоркской гостинице мог бы сказать женщине, что ее подписи будет, достаточно и пожелал бы приятного аппетита. А решившую проблему он мог бы решить, выйдя из ее номера. Тогда бы женщина наслаждалась завтраком, которого она ожидала. В обоих случаях проблемы клиентов были решены но, увы, слишком поздно.

Другой критический момент в решении проблем – то, что большинство потребителей не жалуются. Они не дают менеджерам шанса урегулировать возникшие у них недовольства. Такие клиенты сразу уезжают и никогда больше не возвращаются. Поэтому менеджеры должны сразу развивать систему поощрения клиентов за их жалобы. Они должны располагать методами поиска источника жалоб, включая прямую «горячую линию», по которой клиент может сообщить о своих проблемах. Карточки регистрации обращений потребителя вдохновляют менеджеров выявлять проблемы, связанные с предоставляемыми товарами и услугами. Менеджеры должны обучать служащих узнавать неудовлетворенных клиентов по внешнему виду и пытаться самим выяснить их проблемы. Гарантия обслуживания – другой путь возможности получения жалоб от потребителей; они вынуждены обратиться с жалобой, чтобы воспользоваться гарантией, предполагающей возврат или неуплату требуемой суммы.

Когда клиент жалуется, руководство должно быть благодарно. Он должно помнить, что большинство потребителей не жалуются. Жалующийся клиент дает администрации возможность решить проблему. На письменные жалобы надо отвечать немедленно либо письмом, либо по телефону. Если вы отвечаете письмом, необходимо выразить признательность за обращение, указать, что вы ознакомлены с содержанием жалобы, и перечислить, что будет выполнено, чтобы предотвратить повторение подобных случаев. Клиенту должно быть сообщено об итогах урегулирования жалобы. Наиболее эффективный путь урегулирования проблемы – с помощью телефона. Сегодня это стоит горазда дешевле, чем отправить письмо. Телефонный звонок позволяет лично пообщаться с клиентом и точного выяснить, что же с ним случилось. Самое плохое, что может сделать компания, - это отправить формальное письмо, которое не показывает никакого сочувствия к проблеме клиента.

3.2. Практическая разработка коммуникационного плана по преодолению конфликта.

**Описание ситуации.** В ноябре 2000 г. руководство одной из крупнейших московских туристских фирм приняло решение об оптимизации внутренних ресурсов. В частности, в связи с резко возросшей конкуренцией и монополизацией некоторых секторов туррынка планировалось увольнение большого числа сотрудников, перераспределение доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы и упразднение одного из офисов туристской фирмы). Это явилось причиной того, что к определенному моменту туристская фирма перестала нуждаться в услугах значительного числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 100 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в туристской фирме вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и другие.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последствиям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мнении о фирме через неправильное толкование информации.

Анализ ситуации

**Возможные последствия**

В самой туристской фирме:

«напряженность» внутри коллектива фирмы;

уменьшение работоспособности сотрудников;

распространение различных слухов;

атмосфера недоверия к руководству турфирмы;

эскалация межличностных конфликтов между конкретными сотрудниками[[2]](#footnote-2);

тенденция к уходу хороших сотрудников.

В общественном мнении и прессе:

интерпретация в прессе изменений, происходящих в фирме (факты увольнения сотрудников) как признака кризиса фирмы;

недоверие со стороны клиентов;

действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение туристской фирмы (от целенаправленного распространения порочащих туристскую фирму слухов до экономических действий).

**Реальные последствия:**

Отсутствие на момент начала проекта официальной информации о происходящих в туристской фирме процессах, а также упомянутые решения руководства туристской фирмы уже привели к ряду реально наблюдаемых отрицательных процессов:

распространение слухов и домыслов внутри турфирмы;

настороженному отношению части общественности к фирме;

распространению слухов за пределами фирмы о ее, якобы, неустойчивом физическом состоянии.

Известно, что слухи воспринимаются работниками очень серьезно, и люди реагируют на них не как на достойную внимания простую информацию. Работники готовы поверить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. А это – симптом стрессов и конфликта в организации.

Однако необходимо отметить, что реакция за пределами фирмы на события в ней к моменту обращения в агентство не приобрела того масштаба, который мог бы характеризоваться как «кризис во взаимоотношениях с сотрудниками и общественностью».

**Основная цель компании.**

Учитывая вышесказанное, цель программы управления конфликтом может быть сформирована следующим образом: предотвращения возможных негативных последствий сокращения кадров во внешней и внутренней среде туристской фирмы.

**Общие принципы решения подобных проблем.**

Необходимо отметить, что процесс увольнения всегда был и будет серьезной проблемой не только для сотрудников организации, но и для ее руководства. Увольняя работника, руководитель и, в первую очередь, его непосредственный начальник всегда испытывает некоторую вину за свое действие. С другой стороны, увольнения, тем более массовые, не могут пройти бесследно для состояния внутреннего климата любого коллектива.

По мнению специалистов агентства, именно осознание этих факторов должно являться основополагающим в действиях агентства и руководства фирмы по достижению поставленной цели.

Кроме того, представляется важным отметить, что существует ряд общих принципов любой кампании, направленных на решение подобных проблем:

абсолютное совпадение официальной позиции руководства, предназначенной для внутреннего и внешнего распространения;

закрытие всех возможных каналов распространения информации о фирме, прежде всего, в прессу;

назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;

создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства;

пресечение по возможности создания внутри коллектива неформальных групп;

выявление внутри коллектива "неформальных лидеров" и активная работа с ними.

**Официальная версия (важнейшие тезисы):**

1. Одобрение и принятие правлением фирмы программы работ по оптимизации ресурсов фирмы.

2. Оптимизация касается всех внутренних ресурсов: материальных, технических, людских (не делая акцент на людях).

3. Цель программы — значительно улучшить работу фирмы при объективно существующих неблагоприятных условиях.

4. Преобразования коснутся всех подразделений и структур фирмы.

5. Программа создавалась в течение длительного периода и не имеет аналогов в российском туристском бизнесе.

6. Программа уже начала внедряться.

7. Осуществить программу намечено за определенный срок.

**Действия руководства туристской фирмы:**

1. Обратиться к сотрудникам фирмы с "посланием", которое должно стать традиционным (ежегодным) и содержать:

• краткий отчет о результатах работы фирмы за прошедший год;

• описание современной ситуации на туристском рынке;

• краткое и доступное изложение программы оптимизации;

• точные даты начала и, главное, завершения работ по программе;

• разъяснения в свете программы сути принятых ранее решений (распоряжения относительно питания сотрудников, режима работы складов и др.);

• описание перспектив и планов фирмы на текущий год.

2. Принять участие в совещании с руководителями среднего звена фирмы.

3. Обратиться лично (в письменной форме) к каждому сотруднику, который будет уволен.

Предложения для управления кадров:

1. Организация письменного обращения директора турфирмы с благодарностью к каждому увольняемому сотруднику.

2. Организация договоренностей с биржей труда по поводу трудоустройства увольняемых работников в другие места.

3. Организация договоренностей с коммерческими структурами, занимающимися подбором кадров.

4. Обеспечение выплаты выходного пособия всем увольняемым.

5. Сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых для возможного использования их услуг в дальнейшем.

6. Обеспечение питания сотрудников банка на рабочих местах (цель — локализация последствий уже принятых решений).

**Предложения по внутренней работе**

(для управления по связям с общественностью)

1. Распространение обращения руководства фирмы к сотрудникам (ежегодное послание).

2. Обеспечение свободного доступа сотрудников к информации о ходе выполнения программы по оптимизации (телефон доверия и т.п.).

3. Участие в совещании руководителей среднего звена и их дальнейший инструктаж (совместно со специалистами агентства).

4. Инициирование определенной устной информации (слухов) и управление ее распространением.

Предложения по взаимоотношениям со средствами массовой информации (СМИ)

(для управления по связям с общественностью и агентства)

1. Публикация в авторитетных экономических изданиях серии материалов с информацией о программе оптимизации внутренних ресурсов фирмы.

2. Распространение информации в СМИ об открытии новых отделений фирмы (пропаганда экспансии).

3. Организация пресс-завтрака, на который будут приглашены журналисты всех центральных туристических изданий.

3. Организация публикации большого интервью с директором фирмы в одном из центральных общественно-политических изданий-

6. Разработка системы ответов на возможные "нежелательные" вопросы со стороны журналистов (доводы о необходимости повышения профессионализма сотрудников и др.)

Основные выводы

Рассматривая данную ситуацию с точки зрения полезности описанного конфликта, можно отметить несколько положительных моментов, явившихся результатом эффективного управления конфликтным взаимодействием:

• конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в фирме;

• налаженная с помощью специалистов система коммуникаций в банке дала возможность его руководству самостоятельно реализовать данную программу;

• коммуникации соответствуют новым условиям и требованиям структуры;

• соответствующие управленческие структуры фирмы получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;

• руководство фирмы осознало необходимость поддержания внутрифирменных коммуникаций на уровне, соответствующем его положению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в конфликтных ситуациях;

• турфирма продолжает нормально развиваться в новых условиях.

3.3. Конфликтные ситуации в работе туристских фирм г. Владивостока.

В ноябре 2001 года нами был проведен социологический опрос в форме интервьюирования персонала семи случайно выбранных туристских фирм г. Владивостока. Целью интервьюирования было:

Выявление внутрифирменных конфликтов и их влияние;

Определение конфликтов с клиентами.

В ходе опроса персонала и руководства выбранных нами фирм, были заданны следующие вопросы:

Какие существуют конфликтные ситуации с туристами из Китая, Кореи, Японии?

Зависит ли рост числа конфликтов от роста численности персонала туристской фирмы и квалификации работников?

Проводятся ли ежегодные курсы или семинары по повышению квалификации персонала?

Какие меры осуществляются руководством туристской фирмы по предотвращению конфликтов?

Изменилось ли число конфликтов за последние 3-5 лет?

В ходе проведенного нами опроса было выявлено, что большая часть конфликтов приходится на взаимоотношения между китайскими туристами и российскими турфирмами. Мы выяснили, что главной причиной всех этих конфликтов является нежелание китайцев платить реальную стоимость за услуги, оказанные фирмой. Так же в турфирме нам сообщили, что большинство китайских партнеров, ненадежные в плане обязательств. Проанализировав полученную информацию, мы пришли к выводу, что практически все конфликты имеют схожую природу. Ниже приведем конфликт, в котором отражены причины конфликта между китайской и русской сторонами.

Конфликт между российской и китайской сторонами.

Подписание в 1988 году соглашения между Россией и Китаем «О безвизовом пересечении российско-китайской границы» положило начало притока на Российский Дальний Восток граждан КНР, которые прибывали в регион в основном как туристы, временные рабочие и бизнесмены. Так, в городе Владивостоке появилось множество фирм, работающих по приему китайцев. Действительно, потоки китайцев увеличивались с каждым годом, а так же увеличивались и конфликты с ними. Чаще всего их не устраивала гостиница, питание, автобус или высокая цена на все эти услуги. Так, в одной из фирм города возник инцидент между руководителем китайской группы и русскими менеджерами по поводу высокой платы за путевку.

Фирма «ТурПлюс» работает с китайскими партнерами в городе Дунин. Покупая у русской фирмы приглашение, китайская фирма «Цветы» отправляет по этим приглашениям туристов. Но в этот раз по нашему приглашению приехали туристы из другой китайской фирмы, которая перекупила приглашение у «Цветов». Это вполне допускается, если китайцы согласны оплатить путевку по той цене, по которой работают русские.

В качестве руководителя китайской группы приехал сам директор фирмы (назовем его Ян Мао Ли), с которым были проведены переговоры по телефону перед тем как приедет группа. Его вполне устраивала цена за путевку. По прибытию во Владивосток, русский гид расселил их в одну из лучших гостиниц города «Акфес-Сейо». Но руководитель посчитал, что плата за гостиницу непомерно высокая и потребовал, чтобы их пересилили в другую гостиницу. Тогда в городе находилось большое количество китайских туристов и мест в гостиницах практически не было. Ян Мао Линь, прекрасно знавший об этом, решил позвонить сам в гостиницу «Владивосток» и поинтересоваться о наличии свободных мест, но гостиница была переполнена. Директор китайской фирмы продолжал настаивать на своем. Он отказывался от проживания в этой гостинице, так как был не согласен с оплатой, но ему ничего не оставалось делать как остаться. На следующий день по программе должна была быть экскурсия, во время которой китайский переводчик осуществляет расчет за путевки в офисе фирмы.

В офисе Ян Мао Ли так же отказывался платить деньги, при этом он нецензурно выражался и угрожал расправой, если кто-нибудь из фирмы окажется в Китае. Сами туристы были в недоумении, что же все-таки происходит. Через переводчика пришлось объяснить им, что их руководитель не хочет отдавать их деньги за пребывание.

Кроме того Ян Мао Ли потребовал все расчеты на группу, а точнее, что входит в обслуживание, в том числе и тот процент прибыли, который получает русская фирма. Все это ему было предоставлено, но он все равно не соглашался. Следует отметить, что никаких угроз со стороны русской фирмы не было, и менеджер терпеливо все объяснял.

На руках у русского переводчика находились все документы на группу, в том числе и паспорта туристов. Он намеревался их отдать китайскому переводчику, еще не зная про конфликт. В итоге, пришлось сказать, что если Ян Мао Ли не заплатит нужную сумму, то ему не будут возвращены документы. В конце концов, с него удалось «вытрясти» только себестоимость путевки. Из офиса он уходил с угрозой, что он этого так не оставит. Кроме того, что русская фирма проработала в холостую, ее сотрудником пришлось потратить много нервов и времени на разрешение конфликта.

Через несколько дней в фирму пришел факс, в котором Ян Мао Ли глубоко извинялся за свое поведение и предлагал сотрудничество. Но после такого начала сотрудничества вряд ли кто-нибудь продолжит деловые отношения.

**Приложение**



**Факторы, оказывающие наибольшее влияние на взаимоотношения сотрудников и эффективность их труда.**

|  |  |
| --- | --- |
| Психологический климат в фирме | 85,7% |
| Поощрения руководства | 42,9% |
| Стимулирование роста производительности труда за счет повышения ЗП | 85,7% |
| Получение морального удовлетворения от результатов работы | 14,3% |
| Условия труда | 42,9% |
| Возможность профессионального роста | 28,6% |
| Контактность руководства фирмы с персоналом | 28,6% |
| Профессионализм | 43% |

**Список литературы:**

Андреев В.И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов/ Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994.

Гришина Н.В. психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.

Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия// Управление персоналом. №11 2000.

Корнелиус Х., Фейр Ш. Знакомство с понятием конфликт/ Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994.

Котлер Ф., Боуди Д., Мейкеиз Д. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. – М.: «Юнити», 1998.

Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов// Управление персоналом. №3 2000.

Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. – Киев: Внештогиздат, 1991.

Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ: Издательство ЭКМОС, 2000.

Dana D. Managing conflict: A Workshop on communication. – HRD Press, 1996.

http:// www.conflictology.com

http://ren.viptop.ru

1. • В изложении типологии ошибок и описании традиционно упоминаемых форм работы с конфликтом используются некоторые положения из книги: Основы социально-психологической теории/Под общ. ред. A. A. Бодалева и А. Н. Сухова. - М., 1995. [↑](#footnote-ref-1)
2. Преимущественно в конфронтационной фазе – увольнение приводит к «ликвидации» субъектов конфликтного взаимодействия. [↑](#footnote-ref-2)