

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СЕРВИСНО-ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Н. Полухина

Марийский государственный технический университет

Данная статья посвящена рассмотрению типов и видов конфликтов, которые присущи сфере кадрового менеджмента компаний, входящих в сервисно-туристскую отрасль. Анализируются причины возникновения конфликтов различных типов и рассматриваются основные способы предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций. Названная деятельность по изучению типологии конфликтов и их урегулированию формирует механизмы системы управления конфликтами в организации.

Динамично развивающийся рынок сервиса и туризма в современной России ставит не только новые задачи перед исследователями, но и меняет наши взгляды, основанные на старых подходах к проблемам функционирования системы управления персоналом в данной отрасли. Сфера сервиса и туризма отличается рядом особенностей, которые следует учитывать менеджеру: динамичностью процессов, нестабильностью рынка, изменчивостью потребительского спроса и т.д. Но нам хотелось бы подчеркнуть то немаловажное значение, которое имеет система кадрового менеджмента в процессе управления сервисной или туристской организацией. Особая роль в этой системе принадлежит такому аспекту, как управление конфликтами.

В любой организации, в том числе и фирме сервисно-туристской отрасли, рабочая группа выступает как одно коллективное лицо, т. е. как отдельный объект, на который направляет свои действия руководитель. Самое желательное состояние для руководителя — не иметь любых предпосылок внутри групп, которые могли бы привести к конфликтам, поэтому каждый руководитель должен проводить работу как внутри группы, так и между группами. Основой профилактики конфликтов, на наш взгляд, является изучение причин их возникновения, типологии конфликтного взаимодействия и способов их предупреждения. Исходя из вышеизложенного, данную работу мы посвящаем проблеме анализа типологии конфликтов, возникающих в процессе деятельности по управлению сервисно-туристской организацией.

На сегодняшний день конфликтологическая наука не располагает специальными исследованиями по вопросам типологии конфликтов в управлении организацией, тем не менее, в ряде работ, посвященных комплексному изучению конфликтов, данной проблеме отводится важная роль [7, с. 15–32]. С другой стороны, мы отмечаем полное отсутствие работ, описывающих конфликты в сфере управления сервисной или туристской организацией. В данной статье нами предпринята попытка применения имеющихся моделей типологии конфликтов сферы управления организацией в системе кадрового менеджмента сервисной или туристской компании с учетом специфики деятельности данной отрасли. Таким образом, целью данной работы мы указываем изучение возможности применения моделей типологии организационных конфликтов в системе кадрового менеджмента сервисной или туристской компании. Исходя из указанной цели, мы формулируем следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть имеющиеся в литературе основные модели типологии конфликтов в организации.

2. Проанализировать типы и виды конфликтов сферы кадрового менеджмента в отрасли сервиса и туризма на предмет их совместимости с выделяемыми исследователями моделями типологии организационных конфликтов.

Отношение руководителей к конфликтам в рабочих группах должно быть разным. Недопустимо все конфликты одинаково оценивать. Одни конфликты должны разрешаться немедленно, например, связанные с нарушением дисциплины. Другие конфликты требуют рационального анализа причин и выбора способа устранения. Но игнорировать конфликты, крайне опасно, так как они могут возникнуть с большей силой [9, с. 23]. В процессе деятельности организации случается, что отдельные рабочие группы начинают действовать таким образом, что это может привести к срывам сроков выполнения планов и управленческих решений. Это имеет большое значение именно для организаций сервисно-туристской отрасли, т.к. туристический продукт или сервисный продукт не может «храниться» на складе, в этом бизнесе действует жесткий принцип «точно в срок».

В организациях любого типа конфликты возникают по разным поводам, без конфликтов не обходится ни одна сфера деятельности фирмы, в том числе и сфера управления персоналом. Практика функционирования различных организаций показала, что не существует таких способов и методов управления, которые защитили бы от необходимости работать в условиях конфликтов. Виной тому является сам человек с его индивидуальной мотивацией [3, с. 17].

В любой организации в сфере кадрового менеджмента имеется большое число факторов, которые при определенных условиях могут привести к конфликтам не только между отдельными работниками, но и между целыми группами. В отдельных случаях повод для возникновения конфликта создает сам руководитель, если у него не достаточно опыта по управлению персоналом. Но и сами подчиненные порой провоцируют конфликты, как сознательно, так и неосознанно. Любой конфликт не следует оставлять без внимания, поэтому важнейшей задачей в рамках организационной деятельности является умение прогнозировать возможности развития и последствий конфликтов любого рода. Общим требованием для всех руководителей является не уход от конфликта, а управление им [2, с. 23].

Остановимся на моделях типологии конфликтов сферы управления персоналом, которые могут быть использованы для анализа конфликтного взаимодействия в организациях сервисно-туристской отрасли. В конфликтологической литературе выделяется три основных типа моделей [4, с. 31]:

1. Межличностные конфликты или конфликты между субъектами взаимодействия.

2. Групповые конфликты или трудовые конфликты.

3. Организационно-управленческие конфликты.

Рассмотрим виды моделей конфликтов, приведя примеры использования моделей для изучения конфликтов в деятельности сервисной или туристской организации. К первому типу конфликтов относятся:

- Конфликты между руководителем и подчиненным (подчиненными) или конфликты по вертикали.
- Конфликты между сотрудниками организации или конфликты по горизонтали.

Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Очевидно, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Эти отношения характеризуются двумя сторонами — функ-

циональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель — подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению друг к другу.

Противоречие в звене «руководитель — подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты.

В.А. Розанова, проведя изучение управленческих конфликтов, получила любопытные данные: около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связано с их совместной деятельностью. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее «конфликтные» — май и январь [9, с. 34–35]. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. Это достаточно распространенное явление в туристических организациях и в небольших сервисных фирмах, численный состав персонала которых невелик (до 10 человек). На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близко взаимодействуют. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается [9, с. 34–35].

Второй тип конфликтов организационного управления также может быть использован для изучения конфликтного взаимодействия в системе кадрового менеджмента в организациях сервиса или турфирмах. В литературе отмечаются следующие виды [4, с. 47]:

- Конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые): между рядовыми работниками; между руководителями и подчиненными; между работниками разной квалификации и возраста.
- Конфликты между малыми группами (межгрупповые).
- Конфликты между производственными группами и управленческим аппаратом.
- Конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

Рассмотрим перечисленные виды на примерах деятельности сервисной или туристской компании. В условиях частного предпринимательства (большинство фирм сервисно-туристской отрасли организованы на основе частной формы собственности), особое значение приобретают групповые трудовые конфликты как разновидность социального конфликта. *Трудовые конфликты* — это столкновение интересов и мнений между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условия, содержание и организация труда и его оплаты) [1, с. 57].

Трудовые конфликты делятся на индивидуальные и коллективные, в зависимости от того, кто в них участвует. Предметом индивидуального трудового конфликта являются право на труд и соответствующие условия его реализации (трудовые споры между работником и работодателем). Под коллективным трудовым конфликтом понимаются неурегулированные разногласия между работником и работодателем по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключение, изменения и выполнение трудовых договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений [5, с. 41].

В целом, мы полагаем, что возникновение конфликтов второго типа приводит к разбалансированности деятельности туристской или сервисной организации, отрицательно сказываясь на результатах труда, но в то же время конструктивное разрешение подобных конфликтов приводит как к росту сплоченности команды, так и к росту производительности труда отдельных ее членов.

К третьему типу конфликтов исследователи относят организационно-управленческие конфликты, которые подразделяются на следующие виды [2, с. 14–16]:

- Конфликты планирования, возникающие в результате нарушения тактического и оперативного планирования в системе управления персоналом, субъективизма и волюнтаризма руководства.
- Конфликты организации, имеющие своим основанием нарушение постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями.
- Конфликты мотивации, возникающие как следствие нарушения принципов мотивации и просчетов в подборе и расстановке кадров.
- Конфликты контроля, являющиеся закономерным результатом нечеткости критериев контроля, неадекватности стиля управления персоналом конкретным условиям и ситуациям.

В целом, организационные конфликты возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов группы. Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. В этом случае необходимо указать специфику сервисно-туристской сферы, которая способствует возникновению конфликтов третьего типа. На наш взгляд это следующие условия:

- Недостаточный уровень управленческого опыта руководителей ряда сервисных и туристских компаний, а также отсутствие специального образования в сфере сервисно-туристской деятельности, о чем неоднократно заявлялось как исследователями данной отрасли хозяйствования, так и непосредственно руководителями (Об актуальности данной проблемы свидетельствует и полемика, развернутая на страницах журнала «Гостеприимство» (сентябрь–октябрь 2002 года. В дискуссии приняли участие: Н. Шенгелия — руководитель Департамента туризма Министерства экономического развития и торговли РФ, д.э.н. В. Никифоров — вице-президент Академии Туризма, эксперты, руководители и специалисты сервисной и туристской отрасли. Участники полемики оказались единодушны в выводе: «Именно сегодня, как никогда, нам требуются высококвалифицированные кадры, способные создавать высокодоходный туристский продукт и осуществлять его реализацию на остро конкурентных рынках (как внутреннем, так и внешнем)» [8, с. 10–11].
- Проблема мотивации для персонала сервисно-туристской организации не менее актуальна, хотя, по нашему мнению, достаточно легко решается, если руководитель перестанет акцентировать свое внимание на недостатке финансовых средств для обеспечения мотивации, а обратиться к проблеме формирования корпоративной культуры организации.

- И, наконец, условие, которое во многом приводит к возникновению организационных конфликтов — ошибки при подборе и расстановке кадров, вследствие недостатка квалифицированного персонала на рынке труда для организаций сервиса. В этом случае необходимо более тщательно проводить отбор персонала при приеме на работу, уточнить и исправить содержание должностных инструкций, держать под контролем такой аспект кадрового менеджмента, как развитие персонала.

Приведенная нами типология конфликтов сферы управления персоналом в организациях сервисно-туристской отрасли показывает сложность и противоречивость возникающих конфликтов. Ограниченные рамки статьи не позволяют нам подробно рассмотреть технологии управления названными конфликтами. Мы можем лишь указать основные стратегии предупреждения и разрешения конфликтов, возникающих в процессе деятельности менеджера по управлению персоналом туристской или сервисной фирмы, которые существуют в современной конфликтологической литературе [6; 10]. В техниках и методиках управления конфликтами в сфере кадрового менеджмента прослеживаются два основных направления. К первому относятся разработанные индивидуально для каждой организации целенаправленные воздействия по минимизации причин, породивших конфликт. Второе направление — коррекция поведения участников противостояния и обучение всех сотрудников организации навыкам цивилизованного общения [11, с. 22]. Применение техник предупреждения и стилей разрешения конфликтов для сферы кадрового менеджмента сервисно-туристских организаций может стать отправной точкой формирования команды и существенно повысить эффективность деятельности сервисных и туристских фирм, укрепить их конкурентоспособность на рынке малого и среднего бизнеса.

Таким образом, рассмотренные в работе модели типологии организационных конфликтов могут быть применимы для изучения конфликтов сферы кадрового менеджмента сервисной и туристской компании с учетом специфики отрасли. В целом, следует отметить, что анализ деятельности организации сервиса или турфирмы с целью предупреждающего выявления возможных типов конфликтов, рассмотрения и устранения причин их возникновения, либо конструктивное разрешение проявившихся конфликтов — это одно из важных направлений работы менеджера по управлению персоналом своей организации, и этот аспект кадровой работы должен постоянно находиться под контролем руководителя сервисной и туристской организации.

Литература

1. James G. Meade. The human resources software handbook: evaluating technology solutions for your organization.
2. Douglas Gordon. Handling conflict / Career Solutions Training Group.
3. Edited by Dudley D. Cahn. Intimates in conflict: a communication perspective.
4. Bernard S. Mayer. The dynamics of conflict resolution: a practitioner's guide.
5. Здравомыслов С.М. Социология конфликта. — М., 1996.
6. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация // Работа и зарплата // www.zarplata.ru
7. Крам Т. Управление энергией конфликта. Как превратить работу в творчество. — М., 2000.

8. Кадры решают...Что? // Гостеприимство, 2002. № 5. — С. 10–18.
9. Розанова В.А. Управленческие конфликты и возможности их решения. — М., 2002.
10. Сосищенко Л.В. Конфликтность и барьеры в общении // www.conflictologiy.narod.ru
11. Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М., 1991.