



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

Департамент социальных наук

ТИМАШКОВА ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА

**МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
КОНКРЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология
профиль «Конфликтология в межкультурных коммуникациях»

Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретическая основа изучения межкультурных конфликтов в организации.....	8
1.1 Сущность и основные причины конфликтов в организации.....	8
1.2 Межкультурные коммуникации как причина конфликтов в организации.....	16
2 Эмпирическое исследование межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения.....	29
2.1 Программа и методика исследования межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения.....	29
2.2 Анализ результатов эмпирического исследования межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения.....	37
Заключение.....	52
Список литературы.....	55
Приложение А.....	60
Общая классификация конфликтов.....	60
Таблица А.1 – Классификация конфликтов.....	60
Приложение Б.....	61
Классификация конфликтов в организации С.М. Емельянова.....	61
Таблица Б.1 – Классификация конфликтов в организации С.М. Емельянова.....	61
Приложение В.....	63
Функции конфликта.....	63
Таблица В.1 – Функции конфликта.....	63
Приложение Г.....	64
Качественная характеристика респондентов эмпирического исследования.....	64
Рисунок Г.1 – Характеристика респондентов по половому признаку.....	64
Рисунок Г.2 – Характеристика респондентов по возрастному признаку.....	64
Рисунок Г.3 – Качественный состав респондентов по категориям.....	64
Рисунок Г.4 – Характеристика респондентов по национальности.....	65
Приложение Д.....	66
Анкета эмпирического исследования.....	66
Диагностика конфликтов в организации.....	66
Ценностный опросник Ш. Шварца.....	73
Тест К. Томаса «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации».....	76
Приложение Е.....	81
Анализ штата сотрудников «Novik Country Club».....	81
Таблица Е.1 – Штат сотрудников «Novik Country Club».....	81
Рисунок Е.1 – Качественный состав работников дома отдыха «Novik Country Club» по категориям.....	82
Рисунок Е.2 – Характеристика кадрового состава дома отдыха «Novik Country Club» по уровню образования.....	82
Рисунок Е.3 – Характеристика персонала дома отдыха «Novik Country Club» по возрасту.....	83
Рисунок Е.4 – Характеристика персонала дома отдыха «Novik Country Club» по половому признаку.....	83
Рисунок Е.5 – Характеристика персонала дома отдыха «Novik Country Club» по семейному положению.....	83
Таблица Е.2 – Динамика движения персонала дома отдыха «Novik Country Club».....	84
Приложение Ж.....	85
Ответы респондентов на вопросы о причинах конфликтов в организации.....	85

Таблица Ж.1 – Распределение ответов на вопросы о межличностных причинах возникновения конфликтов между сотрудниками	85
Таблица Ж.2 – Распределение ответов на вопросы об организационных причинах возникновения конфликтов между сотрудниками	87
Приложение И.....	92
Ответы респондентов на ценностный опросник Шварца.....	92
Таблица И.1 – Распределение ценностей сотрудников «Novik Country Club» по этническим группам	92
Таблица И.2 – Распределение ценностных ориентаций сотрудников «Novik Country Club»	93
Таблица И.3 – Распределение руководящих принципов жизни сотрудников «Novik Country Club» по этническим группам	94
Таблица И.4 – Распределение руководящих принципов жизни сотрудников «Novik Country Club»	95

Введение

Глобализация набирает обороты. Не найдется страны, в которой культура всего общества была бы единой. Все человечество делится на различные государства, этносы и нации, проживающие на огромных территориях, зачастую разделенных не одной государственной границей. Происходит взаимопроникновение культур, общение представителей непохожих цивилизаций. Следует говорить о наличии кросс-культурной коммуникации как о динамическом процессе взаимодействия культур, осуществляемом в различных формах межкультурных связей от индивидуально-группового уровня до межгосударственного. Межкультурная коммуникация - совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам¹.

Не обошло это явление и трудовую деятельность Российской Федерации. С каждым годом увеличивается взаимодействие различных культур в подразделениях организаций. Взаимодействие культур происходит на уровнях от межэтнической коммуникации (общение между лицами, представляющими разные народы) до коммуникаций в деловой культуре (столкновение специфических норм и правил одной организации с нормами и правилами другой). И как любое общение между людьми, не обходится без конфликтов, что осложняет не только межличностное взаимодействие, но и отражается на организации: ее работоспособности, эффективности и росте. Любой руководитель организации стремится наладить коммуникацию между представителями культур, снизить негативные последствия. Для это необходимо проводить диагностику и профилактику межкультурных конфликтов в организации.

Исследованием различных видов конфликтов в организации занимаются давно. Данная работа опирается на учебники по общей конфликтологии,

¹ Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. Под ред. А. П. Садохина – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 116.

авторами которых выступили И. Г. Козырев², М. Ю. Зеленков³, А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов⁴, Т. Н. Кильмашкина⁵, В. П. Ратников⁶, А. Я. Кибанов⁷, Д. Ю. Трушников⁸, М. В. Цыбульская⁹. В частности, о конфликтах в организации писали А. Н. Кошелев¹⁰, К. В. Решетникова¹¹, С. М. Емельянов¹², М. В. Гнеднева¹³, Э. Регнер¹⁴. Межкультурным аспектом конфликтов в организации и непосредственно межкультурными конфликтами занимались О. Ф. Король¹⁵, М. А. Гончаров¹⁶, О. С. Наумова¹⁷, Е. Ю. Сурвилло¹⁸, В. В. Лукашевич¹⁹, С. А. Зорина²⁰, С. Н. Зачиняев²¹, Е. Ю. Горохова²².

² Козырев, И. Г. Введение в конфликтологию: учеб. пособие / И. Г. Козырев. – М. : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. – 176 с.

³ Зеленков, М. Ю. Конфликтология / М. Ю. Зеленков. – М. : «Дашков и К°», 2013. – 324 с.

⁴ Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - М. : ЮНИТИ, 2008. – 503 с.

⁵ Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т. Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012. – 287 с.

⁶ Ратников, В. П. Конфликтология: учебник для студентов вузов / под ред. В. П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 543 с.

⁷ Кибанов, А. Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 240 с.

⁸ Трушников, Д. Ю. Конфликтология: учебник / Д. Ю. Трушников. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2009. – 448 с.

⁹ Цыбульская, М. В. Конфликтология: учеб. пособие / М. В. Цыбульская, Е. С. Яхонтова. – М. : 2007. – 150 с.

¹⁰ Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 211 с.

¹¹ Решетникова, К. В. Организационная конфликтология: учеб. пособие / К. В. Решетникова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 175 с.

¹² Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации / С. М. Емельянов. – М. : Изд-ва: «Авалонъ», «Азбука-классика», 2006. – 256 с.

¹³ Гнеднева, М. В. Конфликты на предприятии: структура и причины возникновения // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 1(6). – С. 52-57.

¹⁴ Регнер, Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнер. Пер. с нем. 2-е изд., испр., перераб. – Харьков : Гуманитарный центр, 2014. – 408 с.

¹⁵ Король, О. Ф. Межкультурные коммуникации в системе управления организацией // Межкультурные взаимодействия в поликультурном обществе. Колл. монография. Под редакцией А. И. Лучинкиной. – Симферополь : ИП Хотеева Л.В., 2016. – С. 149-172.

¹⁶ Гончаров, М. А. Основные стратегии поведения в конфликте [Электронный ресурс] / М. А. Гончаров. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2006/12/14/osnovnye_strategii_povedeniya_v_konflikte.html (дата обращения: 24.02.2018).

¹⁷ Наумова, О. С. Модели конструктивного управления конфликтами в организации // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. - № 31. – С. 52-57.

¹⁸ Сурвилло, Е. Ю. Социальная технология урегулирования организационных конфликтов в коммерческих организациях розничной торговли : дис. ... канд. соц. наук. / Сурвилло Е. Ю. – Санкт-Петербург, 2009. – 170 с.

¹⁹ Лукашевич, В. В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания) : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – М. : Деловая литература, 2001. – 253 с.

²⁰ Ветрова, Е. А. Особенности предупреждения межличностных конфликтов в трудовых коллективах [Электронный ресурс] / С.А. Зорина, Е.А. Ветрова // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 1(6). – С. 35-39. <https://elibrary.ru/item.asp?id=25981337> (дата обращения: 24.04.2018).

²¹ Зачиняев, С. Н. Управление организационным конфликтом в поликультурной организации : диссертация ... канд. эконом. наук / Зачиняев С. Н. – Тамбов, 2014. – 188 с.

²² Горохова, Е. Ю. Специфика управления многонациональным персоналом организации // Государственное управление. Электронный вестник. – 2010. – № 24. – С. 1-8.

Однако ученые в основном уделяли внимание изучению организационных конфликтов в целом, не делая упор на межкультурный аспект и практически не затрагивали предотвращение и разрешение межкультурных противоречий в организационной среде. Отсюда следует, что данная проблема в теоретическом и практическом плане является недостаточно изученной.

Объект исследования – конфликты в организации.

Предмет исследования – межкультурные конфликты в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение и выявление межкультурных конфликтов в организации на примере «Novik Country Club».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды конфликтов в организации.
2. Выявить специфику межкультурных коммуникаций как возможных причин конфликтов в организации.
3. Провести эмпирическое исследование с целью выявления причин возникновения межкультурных конфликтов в организации на примере «Novik Country Club».
4. Разработать практические рекомендации по прогнозированию, диагностике и предотвращению последствий межкультурных конфликтов в «Novik Country Club».

Гипотеза исследования: наиболее частой причиной возникновения конфликтов в данной организации является культурная принадлежность работников.

В процессе подготовки данной выпускной квалификационной работы использовались следующие методы: наблюдение, анализ, сравнение, описание, обобщение, методы анализа и обработки данных и психодиагностические методы.

Мы полагаем, что данная работа может нести практическую значимость, поскольку выявление межкультурных конфликтов, причин их возникновения и

определения способов урегулирования позволит руководству конкретной организации в дальнейшем минимизировать негативные последствия таких конфликтов и повысить эффективность деятельности каждого сотрудника и всего учреждения в целом.

Источниковой базой послужили неопубликованные документы «Novik Country Club»: «Правила оказания услуг общественного питания», общие требования, устав дома отдыха «Novik Country Club», перечень работников, установленное меню кафе, правила «Об условиях труда в гостиницах, ресторанах и аналогичных заведениях».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, состоящую из 2 глав, заключение, список литературы и приложения.

1 Теоретическая основа изучения межкультурных конфликтов в организации

1.1 Сущность и основные причины конфликтов в организации

Чтобы прийти к пониманию сущности организационных конфликтов, прежде всего следует раскрыть смысл термина «конфликт». В свое время разные авторы по-своему понимали конфликт. Пожалуй, самым распространенным определением конфликта является определение конфликта, как «столкновение сторон, мнений и сил»²³. В отечественной конфликтологии наиболее известным стало определение А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова: «Конфликт – это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями»²⁴.

Схожее определение у Король Л. Г., она трактует данное понятие следующим образом: «Конфликт – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок, идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий на фоне проявления эмоций»²⁵.

На основе изученной литературы мы предлагаем определение, содержащее в себе практически все аспекты конфликта. Конфликт – тип социального взаимодействия, отношения между субъектами и участниками (которыми могут выступать элементы структуры личности, отдельные индивиды, большие и маленькие социальные группы), для которых характерно противоборство потребностей, мнений, мотивов, интересов, целей, суждений, взглядов, оценок, форм поведения, обычно сопровождается негативными эмоциями, чревато

²³ Козырев, И. Г. Введение в конфликтологию: учеб. пособие / И.Г. Козырев. – М. : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. – С. 6.

²⁴ Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2008. – С. 81.

²⁵ Король, Л. Г. Конфликтология: учеб. пособие / Л.Г. Король, И.В. Малимонов, Д.В. Рахинский. – Ульяновск: Зебра, 2015. – С. 23.

серьезными последствиями, состоянием внутреннего дискомфорта или трудностями в установлении нормальных взаимоотношений.

Термин «организация» включает в себя несколько понятий. Организация может пониматься как объект или система – предприятие, фирма, компания или совместно работающая группа людей или же как процесс, или функция управления – обеспечение результативной и эффективной совместной деятельности людей, то есть организация их работы. К нашей работе применимо понятие организации как группы людей, которая состоит из двух и более человек, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей)²⁶. Основными признаками организации можно назвать наличие одной или нескольких общих целей, совместную деятельность людей и наличие управления ей, особую систему организационных отношений, технологичность деятельности и наличие определенной организационной структуры.

Каждый из этих признаков несет в себе определенные конфликтогены, потому что так или иначе они связаны с коммуникацией людей между собой на всех уровнях деятельности организации. Конфликт в организации – тип организационного взаимодействия, основанный на наличии противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений и организаций). В общем и целом это сложная, многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанная на противоречии в интересах, целях, ценностях индивидов или групп, занимающих различные ролевые позиции в организации.

Конфликт в организации это прежде всего социальный конфликт. Он имеет свою структуру, общую для всех конфликтов, но особенную для каждого. Тем не менее, обобщенная структура любого конфликта и организационного в частности, по мнению автора, выглядит следующим образом (рисунок 1):

²⁶ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – С. 19.

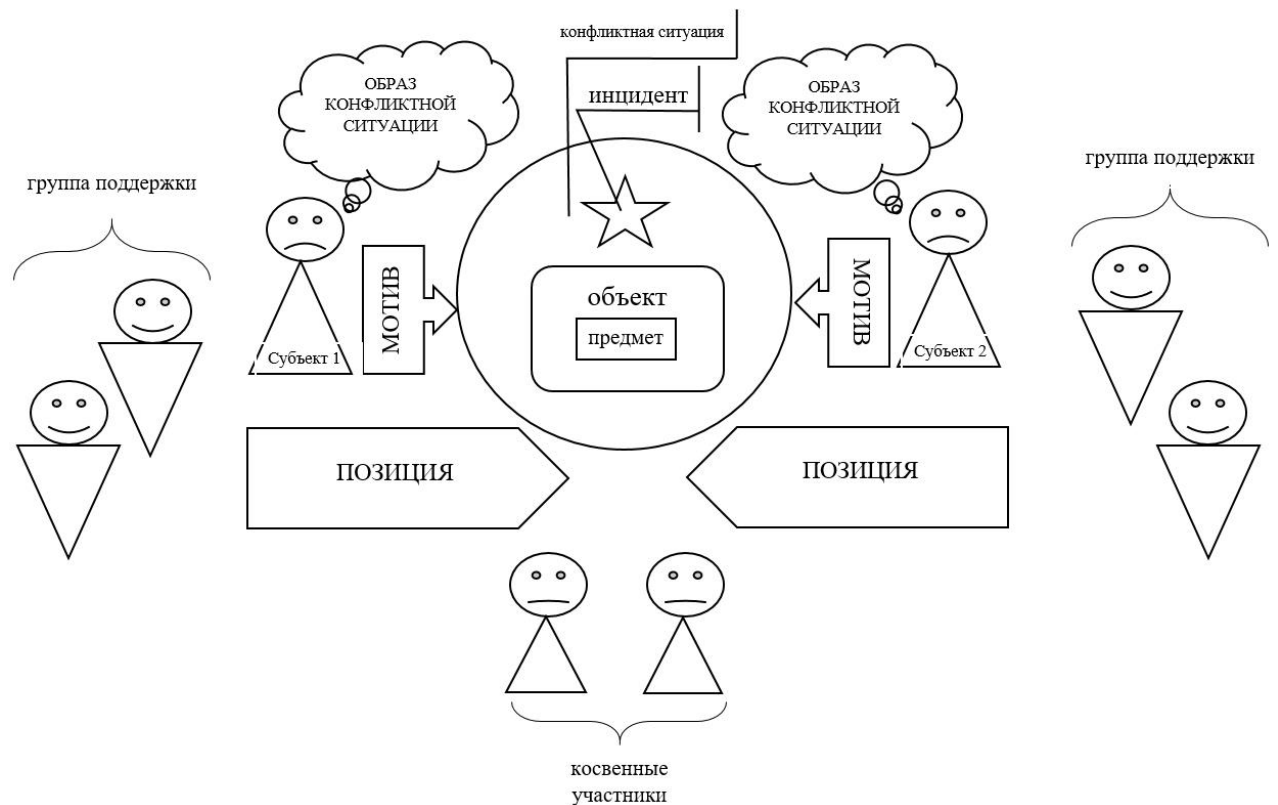


Рисунок 1 – Структура конфликта

Считаем целесообразным раскрыть сущность каждого структурного элемента конфликта.

Итак, под субъектом конфликта понимается активная сторона, способная создавать и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов. В организационных конфликтах субъектами могут выступать работники организации, руководители и структурные подразделения.

Участник конфликта, который может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, является прямым участником, а если случайно или помимо своей воли был вовлечен в конфликт – косвенным. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами, поскольку могут провоцировать, способствовать развитию, уменьшать и увеличивать интенсивность, способствовать прекращению, поддерживать какую-либо сторону или обе одновременно. Социальная среда, как косвенный участник конфликта, может выступать либо катализатором, либо

сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта. В данном случае социальной средой является территория организации и любые коммуникационные процессы между участниками.

Стороны конфликта представляют собой субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно, или неявно поддерживающие конфликтующих, включение как прямых, так и косвенных участников конфликта. Иногда косвенных участников называют третьей стороной или третьим участником.

Характеристики субъектов и участников:

1) позиция (ранг, звание, чин, разряд, категория. Определяется по принципу высшая – низшая и предполагает положение, занимаемое одним из субъектов конфликта по отношению к противоположной стороне);

2) социальный статус (это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей);

3) сила (возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию противника; совокупность средств и ресурсов).

Объект – конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта, то, из-за чего возникает конфликт. Объекты подразделяют на следующие виды в зависимости от того могут ли быть поделены на части конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта: во-первых, которые не могут быть разделены, так как владеть ими совместно с кем-либо невозможно, во-вторых, могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта, и, в-третьих, оба участника конфликта могут владеть совместно (ситуация «мнимого» конфликта).

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт: конкретные интересы, цели, ценности субъекта. Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

В качестве мотивов конфликта рассматривают внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

А. К. Зайцев определяет конфликтную ситуацию как совокупность условий и причин, предшествующих социальному конфликту²⁷. Каждая конфликтная ситуация содержит определенные предсказуемые элементы и динамику, например, процессы эскалации, сдерживания, продвижения и изменения лидерства²⁸.

Инцидент – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая третья сила, преследующая свои интересы²⁹.

Причины конфликтов – явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях социального взаимодействия вызывают его. Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику протекания.

Динамика конфликта (рисунок 2) представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов³⁰. В конфликте выделяют несколько этапов – периоды. Различают предконфликтный или латентный период, открытый период – собственно конфликт и послеконфликтную ситуацию. Латентный период (предконфликтный) включает этапы: возникновение объективной проблемной

²⁷ Зайцев, А. К. Социальный конфликт / А. К. Зайцев. – 2-е изд. – М. : Academia, 2001. – С. 230.

²⁸ Там же. С. 127.

²⁹ Козырев, И. Г. Ведение в конфликтологию: учеб. пособие / И. Г. Козырев. - М. : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. – С. 14.

³⁰ Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - М. : ЮНИТИ, 2008. – С. 262.

ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации. Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта. Послеконфликтный период включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений³¹.

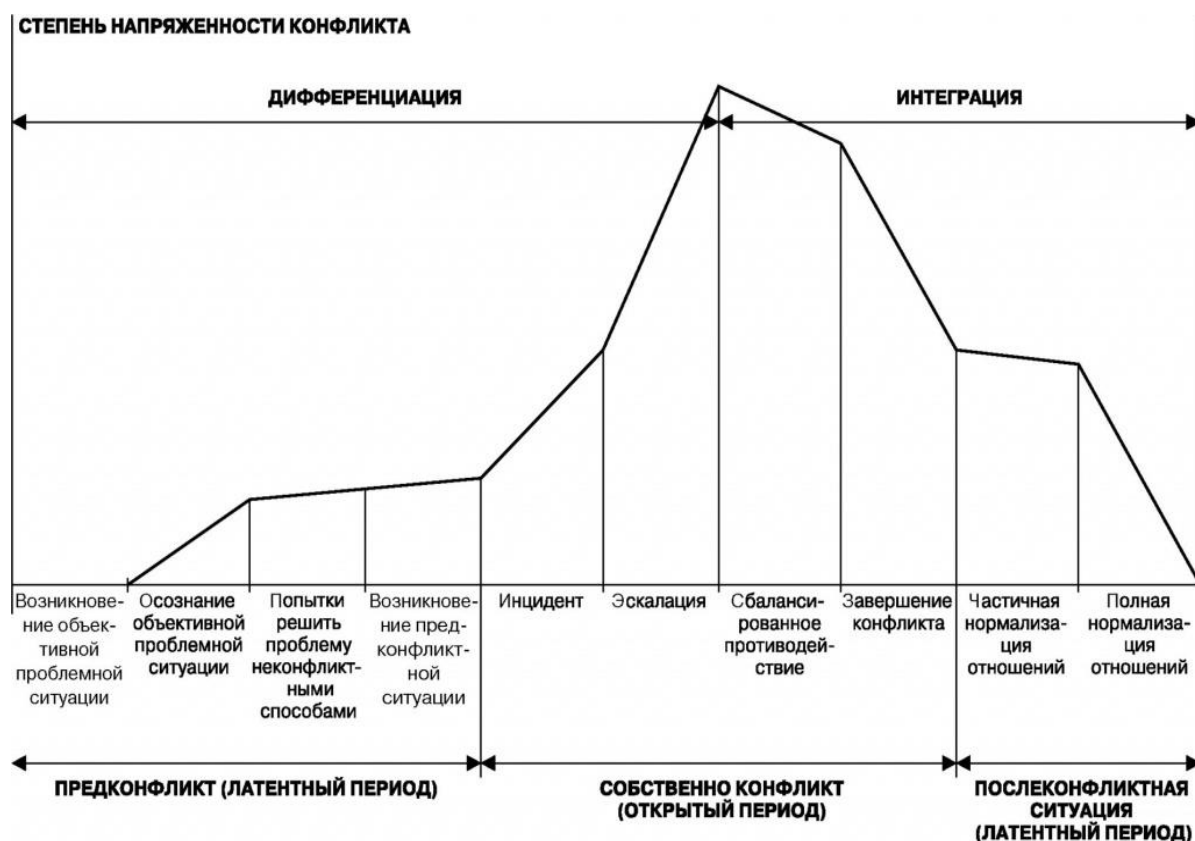


Рисунок 2 - Основные периоды и этапы динамики конфликта

Разработкой классификаций конфликтов занимались А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов³², М. Ю. Зеленков³³, Т. Н. Кильмашкина³⁴, Е. М. Емельянов³⁵ и многие

³¹ Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2008. – С. 263-267.

³² Там же. С. 207-211.

³³ Зеленков, М. Ю. Конфликтология / М. Ю. Зеленков. – М. : «Дашков и К°», 2013. – С. 113-124.

³⁴ Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т.Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012. – С. 11.

³⁵ Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии: учеб. пособие / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : Питер, 2004. – 400 с.

другие. Однако, каждая характеристика уникальна, но не полная и может отражать только некоторые аспекты существующих конфликтов. В зависимости от выбираемой характеристики автору представляется возможным выделить конфликты по различным основаниям. Классификация социальных конфликтов представлена в таблице А.1 (приложение А)

Так или иначе любой конфликт можно определить к какой-либо категории, отделить от других, найти схожие признаки, т.е. классифицировать его. Знание о типе конфликта, его категории поможет в целом определить ход, динамику, структуру и наиболее вероятные пути разрешения. Изучив некоторые характерные черты одного конфликта, можно определить его место в типологии и иметь представление уже о других качествах этого конфликта, присущих данному типу. Однако существуют очень серьезные трудности в создании единой типологии организационных конфликтов. Пока не существует ни одной, выверенной и единственно верной типологии, затрагивающей все признаки и аспекты. Однако, как видится автору, есть возможность в некоторой степени систематизировать некоторые виды конфликта в соответствии с их причинами.

Причины конфликта неразрывно связаны с его типом. Основываясь на классификации конфликтов в организации С. М. Емельянова³⁶, мы представляем типы и причины конфликтов по различным основаниям в таблице Б.1 (приложение Б). Сложно сказать, что больше зависит от другого – причины от типа или тип от причин. Так или иначе, зная причину, можно отнести конфликт к тому или иному типу, а имея представление о месте конфликта в классификации, подразумевать о возможных причинах. Даже столь общие факты о конфликте как предполагаемые причины или вид конфликта существенно облегчают работу над анализом и последующим разрешением и завершением конфликта.

Как можно заметить, причин великое множество и на каждый тип и подтип конфликта можно привести несколько разных оснований. Однако все

³⁶ Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии: учеб. пособие / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – С. 269.

конфликты, а точнее причины конфликтов в организациях, можно разделить на три условные группы³⁷:

1) Причины, вызванные спецификой рабочего процесса и организованностью (структурностью) этого процесса.

2) Причины, вызванные особенностями человеческого общения как в трудовой деятельности, так и за ее пределами.

3) Причины, кроющиеся в самих работниках, т.е. в чертах их характеров, личностных особенностях и даже в настроении в определенный момент времени.

Значительную долю конфликтов в организации обуславливает построение трудового процесса, скорость и точность передачи информации, структура и прочие проблемы, связанные непосредственно с самой организацией. Но организация – это, прежде всего, люди, ее составляющие. Как известно, именно человеческое взаимодействие является главнейшим конфликтогеном.

Л. Н. Цой к основным причинам конфликтов относит противоречивые интересы, ценности, нормы, борьбу за средства, власть, а также противоречие между традициями и инновациями. Однако не только противоречивые интересы, цели, взгляды и т. п. являются причинами конфликтов, одинаковые интересы и цели тоже могут привести к противоборству, поскольку на фоне сходства, близости и даже любви малейшее разногласие иногда приводит к непримиримым конфликтам³⁸.

Согласно всеобщим убеждениям руководителей, конфликт приносит только беспорядок и нестабильность, значительные материальные и моральные потери. Да, в большинстве своем конфликт явление негативное, но не стоит забывать о его существенных положительных функциях. Функции конфликта указаны в таблице В.1 (Приложение В).

Обобщая вышесказанное, стоит отметить следующее. В организации, понимаемой как группа людей, объединенных и координируемых в своей

³⁷ Шейнов, В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – СПб. : Изд-во Питер СПб, 2014. – С. 35.

³⁸ Цой, Л. Н. Организационный конфликт-менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов / Л. Н. Цой. – М. : Книжный мир, 2007. – С. 60.

деятельности для выполнения одной или нескольких целей, существуют различные социальные конфликты. Конфликт в организации – тип организационного взаимодействия, основанный на наличии противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов. Наличие негативных функций у конфликтов в организациях не исключает появление положительных, что, несомненно, способствует снижению социальной напряженности, стабилизации и интеграции отношений, а также поддерживает баланс сил. Структура организационных конфликтов сходна с любыми другими социальными конфликтами, т.е. имеет субъектов, стороны, объект и предмет, мотивацию участников, а также мотивы и причины. Причины конфликтов в организации имеют широкий диапазон и могут быть вызваны как нарушением организованности предприятия, отсутствием нормальной коммуникации и неправильной постановкой целей и задач, так и особенностями личности конфликтующих, их чертами характера и эмоциями. Несомненно важной причиной возникновения и развития конфликтов служат межкультурные противоречия. Коммуникация между представителями разных культур происходит повсеместно и организационная среда не исключение.

1.2 Межкультурные коммуникации как причина конфликтов в организации

В любых социальных конфликтах нужно признавать и учитывать культуру, как неотъемлемый аспект. Культура определяет поступки, взаимодействия с людьми, восприятие и осмысление происходящего³⁹.

Конфликты в организации возникают по разным поводам и на всех уровнях организации. Практически все конфликты так или иначе возникли после прямого или косвенного взаимодействия людей между собой, будь то отдельные

³⁹ Фишер, С. Работа с конфликтом. Навыки и стратегии практической работы с конфликтом: пер. с англ. / С. Фишер, Д. Абди, Д. Лудин, Р. Смит, С. Уиллиамс. – 2-е изд. – Алматы : Ресурсы примирения, 2005. – С. 66.

индивиды, формальные и неформальные группы или же структурные единицы предприятия. Как отмечалось выше, взаимодействие происходит через общение напрямую или с помощью посредников. При изучении процессов общения зарубежные исследователи давно стали использовать понятие «коммуникация». И если в лингвистической литературе зарубежные и отечественные исследователи согласны отождествлять или считать эти понятия близкородственными, то в психологической и социологической литературе общение и коммуникация рассматриваются как пересекающиеся, но несинонимические понятия. За общением в основном закрепляются характеристики межличностного взаимодействия, а за коммуникацией закрепляется дополнительное значение – информационный обмен в обществе, а в контексте данной работы – в организации. На этом основании общение представляет собой социально обусловленный процесс обмена мыслями и чувствами между людьми в различных сферах их познавательно-трудовой и творческой деятельности, реализуемый главным образом при помощи вербальных средств коммуникации. В отличие от него коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств⁴⁰.

Коммуникация и общение являются важнейшей частью человеческой жизни, а, значит, и частью культуры. Говоря о культуре, автор поддерживает точку зрения Т. Ю. Ивановой, что культура определяется как устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых данной стране или группе стран и усвоенных личностью⁴¹. Культура в общем понимании – способ его социальной жизнедеятельности, социального бытия,

⁴⁰ Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. Под ред. А. П. Садохина – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 81.

⁴¹ Цит. по: Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – С. 245.

Режим доступа:
<https://books.google.ru/books?id=1NZTljFZVxcC&pg=PA245&lpg=PA245&dq=%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F+%D0%BA%D0%B0%D0%BA+%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0+%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%B0+%D0%B2+%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&source=bl&ots=WPTf4KcNC0&sig=kAka0s3B6PJw7C5LLffgPot4gj0&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjOof3E8vrZAhVKHeDaAdo4FBD0AQgmMAA#v=onepage&q&f=false> (дата обращения: 15.05.2018).

определяющий совокупность присвоенных им знаний умений, навыков. Каждый конкретный акт коммуникации определяется культурными различиями собеседников⁴². Поэтому у каждого представителя определенной культуры свой особенный тип общения. Коммуникация как один из трех уровней общения (коммуникация, интеракция и перцепция) представляет собой общение посредством языка и культурных традиций, характерных для той или иной общности людей. Результатом этого уровня взаимодействия является взаимопонимание между людьми либо, напротив, противоречия вследствие непонимания культурных особенностей. Формы и модели общения формируются культурой и подвержены ее влиянию⁴³.

Диапазон причин возникновения межкультурных конфликтов (как и конфликтов вообще) предельно широк: в основе конфликта могут лежать не только недостаточное знание языка и связанное с этим простое непонимание партнера по коммуникации, но и более глубокие причины, зачастую нечетко осознаваемые самими участниками. Во-первых, конфликты скорее возникают у людей, находящихся между собой в довольно зависимых (формально или неформально) отношениях. Само отношение подчинения, пусть даже опосредованного, вызывает у людей внутренний протест. Во-вторых, заложенные в человеке архетипы могут различаться у представителей не только разных национальностей, но и людей различных групп, отличающихся статусом, религиозными убеждениями и даже географическим расположением. Согласно К. Делхес, существуют три основные причины коммуникационных конфликтов: личные особенности коммуникантов, социальные отношения (межличностные отношения) и организационные отношения⁴⁴.

⁴² Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. Под ред. А. П. Садохина – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 82.

⁴³ Фишер, С. Работа с конфликтом. Навыки и стратегии практической работы с конфликтом: пер. с англ. / С. Фишер, Д. Абди, Д. Лудин, Р. Смит, С. Уиллиамс. – 2-е изд. – Алматы : Ресурсы примирения, 2005. – С. 67.

⁴⁴ Цит. по: Удрас, Д. Н. Межкультурные различия как причина коммуникативного конфликта / Д. Н. Удрас // Россия и мировые тенденции развития. Материалы международной научно-практической конференции. – Омск: Омский государственный технический университет, 2017. – С. 285.

К личностным причинам конфликтов относятся ярко выраженные индивидуальные особенности, способные привести к конфликту, такие как неконтролируемая агрессия, злость, недоверие, карьеризм, снобизм, высокомерие и некоторые другие.

Сильно выраженное соперничество, недостаточное признание способностей, недостаточную поддержку или готовность к компромиссам, противоречащие цели и средства для их достижения относят к социальным причинам возникновения конфликтов.

К организационным причинам конфликтов относят перегрузку рабочими обязанностями, неточные инструкции, неясные компетенции или ответственность, недостижимые или противоречащие друг другу цели, постоянные изменения правил и предписаний для отдельных участников коммуникации, глубокие изменения или реструктуризацию укоренившихся позиций и ролей.

Управление отношениями между представителями разных национальностей или национальных культур, изучение причин конфликтов между такими представителями и их нейтрализация, выяснение и использование в управлении закономерностей поведения представителей определенных национальностей являются предметом кросс-культурного менеджмента⁴⁵.

Важную роль в коммуникации представителей разных культур играет такой психологический феномен как атрибуция. Атрибуция – процесс интерпретации, посредством которого индивид приписывает наблюдаемым и переживаемым событиям или действиям определенные причины⁴⁶. Проще

⁴⁵ Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – С. 245. – Режим доступа:

<https://books.google.ru/books?id=1NZTIjFZVxcC&pg=PA245&lpg=PA245&dq=%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F+%D0%BA%D0%B0%D0%BA+%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0+%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%B0+%D0%B2+%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&source=bl&ots=WPTf4KcNC0&sig=kAka0s3B6PIw7C5LLffgPot4gj0&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjOof3E8vrZAhVKFiwKHeDaAdo4FBDoAQgmMAA#v=onepage&q&f=false> (дата обращения: 13.05.2018).

⁴⁶ Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. Под ред. А. П. Садохина – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 169.

говоря, атрибуция есть попытки объяснить причины поведения людей и где, как не в межкультурной коммуникации постоянно приходится объяснять «необычное» поведение. Как отмечает С. Н. Зачиняев, в каждой культуре есть своя модель идеальной коммуникации, которая представителями данной культуры неосознанно или осознанно реализуется при общении и служит рамкой для интерпретации сообщений представителей другой культуры⁴⁷. Зачастую происходит это неосознанно, сознание сравнивает шаблон известного поведения с действием собеседника. Различные ошибки атрибуции имеют особенно важное значение при межкультурной коммуникации, поскольку мотивы и причины поведения представителей других культур понимаются и оцениваются человеком, как правило, неточно и неполно. В этом виде коммуникации поведение участников может определяться этническими, культурными, расовыми, статусными и многими другими причинами, которые для партнера остаются скрытыми и неизвестными⁴⁸.

Межкультурные противоречия в общем и в организации, в частности, возникают во всех сферах культуры. Внутри каждой сферы межкультурная коммуникация происходит на разных уровнях. Если говорить о макроуровне, то различают культуры, обусловленные большими территориальными пространствами и своим временем, способом и средствами развития (европейская культура, азиатская, африканская и т.д.). На микроуровне выделяют несколько типов межкультурной коммуникации: межэтническую, контркультурную, региональную, между социальными классами и группами и другими.

Межэтническая коммуникация осуществляется между различными этническими группами и их культурами. Свое культурное наследие этнические группы передают от поколения к поколению и благодаря этому они сохраняют свою идентичность и крайне трепетно относятся к игнорированию или

⁴⁷ Зачиняев, С. Н. Управление организационным конфликтом в поликультурной организации: диссертация ... канд. эконом. наук / Зачиняев С. Н. – Тамбов, 2014. – С. 99.

⁴⁸ Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. Под ред. А. П. Садохина – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 173.

угнетению собственной культуры, особенно если это происходит с некой небольшой этнической группой по отношению к доминирующей.

Коммуникация между носителями и поколениями разных субкультур понимается как контркультурная. Отношения между материнской и дочерней культурами зачастую характеризуется отказом субкультуры от ценностей доминирующей культуры и выдвиганием своих собственных норм и правил, противопоставляющих ценностям большинства.

Региональная коммуникация происходит между представителями обособленных территориальных местностей. Чаще такие различия больше заметны в странах с четким разделением областей (штаты, края, провинции и т.п.), а также с удаленными от центральной власти сравнительно небольшим поселениями.

Различия в статусе, происхождении, образовании, профессии даже несмотря на единую культуру (этническую или национальную) порождают противоположные взгляды на те или иные аспекты жизни, и, соответственно, межкультурный конфликт.

Несовершенная коммуникация между представителями различных демографических групп, религиозных и половозрастных, возникает между представителями различных религий, религиозными группами или мужчинами и женщинами, старшими и младшими поколениями, что определяется особенностями культуры этой группы.

Эффективной коммуникации между городскими и сельскими жителями препятствуют различия между городом и деревней в стиле и темпе жизни, уровне образования, ином типе межличностных отношений, разной «жизненной философии». Это прямым образом сказывается на процессе коммуникации между этими группами населения.

Каждая организация (фирма) располагает рядом специфических обычаев и правил, связанных с корпоративной культурой, и при контакте представителей разных предприятий может возникнуть непонимание. Следовательно,

коммуникация в деловой культуре напрямую связана с организационной культурой предприятия.

Общей характерной чертой всех уровней и видов межкультурной коммуникации является неосознанность культурных различий ее участниками. Представитель любой культуры на любом из уровней уверен в правильности своих взглядов, образа жизни и ценностей и столкновение с иной культурой воспринимается как посягательство на единственно верную точку зрения.

Разнообразие видов межкультурных коммуникаций обуславливает возникновение конфликтов, вызванных противоречиями культур, и, причем, повсеместно. В большинстве своем межкультурные конфликты представляют собой межличностные конфликты, реже групповые.

Основным средством коммуникации между людьми является речь. Практически каждая культура имеет свою языковую систему, с помощью которой ее носители общаются друг с другом. Язык – один из важнейших компонентов культуры, форма мышления, проявление специфически человеческой жизнедеятельности и столкновение культур в первую очередь происходит именно на уровне языковых барьеров. К вербальным средствам коммуникации относятся письменная и устная речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – в восприятии текста, заложенной в нем информации. Однако понимание или непонимание культуры своего оппонента выражается не только на уровне вербальных средств коммуникации, но и невербальных: жесты, мимика, позы, одежда, прически, окружающие нас предметы, привычные для нас действия – все они представляет собой определенный вид сообщений, происходящих без использования слов. На их долю приходится оставшиеся 65 % информации, передающейся в процессе коммуникации⁴⁹. Эффективность любых коммуникационных контактов определяется не только тем, насколько понятны собеседнику слова и другие

⁴⁹ Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. Под ред. А. П. Садохина – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 139.

элементы вербальной коммуникации, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию, темп и тембр речи.

Межкультурные коммуникации в повседневной жизни имеют некоторые трудности, которые делают их более сложными, чем общение между представителями одной культуры⁵⁰. В организации же, межкультурные коммуникации дополнительно осложняются несколькими факторами. Первым фактором назовем иерархичность структуры предприятия и множественные отношения подчинения и соподчинения. Каждая организация имеет свою структуру, линейную, штабную или любую другую, она может быть простой, состоящей из нескольких человек и включающую руководителя, работников (подчиненных), а может быть разветвленной, с множеством отделов, должностей. Объединяет их одно – подчинение вышестоящему по должности. Даже если коммуниканты находятся на одном уровне, их отношения, обязанности, цели и задачи регламентированы и находятся под контролем руководителя. Все это сказывается на напряжении между сотрудниками и затрудняет общение.

Второй фактор – наличие определенных жаргонизмов и профессиональных слов. Использование производственного жаргона, сленга в определенных ситуациях взаимодействия с одной стороны, является универсальным типом поведения в разнообразных ситуациях, а, с другой, – может препятствовать выполнению производственных задач. Еще более сложно употреблять профессионализмы на стыке культур, когда не в каждом языке найдется слово-синоним.

Особенности восприятия деловой информации мы видим в качестве третьего фактора. Автор придерживается точки зрения О.Ф. Король в том, что сам по себе этот процесс един для всех сотрудников, а именно: получение информации извне, переработка этой информации и систематизация её, затем, на

⁵⁰ Почебут, Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология: учеб. пособие / Л. Г. Почебут. – СПб. : Питер, 2012. – С. 86-88.

основе полученных представлений, определение предпочитаемых стратегий поведения⁵¹. Однако, каждый сотрудник в силу принадлежности к определенной культуре делает это по-своему. Он определяет, что ему важно, что можно отбросить, как сказано или что именно сказано (здесь разница заметна у представителей индивидуалистских (западных) культур и культур коллективистского (восточного) типа), применяет свой набор стандартов и оценочных критериев. В столкновении с той и иной культурой или противоположной, получение и систематизация информации, а значит и выработанная стратегия может оказаться ошибочной и привести к противоречиям и, впоследствии, к конфликтам.

Планировка и дизайн рабочих помещений и вытекающие отсюда плотность размещения сотрудников, доступ к рабочему месту, техническая оснащенность помещения относятся к четвертому фактору. Плотное «заселенное» рабочее пространство создает дружеские связи между сотрудниками, равно как и провоцирует конфликты или создает ощущение недостатка индивидуального пространства, когда специалисты, поступающие на работу, испытывают дискомфорт из-за необходимости постоянно менять дислокацию. Более того, в такой ситуации каждый сотрудник слышит не только служебные телефонные разговоры, но и личные, смех, кашель, чихание своих коллег, и также не всегда сам может порадовать близко сидящих своими манерами поведения. Опять же, различие в культурных ценностях и традициях приводит к недопониманию, когда для одного громкие разговоры, отвлекающие звуки – это норма, а для другого требуется сосредоточенность в действиях, относительная тишина и покой.

В каждой сформированной и функционирующей организации существует своя, похожая и непохожая на других организационная структура. Всякая организация имеет свои культурные особенности, которые отличают ее от

⁵¹ Король, О. Ф. Межкультурные коммуникации в системе управления организацией // Межкультурные взаимодействия в поликультурном обществе. Колл. монография. Под редакцией А. И. Лучинкиной. – Симферополь : ИП Хотеева Л.В., 2016. – С. 153.

других организаций, потому что она является результатом взаимодействия уникальных людей – сотрудников фирмы⁵². Она формируется из всей совокупности отношений (формальных, неформальных, производственных, бытовых и т.д.) и общей культуры членов организации. Длительное функционирование организаций способствует появлению совместных традиций, привычек, выработке общих стереотипов мышления, определенного служебного этикета, организационной идеологии.

Состояние социокультурной системы во многом обусловлено спецификой самой организации, перспективами ее развития, уровнем общей культуры ее членов, внешними условиями среды. От состояния этой системы во многом зависят формы протекания конфликтов, способы их урегулирования и последствия. В дружном, слаженном коллективе, где культивируются чувства уважительного отношения друг к другу и учитываются разнообразные интересы, возникают преимущественно функциональные, конструктивные конфликты, а их урегулирование не ведет к негативным последствиям. Как отмечает И. Г. Козырев, если же организацию тревожат межличностные и групповые противоречия, то они будут негативно сказываться и на производственных отношениях в целом, и на конфликтогенной обстановке в частности⁵³.

Еще одна опасность возникновения межкультурного конфликта существует в рамках внутриличностного конфликта сотрудника, когда внутренняя культура вступает в противоречие с организационной. Наибольшая вероятность такого в самом начале работы в организации. Новичок приходит в уже слаженный коллектив со сформированной организационной культурой, традициями, налаженными взаимоотношениями. В период адаптации человек проходит путь не только ознакомления с должностными обязанностями, выполнения своих трудовых функций, но и принятие общей организационной культуры (и более локальной культуры отдела). Согласно внутренним

⁵² Соколова, И. А. Роль организационной культуры в системе управления знаниями // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 31. – С. 58.

⁵³ Козырев, И. Г. Ведение в конфликтологию: учеб. пособие / И. Г. Козырев. – М. : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. – С. 85.

убеждениям человек может принять поведение всего коллектива организации, а может и отвергнуть. Происходит это только в первые недели или месяцы работы на новом месте, и наличествующие в организации программы по адаптации новичков к коллективу существенно облегчают процесс привыкания и приспособления к организационной среде.

Итак, социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств, иными словами, коммуникация, играет важную роль во взаимодействии работников в организации. Являясь частью общения, коммуникации на уровне вербальных и невербальных средств между представителями культур затрудняют налаживание позитивных рабочих отношений и могут привести к возникновению противоречий, трансформирующихся в конфликт, который так или иначе затронет не только конфликтующих, но и других сотрудников, отвлекая их от рабочего процесса или нарушая его. Причинами коммуникационных конфликтов в целом и межкультурных в частности являются личностные особенности, межличностные или организационные отношения между участниками. Не последнюю роль в таких конфликтах играет атрибуция, а точнее ее ошибки. Осознанно или не осознанно человек примеривает поведение собеседника к образам, понятиям и стереотипам своей культуры и в случае непонимания или отторжения может намеренно либо непреднамеренно начать противоборство относительно потребностей, мнений, мотивов, интересов, целей, суждений, взглядов, оценок, форм поведения. По своей составляющей межкультурные конфликты имеют несколько типов межкультурной коммуникации, осложняются не только факторами, присущими каждой организации, но внутренним противоборством человека, имеющего собственную культуру, сформировавшуюся происхождением, социализацией, образованием, образом жизни и статусом.

Таким образом, конфликт – тип социального взаимодействия, характеризующийся противоборством в стремлении отстоять свои ценности,

цели, суждения и взгляды. В свою очередь конфликт в организации явление не редкое, повсеместное и неотъемлемое. Как и любой другой социальный конфликт, конфликт в организации имеет свою структуру. Так, субъектами, участниками и сторонами подобного конфликта являются отдельные сотрудники организации, структурные отделы, формальные или неформальные группы. Объект, предмет, мотивы и образы конфликтной ситуации могут быть абсолютно разными, не обязательно напрямую обусловленные рабочими отношениями, но затрагивающие трудовую деятельность. Классификация организационных конфликтов весьма обширна и включает в себя как общепринятые виды конфликтов, так и специфические, характерные только для организационной деятельности. Причины конфликтов разнообразны, нередко имеющие прямое отношение к типу происходящего конфликта, а могут обосновываться действующей функциональной системой. Однако все конфликты, а точнее причины конфликтов, можно разделить на три условные группы: вызванные спецификой работника, особенностями человеческого общения как в трудовой деятельности, так и за ее пределами и причины, кроющиеся в самих работниках. Но конфликт для организации, как и конфликты для человечества в целом, имеют не только разрушительные последствия и негативно влияют на взаимоотношения людей, но и несут множество положительных функций.

Межкультурные конфликты играют немаловажную роль в жизнедеятельности организации. Возникают они в процессе коммуникаций представителей разных культур, к ним применимы характеристики любого социального конфликта в организации. Они могут зависеть не только от особенностей самих участников, их прежнего и нынешнего отношений, но и от организационных особенностей. Разнообразные типы межкультурных коммуникаций и факторы, осложняющие передачу информации в трудовом процессе, делают подобные конфликты одними из самых насыщенных и трудно разрешаемых в организации, потому что затрагивают внутреннюю природу человека, его ценности и убеждения. Не обошло это явление и дом отдыха

«Novik Country Club». Для выявления межкультурных конфликтов, причин их возникновения и определения способов урегулирования было проведено эмпирическое исследование в данной организации.

2 Эмпирическое исследование межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения

2.1 Программа и методика исследования межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения

Конфликты в организации являются сложным и многообразным явлением. Конфликты между представителями разных этносов и культур в организации представляют собой еще более сложное явление. Опасность подобных конфликтов в организационной среде заключается в дестабилизации отношений между сторонами конфликта, что приводит к нарушению трудовой дисциплины и ухудшению производственной работы соответственно. Для продуктивного урегулирования подобных конфликтов стоит четко и правильно определять вид конфликта и его причины.

Мы можем предположить, что в основу организационной среды уже заложен конфликтологический потенциал по различным основаниям⁵⁴, а сочетание нескольких этнических культур расширяет этот потенциал. Автор разделяет точку зрения О. Ф. Король, что взаимодействие связано с рядом факторов, намерений, характером межличностных отношений, социальными ролями, культурным контекстом и обеспечивает сравнение особенностей коммуникативного поведения в различных культурных сообществах⁵⁵.

Программа эмпирического исследования представляет собой совокупность теоретических аспектов, которые отражают практическую значимость проведения данного исследования проблемы⁵⁶.

Объектом эмпирического исследования явились сотрудники дома отдыха «Novik Country Club».

⁵⁴ Зеленков, М. Ю. Конфликтология / М. Ю. Зеленков. – М. : «Дашков и К°», 2013. – С. 283.

⁵⁵ Цит. по: Король, О. Ф. Межкультурные коммуникации в системе управления организацией // Межкультурные взаимодействия в поликультурном обществе. Колл. монография. Под редакцией А. И. Лучинкиной. – Симферополь : ИП Хотеева Л.В., 2016. – С. 151.

⁵⁶ Ядов, В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В. А. Ядов – М. : Наука, 1972. – С. 22-23.

Предметом исследования – причины возникновения конфликтов в «Novik Country Club» с учетом ценностей, культурной и национальной принадлежности сотрудников.

Целью является выявить мнение сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» о причинах возникновения конфликтов в «Novik Country Club» с учетом их ценностей, культурной и национальной принадлежности.

Задачи исследования:

- 1) выявить наличие конфликтов, наиболее часто встречающиеся их виды в «Novik Country Club»,
- 2) выявить наиболее часто встречающиеся межличностные и организационные причины возникновения конфликтов в «Novik Country Club»,
- 3) выяснить типичные способы разрешения конфликтов в «Novik Country Club»,
- 4) выявить наиболее важные ценности для сотрудников «Novik Country Club» и ценности, как руководящие принципы их жизни,
- 5) провести сравнительный анализ ценностных ориентаций групп респондентов в зависимости от их национальной принадлежности,
- 6) выявить предпочитаемые стили поведения работников «Novik Country Club» в конфликтной ситуации.

Гипотезы:

- 1) основным видом из часто возникающих конфликтов в «Novik Country Club» являются небольшие и быстро разрешаемые конфликты, а также мелкие ссоры между сотрудниками,
- 2) чаще всего участниками конфликта являются рядовые сотрудники,
- 3) межличностные конфликты между представителями разных культур возникают в большей степени по причине особенности характера некоторых сотрудников и из-за принадлежности сотрудников к разным национальностям,
- 4) возникновению межкультурных конфликтов способствуют такие организационные причины, как неопределенность в должностной иерархии, взаимное непонимание и постоянные уточнения необходимой для работы

информации, а также особенности ведения трудовой деятельности представителе разных национальностей,

5) наиболее часто конфликты в «Novik Country Club» разрешаются совместными усилиями сторон,

6) среди наиболее важных ценностей респонденты называют свобода, безопасность семьи и национальная безопасность,

7) такие ценности, как уважение родителей и старших, здоровье и честность, респонденты считают руководящими принципами их жизни,

8) в качестве наиболее вероятной формы поведения в конфликтной ситуации респонденты выбирают компромисс.

Данное эмпирическое исследование было проведено среди сотрудников дома отдыха «Novik Country Club», находящегося по адресу г. Владивосток, о. Русский, ул. Мелководная, 10А. Дом отдыха включает в себя комплекс из ресторана, гостиницы и подсобных помещений. Руководство организацией осуществляется советом учредителей, в прямом подчинении которых находятся управление рестораном и служба гостеприимства, финансовый отдел и отдел снабжения и логистики, а также служба безопасности, кадровая и подсобные службы (рисунок 3).

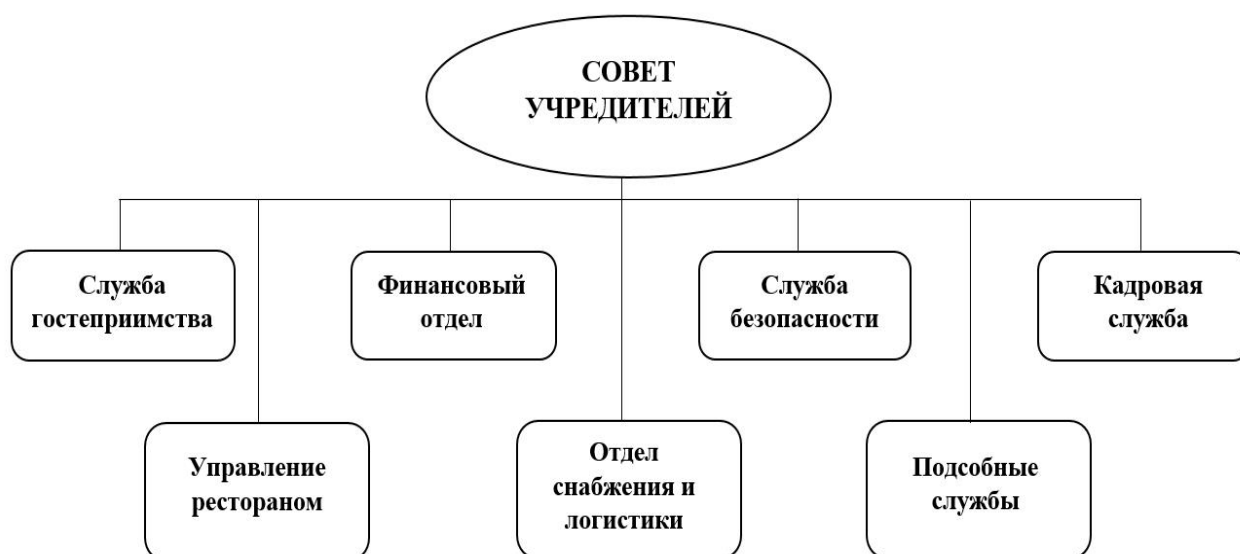


Рисунок 3 – Структура дома отдыха «Novik Country Club»

Дом отдыха «Novik Country Club» включает в себя гостиницу и ресторан, которые имеют разную структуру и принадлежат разным предпринимателям.

Ресторан «Novik Country Club» открыт с 2012 года. Ресторан специализируется на дальневосточной кухне и морепродуктах. Расположен на берегу бухты Новик, имеет основной зал, двухуровневую террасу и конференц-зал. Часы работы – с 8:00 до 00:00.

Основными направлениями ресторана «Novik Country Club» являются:

- обслуживание посетителей по меню «a la carte» – это питание в ресторане, когда гостей обслуживают официанты, а гости могут выбрать одно из нескольких блюд;
- обслуживание придомовой гостиницы, а том числе обеспечение проживающих завтраками;
- проведение мероприятий (банкетов, свадеб, корпоративов и т.д.) как в основном зале, так и на террасе или в конференц-зале;
- кейтеринг – ресторанное обслуживание вне стационарных помещений, устройство выездных мероприятий общественного питания.

Гостиница «Novik Country Club» открыта одновременно с рестораном в одном строении. В наличии 10 двухместных номеров со всеми удобствами. Гостиница предоставляет номера для некурящих, круглосуточную стойку регистрации, камеру хранения багажа, бесплатную охраняемую стоянку, пляжную зону.

Данное исследование проводилось на основе случайной бесповторной выборки. Данный вид выборки подразумевает под собой, что вероятность быть включенным в выборку известна и является одинаковой для всех единиц совокупности, без последующего возвращения с ней⁵⁷. Объем выборочной совокупности составил 31 человек, все сотрудники дома отдыха «Novik Country Club». Среди них 12 мужчин и 19 женщин (рисунок Г.1, Приложение Г). В возрасте от 18 до 30 лет было 14 человек и от 30 до 45 лет – 17 человек (рисунок

⁵⁷ Добренъков, В. И. Методы социологического исследования: учебник / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. - М. : ИНФРА-М, 2004. - С. 96.

Г.2, Приложение Г). Опрашиваемые сотрудники относились к административно-управленческому персоналу (3 человека), специалистам кухни (10 человек), обслуживающему персоналу ресторана и гостиницы (15 человек) и работникам подсобных служб (3 человека) (рисунок Г.3, Приложение Г). Значительная доля респондентов принадлежит к лицам русской национальности – 61,3 % (19 человек), 25,8 % - узбекской национальности (8 человек) и 12,9 % приходится на респондентов других национальностей: 4 человека: 1 – киргиз, 1 – казак, 1 – армянин, 1 – русский татарин (рисунок Г.4, Приложение Г).

В ходе исследования были использованы теоретические методы исследования, такие как изучение неопубликованных источников (внутренних нормативных документов) и методы логических обобщений – анализ, абстрагирование, конкретизация, сравнение, обобщение.

Изучение неопубликованных источников позволило найти и отобрать необходимую информацию о сотрудниках и структуре организации. Были проанализированы внутренние документы и выдержки из инновационного программного обеспечения системы «iiko», что позволило сделать выводы о количественном и качественном составе сотрудников. Методы логических обобщений, используемые в работе, позволили уточнить, расширить и систематизировать полученную информацию, разложить целую организацию как систему на составляющие элементы (анализ), мысленно выделить отдельные признаки для последующего изучения, при этом абстрагироваться от других его признаков (абстрагирование) и найти целостное взаимосвязанное (конкретизация). Происходил поиск сходств и различий объектов, выявление количественных и качественных характеристик, осуществлялась их классификация, упорядочение и оценка (сравнение), выделение общих черт и подведения итогов (обобщение).

Для анализа и обработки эмпирических данных использовались первичные и вторичные математические методы: метод вычисления элементарных статистик (представление исследуемого объекта в абсолютных показателях), методы статистического выявления связей (графопостроение и метод сравнения

элементарных статистик в таблицах и диаграммах). Данные методы позволили ответы респондентов и данные наблюдения преобразовать во всевозможные схемы, таблицы, диаграммы и рисунки, тем самым облегчив восприятие информации и наглядно продемонстрировать показатели по разным критериям.

Для проведения эмпирического исследования мы использовали метод прямого наблюдения⁵⁸, а также разновидность раздаточных анкет по месту работы. В нашем эмпирическом исследовании была использована авторская анкета (приложение Д), разработанная на основе методики диагностики конфликтов в подразделении К. В. Решетниковой⁵⁹, ценностный опросник Шварца⁶⁰ и тест К. Томаса «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации»⁶¹.

Метод прямого наблюдения осуществлялся посредством внешнего наблюдения на втором этапе исследования за некоторыми респондентами во время заполнения ими анкет. Были выявлены проблемные места в анкете, даны разъяснения по возникающим вопросам.

Методика диагностики конфликтов в подразделении К. В. Решетниковой предназначена для изучения конфликтов в подразделении. Анкета представляет собой 7 вопросов, выявляющих наличие конфликтов в подразделении, его участников, межличностных и организационных причин, а также обычный способ разрешения. Данная методика была нами модернизирована с целью выявления в межличностных и организационных причинах возникновения конфликтов межкультурного аспекта.

Анкета Ш. Шварца «Ценностный опросник» применяется для исследования динамики изменения ценностей как в группах (культурах) в связи с изменениями в обществе, так и для личности в связи с ее жизненными

⁵⁸ Ядов, В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В. А. Ядов – М. : Наука, 1972. – С. 103.

⁵⁹ Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учеб. пособие / К. В. Решетникова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – С. 162-166.

⁶⁰ Шварц, Ш. Ценностный опросник [Электронный ресурс] / Ш. Шварц – URL: <http://hr-portal.ru/tool/cennostnyy-oprosnik-shvarca> (дата обращения 11.02.2018).

⁶¹ Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. - СПб. : Питер, 2008. - С. 161.

проблемами. Под ценностями Ш. Шварц подразумевал «познанные» потребности, непосредственно зависящие от культуры, среды, менталитета конкретного общества. В основе анкеты Шварца лежит теория, согласно которой все ценности делятся на социальные и индивидуальные. Опросник разработан Ш. Шварцем в 1992 г.

При разработке опросника автор использовал методику Рокича⁶², качественно модифицировав, расширив и усовершенствовав ее концептуальную базу. Анкета состоит из двух частей. Первая часть предназначена для изучения ценностей, идеалов и убеждений, оказывающих влияние на личность. Список ценностей состоит из двух частей: существительных и прилагательных, включающих 57 ценностей. Опрашиваемый оценивает каждую из предложенных ценностей по шкале от «7» до «-1». Вторая часть анкеты Шварца представляет собой профиль личности. Состоит из 40 описаний человека, характеризующих 10 типов ценностей. Для оценки описания используется шкала от «4» до «-1» баллов⁶³. Данная анкета также была нами модернизирована. Мы убрали вторую часть опросника с целью выявления ценностей, идеалов и убеждений, оказывающих влияние непосредственно на личность, не затрагивая профиль личности. Подсчет баллов первой части происходил по ответам респондентов по каждой ценности.

Методика К. Томаса и Р. Киллмана позволяет определить формы поведения в конфликтных ситуациях, такие как соперничество, приспособление, компромисс, избегание и сотрудничество. Опросник содержит 30 пар суждений, из которых респонденту необходимо выбрать наиболее типичное для него поведение в конфликте. Используя ключ к методике, выбранные варианты ответов заносятся в таблицу и считается количество набранных баллов в столбцах по каждому критерию. Количество баллов дает представление о часто выбираемых формах поведения в конфликтных ситуациях.

⁶² Добренков, В. И. Методы социологического исследования: учебник / В. И. Добренков – М. : Академический Проспект, 2009. – С. 26.

⁶³ Карандашев В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / Н. В. Карандашев. — СПб. : Речь, 2004 – С. 27.

Выбор той или иной формы поведения говорит о предпочитаемой стратегии поведения в конфликтной ситуации.

1) Соперничество – стремление добиться удовлетворения своих интересов при игнорировании или даже в ущерб интересам другого.

2) Приспособление – готовность уступить, принося в жертву собственные интересы ради интересов другого.

3) Компромисс – стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого.

4) Избегание – стремление не возлагать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласия, отрицать конфликт.

5) Сотрудничество – поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон.

Проведение эмпирического исследования осуществлялось в три основных этапа.

Первый этап представлял собой разработку авторской анкеты, в которую дополнительно были внесены вопросы, напрямую касающиеся межкультурных отношений в конфликте, а также сборка используемых методик в единую анкету для удобства респондентов.

Второй этап проходил в организации, респондентами был получен раздаточный материал. Часть сотрудников приступила к заполнению сразу на месте, по ходу обращаясь к исследователю за разъяснением вопросов, вызывающих затруднение. Остальные заполняли самостоятельно, в удалении от исследователя, в другое время.

Третий этап заключался в сборе всех анкет, обработке полученного материала и интерпретации результатов.

Программа исследования подразумевает не только изучение возможных причин конфликтов в организации, ценностных ориентаций и стратегий конфликтного взаимодействия, но и проведение сравнительного анализа, направленного на выявление зависимости участия в конфликтном

взаимодействии между представителями различных культур в пределах дома отдыха «Novik Country Club».

Таким образом, программа нашего эмпирического исследования построена на выявлении взаимосвязей между такими компонентами, как участие в конфликтах, наиболее типичные причины конфликтов, ценностные ориентации, выбираемые формы поведения в конфликтных ситуациях и принадлежность к национальной культуре. Полагаем, что такой подход позволит установить их взаимозависимость на примере сотрудников дома отдыха «Novik Country Club». При этом рассмотрение такой закономерности на примере иных представителей этнических групп проиллюстрирует нам наглядно не только возможную связь, но и отразит различия или сходства в выборе той или иной модели конфликтного поведения в рамках разных культур.

2.2 Анализ результатов эмпирического исследования межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения

Проведя эмпирическое исследование по составленной нами программе, мы получили результаты, которые в дальнейшем подвергли анализу. Интерпретация полученных результатов осуществлялась вручную с целью получения более качественных и надежных данных.

Изучение внутренней документации и программного обеспечения системы «iiko» позволило сделать следующие выводы по количественному и качественному анализу штата сотрудников. Штат сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» составляет 61 человек (таблица Е.1, Приложение Е). Качественный состав персонала на 1 апреля 2018 года дома отдыха «Novik Country Club» представляет собой следующее: преобладают работники, являющиеся обслуживающим персоналом ресторана и гостиницы – 25 человек (41 %). Управленческий персонал составляет 12 человек (20 %), специалистов кухни – 18 % (11 человек), а 21 % приходится на подсобные службы (13

работников заняты уборкой, охраной, доставкой продуктов, мытьем посуды и т.д.) (рисунок Е.1, Приложение Е).

По уровню образования сотрудников дома отдыха можно охарактеризовать следующим образом: незаконченное высшее и среднее имеют 33 % и 31 % соответственно, среднее специальное и высшее – по 18 %. (рисунок Е.2, Приложение Е). Высшее образование преимущественно имеет административно-управленческий персонал, среднее и среднее профессиональное – специалисты кухни и подсобных служб, а не законченное высшее – обслуживающий персонал ресторана и гостиницы. Это объясняется тем, что работа управляющего персонала отличается по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам и прочим характеристикам. На такие должности, как официант, бармен, администратор в основном идут молодые люди со средним и неоконченным высшим образованием.

Изучая структуру персонала дома отдыха «Novik Country Club» (рисунок Е.3, Приложение Е) по возрасту, можно сделать вывод о том, что наибольшая доля работников (77 %) находится в возрастном промежутке от 22 до 33 лет – наиболее продуктивный и трудоспособный период жизни человека. Коллектив в доме отдыха «Novik Country Club» преимущественно молодой, работоспособный, 13 % персонала находится в возрасте 34-45 лет, 6 % (4 человека) в возрасте 16-21 год, и по 1 человеку на периоды 45-57 лет и 57-69 лет (по 2 %).

Если рассматривать структуру персонала по половому признаку (рисунок Е.4, Приложение Е), то стоит отметить преобладание женского персонала – 59 %. Среди 61 сотрудника дома отдыха «Novik Country Club» 36 женщин и 25 мужчин (41 %). Мужская часть коллектива в большей степени трудоустроена в категории специалистов кухни (шеф-повар, большая часть поваров и помощников поваров), а также в некоторых отраслях подсобных служб, а именно охрана и доставка продуктов.

Обращаясь к семейному положению сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» (рисунок Е.5, Приложение Е), можно сделать вывод, что

большинство сотрудников (64 %) имеют статус «холост/не замужем», тогда как 28 % (17 человек) сотрудников состоит в браке, находятся в разводе 6 %, и 1 человек (2 %) является «вдовцом/вдовой».

Если рассматривать поток движения персонала за прошедшие несколько лет (таблица Е.2, Приложение Е), то можно сделать вывод, что наибольшее количество персонала приходится на 2016, 2017 год и текущий период (период проведения исследования). В период 2015-2016 годов наблюдался наибольший поток движения принятых и убывших сотрудников. Это объясняется тем, что сезоны 2015 и 2017 годов пришлись на пик популярности ресторана, и с мая по сентябрь наблюдался увеличенный среднесуточный поток гостей (таблица 1) и повышенные ключевые показатели эффективности (таблица 2).

Как можно заметить из таблицы 1, наибольшие показатели среднесуточного потока гостей приходятся на период с июля по сентябрь: в 2014 – 530, в 2015 – 560, в 2016 – 980 и в 2017 – 430. Тогда как наименьший поток приходится на период январь-март: 2014 – 60, 2015 – 75, 2016 – 80, 2017 – 60. Это объясняется тем, что с началом лета открывается терраса ресторана, что увеличивает как количество посадочных мест, так и желание клиентов посетить ресторан именно из-за террасы. Большой поток гостей спадает с наступлением холодов и закрытия террасы, однако перед Новым годом в декабре поток гостей находится на среднем уровне, так как проходят различные корпоративы и празднования. А вот в самом начале календарного года в январе-марте поток сильно уменьшается, что объясняется отсутствием крупных праздников (исключение это 14 и 23 февраля, и 8 марта) и нежеланием гостей ездить в отдаление от оживленной части города в холодное время года.

Таблица 1 – Среднесуточный поток гостей дома отдыха «Novik Country Club»

Период, мес.	2014 г. чел	2015 г. чел	2016 г. чел	2017 г. чел
Январь-март	60	75	80	60
Март-май	120	200	210	150
Май-июль	270	400	530	300
Июль-сентябрь	530	560	980	430
Сентябрь-ноябрь	320	300	330	200
Ноябрь-декабрь	100	180	170	110

Таблица 2 – Ключевые показатели эффективности (KPI) дома отдыха «Novik Country Club»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Текучесть кадров, %	30	48,9	27,1	29,5
Средняя загрузка персонала, %	25	31,9	22	26,2
Средний чек (с алкоголем), руб.	1500	1800	1950	2200
Количество клиентов, чел	1,4 млн	1,7 млн	2,3 млн	1,25 млн
% удовлетворенных клиентов	67	72	83	80
% постоянных клиентов	3	13	10	7

Анализируя таблицу 2, мы можем отметить выросшую текучесть кадров: в 2017 г. по сравнению с 2016 г. рост составил 2,4 %. Однако по сравнению с 2015 г., годом становления организации, текучесть кадров ниже на 19,4 %. Данный факт связан со стабильностью рабочего процесса. Организация на рынке присутствовала уже несколько лет, была налажена работа кадровой службы и текучесть снизилась. Возросла и средняя загрузка на персонал: рост составил 4,2 % в 2017 г. по сравнению с 2016 г. Объясняется это решением руководства увеличить среднюю загрузку персонала для стабильного обеспечения клиентов качественными услугами. Следует отметить, что при росте загрузки персонала в 2017 г. снизился показатель «количество клиентов» на 1,05 млн человек, тогда как с 2015 г. на 2016 г. увеличилось количество клиентов на 0,6 млн человек. Это можно объяснить ростом цен, спадом популярности ресторана и гостиницы по сравнению с периодом 2015-2016 г.

Следует заметить, на период проведения исследования поток гостей отмечался относительно невысокий, а значит и не такая большая загрузка персонала, что позволило проводить второй этап эмпирического исследования непосредственно на рабочем месте в свободное время.

С целью выявления мнения сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» о причинах возникновения конфликтов в «Novik Country Club» с учетом их ценностей, культурной и национальной принадлежности нами было проведено анкетирование.

Для выяснения продолжительности работы в «Novik Country Club» респондентам был задан вопрос: «Как давно Вы работаете в «Novik Country Club»?». Ответы распределились следующим образом (таблица 3). Выявлено, что наибольшая доля сотрудников (41,9 %) работает в данной организации от 1 года до 3 лет.

Таблица 3 – Распределение ответов респондентов относительно вопроса о продолжительности найма

Категория ответов	% ответов	Кол-во человек
Не более 3 месяцев	12,9	4
От 3 месяцев до 1 года	19,4	6
От 1 года до 3 лет	41,9	13
Более 3 лет	25,8	8
Итого:	100	31

В таблице 3 демонстрируют нам, что большая часть респондентов работает в «Novik Country Club» от года и более, а значит довольно продолжительное время находятся в коллективе и могут сказать о сложившейся обстановке в организации. Тогда как респонденты с продолжительностью найма менее года могут оценить все «свежим» взглядом.

Анализ результатов ответа вопрос «На Ваш взгляд, возникают ли конфликты в организации?» позволяет нам считать, что в данной организации конфликты: иногда случаются (41,9 %), часто (22,6 %), постоянно (6,5 %). При этом 29 % сотрудников ответили, что конфликтов практически не бывает (таблица 4). Таким образом, следует говорить о наличии конфликтов, которые признаются большинством респондентов.

Таблица 4 – Распределение ответов на вопрос о наличии конфликтов в организации

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Да, постоянно	6,5	2
Да, часто	22,6	7
Иногда такое случается	41,9	13
Конфликтов практически не бывает	29	9
Затрудняюсь ответить	–	0
Итого:	100	31

Автором выявлено, что чаще всего в организации возникают небольшие и быстро разрешаемые конфликты (70,9 %), встречаются скрытая враждебность между некоторыми сотрудниками (35,5 %) и мелкие ссоры (29 %). Однако были выявлены и давние конфликты: 22,6 % респондентов ответили «существует один-два конфликта, которые продолжаются давно» (таблица 5).

Таблица 5 – Распределение ответов респондентов относительно вопроса о видах конфликтов в «Novik County Club»

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Небольшие и быстро разрешаемые конфликты	70,9	22
Скрытая враждебность между некоторыми из сотрудников	35,5	11
Мелкие ссоры между сотрудниками	29	9
Существует один-два конфликта, которые продолжаются давно	22,6	7
Существует один или несколько конфликтов, которые разделяют коллектив на отдельные группы	6,5	2
Другое (что именно?)	–	0
Затрудняюсь ответить	9,7	3
Итого:		31

Таким образом, часто возникающими конфликтами в организации являются небольшие и быстро разрешаемые конфликты, что отчасти подтверждает гипотезу № 1, а мелкие ссоры между сотрудниками по частоте возникновения занимают 3 место.

Нас интересовало каким образом сотрудники организации принимают участие в конфликтах. Анализ ответов на вопрос «Принимаете ли Вы участие в конфликтах?» показал, что 41,9 % сотрудников ответили «скорее нет, чем да», 35,5 % – «точно нет, никогда» и 16,1 % – скорее нет, чем да» (таблица 6).

Таблица 6 – Распределение ответов респондентов относительно вопроса об участии в конфликтах

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Да, постоянно	–	0
Скорее нет, чем да	6,5	2
Только время от времени	16,1	5
Скорее нет, чем да	41,9	13
Точно нет, никогда	35,5	11

Окончание таблицы 6

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Другое (что именно?)	–	0
Итого:	100	31

Следует отметить, что на данный вопрос представители различных (кроме русских) национальностей (12 человек) ответили следующим образом: «скорее да, чем нет» – 1 человек, «только время от времени» – 2 человека, «скорее нет, чем да» – 4 человека и «точно нет, никогда» – 5 человек. Тогда как у русских ответы вышли следующие: «скорее да, чем нет» – 1 человек, «только время от времени» – 3 человека, «скорее нет, чем да» – 9 человек и «точно нет, никогда» – 6 человек. Считаем, что такие результаты свидетельствуют о том, что участие в конфликтах принимают и не принимают абсолютно все, независимо от национальной принадлежности.

Анализ ответов на вопрос «Кто чаще всего является участником конфликтов?» показал, что чаще всего конфликты возникают на всех уровнях (29 % ответов), в 25, 8 % указано, что обычно конфликты происходят между рядовыми сотрудниками. Полученные результаты позволяют автору утверждать, что гипотеза № 2 не подтвердилась (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение ответов респондентов относительно вопроса об участниках конфликтов

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Обычно конфликты происходят между рядовыми сотрудниками	25,8	8
Конфликты между сотрудниками, с привлечением руководителей	19,4	6
Чаще всего конфликты возникают между сотрудниками и руководителями	3,2	1
Конфликты между руководителями без участия рядовых сотрудников	–	0
Конфликты возникают на всех уровнях	29	9
Другое (что именно?) - «нет участников»	3,2	1
Затрудняюсь ответить	19,4	6
Итого:	100	31

Чтобы выяснить возможные причины возникновения конфликтов между сотрудниками «Novik Country Club» респондентам был задан ряд вопросов, касающихся межличностных причин возникновения конфликтов. Ответы на данные вопросы распределились следующим образом (таблица Ж.1, Приложение Ж):

1) конфликты из-за особенностей характера некоторых сотрудников возникают чаще всего. Респонденты ответили, что «такие конфликты постоянны» (6 человек) и «конфликты возникают время от времени» (15 человек), что в сумме составляет 67,7 % опрашиваемых. Это наиболее высокий показатель среди других возможных межличностных причин конфликтов в «Novik Country Club»;

2) конфликты вследствие личностных привычек некоторых сотрудников (манера поведения, одежда) и конфликты из-за принадлежности сотрудников к разным национальностям практически отсутствуют. Ответ «Конфликты практически отсутствуют» по вышеуказанным причинам дали 22 человека на каждую причину, что составляет 71 % от числа опрашиваемых.

Таким образом, гипотеза № 3 частично подтвердилась, так как межличностные конфликты возникают в большей степени по причине особенностей характера некоторых сотрудников, но принадлежность к разным национальностям является одной из наименее вероятных причин возникновения конфликтов в «Novik Country Club».

Далее респондентам предлагалось ответить на ряд вопросов, касающихся возможных организационных причин конфликтов. Ответы на данные вопросы представлены в таблице Ж.1 (Приложение Ж). Анализируя полученные результаты, мы пришли к выводу, что наиболее часто встречающимися организационными конфликтами являются: конфликты из-за распределения заданий между сотрудниками (58 %), конфликты из-за неопределенности в должностной иерархии, конфликты по причине взаимного непонимания и постоянных уточнений по необходимой для работы информации и конфликты, обусловленные физическими условиями труда (каждый по 48,4 %).

Следует заметить, что ответы именно по этим причинам конфликтов взяты в расчет и отмечены как наиболее вероятные, так как у них большой процент ответов именно по категории «Такие конфликты постоянны», что говорит о внимании сотрудников к данному типу конфликтов.

В этом же ряду вопросов респонденты отметили наименее вероятные конфликты в «Novik Country Club». Такими конфликтами являются конфликты из-за отсутствия объективных критериев оценки выполнения работы (77,4 %) и конфликты ввиду наличия сложных процедур прохождения документов, бумажной волокиты и взаимного непонимания (74,1 %).

Таким образом, гипотеза № 4 частично подтвердилась, так как возникновению межкультурных конфликтов способствуют только такие организационные причины, как неопределенность в должностной иерархии, взаимное непонимание и постоянные уточнения необходимой для работы информации.

При обработке и анализе ответов на данные вопросы (таблицы Е.1 и Е.2, Приложение Ж) возникло затруднение: часть респондентов пропускала те или иные вопросы по неизвестным причинам. Поэтому количество ответов и процентное соотношение указано с учетом количества ответивших по каждой причине, что отражено в обеих таблицах.

Нас интересовал привычный способ разрешения конфликтов в «Novik Country Club». Результаты ответов респондентов на вопрос «На Ваш взгляд, как обычно разрешаются конфликты в «Novik Country Club»?» свидетельствуют о том, что обычно все конфликты разрешает руководитель так, как считает нужным (29 %) и конфликты не разрешают, а стараются «замять» (25,8 %) (таблица 8). При этом, если проследить количество ответов по этническим группам сотрудников, то получается, что в группе респондентов отличной от русской национальности пункт «обычно все конфликты разрешает руководитель так, как считает нужным» набрал наибольшее количество ответивших (33,3 %), а в группе русских сотрудников наибольшая доля ответов пришлась на пункт «конфликты всегда разрешаются совместными усилиями сторон» – 31,6 %.

Однако, общее процентное соотношение ответов всех респондентов сложилось несколько по-иному.

Таблица 8 – Распределение ответов респондентов относительно вопроса о привычном способе разрешения конфликтов в «Novik Country Club»

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Конфликты не разрешают, а стараются «замять»	25,8	8
Обычно все конфликты разрешает руководитель так, как посчитает нужным	29	9
Руководитель в качестве посредника принимает решение, удовлетворяющее обе стороны	22,6	7
Конфликты всегда разрешаются совместными усилиями сторон	25,8	8
Не обращал на это внимание	6,5	2
Другое (что именно?)	–	0
Итого:	100	31

Таким образом, мы не можем подтвердить гипотезу № 5 о разрешении конфликтов совместными усилиями сторон.

Для того чтобы узнать мнение сотрудников о своем коллективе и обстановке в нем, был задан вопрос «Какую характеристику Вы бы избрали для определения своего коллектива и обстановке в нем?». Данные таблицы 9 показывают, что большинство сотрудников (45,1 %) придерживается мнения о коллективе «Novik Country Club», как о коллективе, состоящем из отдельных маленьких групп. Если анализировать количество ответов по этническим группам сотрудников, то получается, что в группе респондентов отличной от русской национальности пункты «общение между сотрудниками не выходит за рамки рабочих отношений» и «коллектив состоит из отдельных маленьких групп» набрали по 25 % ответивших, а в группе русских сотрудников наибольшая доля ответов пришлась на пункт «коллектив состоит из отдельных маленьких групп» – 57,9 %. При подсчете общих ответов процентное соотношение однозначно свелось к пункту о коллективе из маленьких групп – 45,1 % всех ответивших.

Таблица 9 – Распределение ответов респондентов относительно вопроса о коллективе «Novik Country Club» и обстановке в нем

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Чувствуется обособленность и тяжелая психологическая атмосфера	–	0
Общение между сотрудниками не выходит за рамки рабочих отношений	9,7	3
Коллектив состоит из отдельных маленьких групп	45,1	14
Наш коллектив – единое целое	32,3	10
Затрудняюсь ответить	12,9	4
Итого:	100	31

Ценностный опросник Ш. Шварца показал, каким образом распределились ценности респондентов. Подсчитывалась общая сумма набранных значений по каждой ценности и показатели ранжировались по убыванию от часто выбираемой до редко выбираемых.

При обработке ценностного опросника в анкете возникли сложности: из всех опрашиваемых 5 человек (16,1 %) не заполнили его или заполнили некорректно. Связанно это, во-первых, с тем, что трое опрашиваемых (представители узбекской национальности) не поняли задание, в силу слабого знания языка и отсутствия переводчика в момент заполнения, во-вторых, двое русских не заполнили по причине занятости (посчитали ценностный опросник сложным или не посчитали нужным тратить на него время).

Анализ ценностей сотрудников по этническим группам (таблица И.1, Приложение И) показал: лидирующие позиции ценностей иностранных сотрудников занимают «самоуважение» и «безопасность семьи» (по 58,3 % каждый), «свобода» (57,1 %) и «вежливость» (54,8 %), а у русских сотрудников «безопасность семьи» (81,2 %), «свобода» (74,4 %) и «внутренняя гармония» (68,4 %). Можно предположить, что конфликты ценностей в обеих группах респондентов могут возникать, когда затрагиваются ценности свободы и безопасности семьи. Также возможны конфликты в группе иностранных сотрудников, когда будет задето самоуважение, а у русских – внутренняя гармония. А вот на последнем месте у группы иностранных сотрудников стоит

«социальная справедливость» (39,3 %), а у русских – «изменчивая жизнь» (43,6 %).

В общем списке ценностей всех опрашиваемых сотрудников (таблица И.2, Приложение И) первое место занимает «безопасность семьи» (72,3 %), далее «свобода» (67,7 %) и «внутренняя гармония» (60,8 %). Из этого можно сделать вывод, что в общей группе всех респондентов высока вероятность возникновения конфликтов в случае, когда затронута безопасность для близких, свобода мыслей и действий, а также внутренняя гармония личности. Так, можно отметить, во всех трех случаях (анализ ценностей иностранных сотрудников, русских сотрудников и всей группы респондентов) прослеживается набор из пяти ценностей, которые неизменно занимают высокие строчки списка: безопасность семьи, свобода, внутренняя гармония, вежливость и самоуважение. Это говорит о том, что в целом у сотрудников примерно одинаковый набор ценностей и резкого противоречия между этническими группами нет.

Таким образом, можно говорить, что гипотеза № 6 частично подтвердилась, так как в лидирующих позициях ценностей всех опрашиваемых сотрудников «Novik Country Club» есть безопасности семьи, свобода, но нет национальной безопасности.

Также были проанализированы руководящие принципы жизни респондентов, как по этническим группам – иностранные сотрудники и русские (таблица И.3, Приложение И), так и общий список принципов (таблица И.4, Приложение И). Так, при анализе руководящих принципов жизни группы иностранных сотрудников было выявлено, что наиболее значимыми принципами респонденты назвали «самостоятельный» (64,3 %), «верный» и «способный» (54,8 %), а также «целеустремленный» и «умный» (53,6 %). Автор может предположить, что конфликты с иностранными сотрудниками скорее возникнут при ущемлении их самостоятельности, сомнениях в их верности и способности или при возникновении препятствий на их пути к цели. У группы русских респондентов на первом месте «любопытный» (71,4 %), на втором «уважающий родителей и старших» (67,7 %) и на третьем – «ответственный»

(66,9 %). Здесь мы можем предположить, что вероятность возникновения конфликтов возрастает, когда задеваются принципы русских сотрудников: ограничивается интересующая информация, проявляется неуважение к старшим или безответственность.

Анализируя общий список руководящих принципов жизни всех опрошиваемых (таблица И.4, Приложение И), следует сказать, что главенствующее место в списке занимает пункт «верный» (61,7 %) «уважающий родителей и старших» (60,8 %), далее идет «ответственные» и «любопытный» (по 60,4 %). Это демонстрирует нам, что с большей вероятностью конфликты возникнут в случае намеренного или случайного нарушения преданности друзьям, группе, проявления неуважения старших, а также пресечения проявления любопытности или наоборот излишнего проявления. Также можно отметить во всех трех случаях (анализ ценностей иностранных сотрудников, русских сотрудников и всей группы респондентов) как и с ценностями респондентов, прослеживается набор из пяти руководящих принципов жизни, которые занимают лидирующие позиции или близки к ним: верность, уважение родителей и старших, целеустремленность, ответственность и любопытность. Автор полагает, что, как и в случае общих ценностей для сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» имеет приблизительно одинаковый набор ценностей, что позволяет уменьшить противоречие между этническими группами.

Из вышеизложенного следует, что гипотеза № 7 частично подтвердилась, так как в лидирующих позициях списка руководящих принципов есть только уважение родителей и старших, но нет здоровья и честности.

Наиболее вероятной формой поведения в конфликтных ситуациях респонденты группы иностранных сотрудников чаще всего выбирают избегание, на втором месте сотрудничество, а русские – компромисс и сотрудничество (таблица 10). Однако, если проанализировать всю группу опрошиваемых, то лидирующей формой поведения становится компромисс, что полностью подтверждает нашу гипотезу № 8.

Таблица 10 – Ответы респондентов о формах поведения в конфликтной ситуации

Форма поведения	Кол-во набранных баллов		
	группы иностранных сотрудников	группы русских сотрудников	группы всех опрошиваемых
Соперничество	45	65	110
Сотрудничество	52	123	175
Компромисс	58	143	201
Избегание	73	120	193
Приспособление	44	108	152

Таким образом, проведя эмпирическое исследование с целью выявления мнения сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» о причинах возникновения конфликтов в «Novik Country Club» с учетом их ценностей, культурной и национальной принадлежности, мы пришли к следующим выводам:

1) в доме отдыха «Novik Country Club» часто встречающимися типами конфликтов можно назвать небольшие и быстро разрешаемые конфликты, возникающие на всех уровнях организации и вовлекающие в себя любых участников;

2) наиболее часто встречающимися межличностными конфликтами в «Novik Country Club» можно считать конфликты из-за особенностей характера некоторых сотрудников;

3) наиболее часто встречающимися организационными конфликтами в «Novik Country Club» можно считать конфликты из-за распределения заданий между сотрудниками, конфликты из-за неопределенности в должностной иерархии, конфликты по причине взаимного непонимания и постоянных уточнений по необходимой для работы информации и конфликты, обусловленные физическими условиями труда;

4) типичным способом разрешения конфликтов является решение руководителя, какое он посчитает нужным;

5) наиболее важными ценностями сотрудников являются безопасность, семья, свобода и внутренняя гармония;

6) ценностями, как руководящими принципами их жизни, сотрудники выбрали верность, уважение родителей и старших, ответственность и любознательность;

7) предпочитаемым стилем поведения в конфликтной ситуации сотрудники «Novik Country Club» выбрали компромисс.

Заключение

Организационный конфликт представляет собой сложное явление – это тип социального взаимодействия в организации, основанный на наличии противоречий в целях, интересах, мнениях и ценностях и заключается в противоборстве различных субъектов организации, будь то сотрудник, группа сотрудников, отдел или вся организация в целом. Как и любой другой конфликт, конфликт в организационной среде несет как положительные, так и отрицательные функции, имеет свою структуру и динамику. Причины подобных конфликтов имеют широкий диапазон, но в большинстве своем их можно поделить на три условные группы: причины, вызванные спецификой рабочего процесса, причины, вызванные особенностями коммуникации между людьми и причины, обусловленные личностными особенностями каждого субъекта конфликта.

В стремительно развивающемся мире, наверное, невозможно найти организацию, в которой среди сотрудников не найдется представителей других национальностей. Носитель культуры, отличной от других, создает в организации обширный список конфликтогенов на любом уровне взаимодействия с ним, от внутреннего конфликта работника до противостояния одного человека со всей организационной культурой в целом. Помимо личностных и социальных причин конфликтов подобного типа в межкультурном конфликте большую роль играют организационные причины, накладываемые на многообразие характеров сотрудников и типов коммуникаций между ними. В большинстве своем межкультурные конфликты представляют собой межличностные конфликты, реже групповые. Организационные межкультурные конфликты помимо прочего имеют ряд отличительных факторов, сказывающихся на сложности восприятия и уровне напряженности между участниками.

В ходе эмпирического исследования мы провели анкетирование среди сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» по авторской анкете,

разработанной на основе методики диагностики конфликтов в подразделении К. В. Решетниковой, включающей ценностный опросник Шварца и тест К. Томаса «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации». Нами была предпринята попытка выявить мнение сотрудников дома отдыха «Novik Country Club» о причинах возникновения конфликтов в «Novik Country Club» с учетом их ценностей, культурной и национальной принадлежности и провести сравнительный анализ, направленный на выявление зависимости участия в конфликтном взаимодействии между представителями различных культур.

В результате полученных данных, было установлено, что часто встречающимися типами конфликтов являются небольшие и быстро разрешаемые конфликты, возникающие на всех уровнях организации и вовлекающие в себя любых участников, независимо от культурной принадлежности. Наиболее часто встречающимися межличностными и организационными конфликтами в «Novik Country Club» можно считать конфликты из-за особенностей характера некоторых сотрудников, конфликты из-за распределения заданий между сотрудниками, конфликты из-за неопределенности в должностной иерархии, конфликты по причине взаимного непонимания и постоянных уточнений по необходимой для работы информации и конфликты, обусловленные физическими условиями труда.

Таким образом, выдвинутая нами теоретическая гипотеза в рамках данной работы не подтвердилась, потому что культурная принадлежность работников не является основной причиной возникновения конфликтов в данной организации.

Организационные конфликты неизбежны и присутствуют повсеместно. Также неизбежно возникновение различных межкультурных противоречий среди сотрудников, принадлежащих иным культурам. Чтобы успешно справляться с последствиями подобных конфликтов нами были разработаны практические рекомендации для руководителя по прогнозированию, диагностике и предотвращению последствий межкультурных конфликтов в «Novik Country Club»:

1) любой сотрудник должен иметь представление о конфликтах, способах их избегания и предотвращения, методах и технологиях разрешения. Информация может быть донесена в виде лекций, тренингов, отражена в различных листовках и памятках на доске объявлений для сотрудников;

2) помимо наличия информации о возможных конфликтах, имеет смысл провести обучение со всем штатом на предмет конфликтного взаимодействия и бесконфликтного поведения. Провести обучение о способах сдерживать и правильно выплескивать негативные эмоции, умения донести свои мысли, а также услышать и принять мнение собеседника;

3) в рамках трудового процесса необходимо обеспечить комфортное существование представителей разных культур, несущих определенные ценности. Некоторые аспекты жизни, затронутые в организации, должны удовлетворяться в организационной среде, как, например, потребность особого рациона представителей мусульманства (отсутствие свинины в обедах для сотрудников) или предоставление дополнительного времени для осуществления молитв;

4) поддерживать соблюдения этических норм. Не допускать оскорблений, стычек, нападок и тому подобного. Следить за исполнением моральных принципов и норм;

5) проводить мероприятия, направленные на командообразование и сплочение коллектива. Возможность сотрудников познакомиться и провести время вне формальной обстановки позволит повысить доверие между членами коллектива, а, соответственно, понизить вероятность возникновения межкультурных конфликтов.

Список литературы

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 503 с.
2. Белов, В. И. Конфликты и культура их разрешения [Электронный ресурс]: электрон. учебник / В. И. Белов. – Режим доступа: https://sociology.mephi.ru/docs/sociologia/html/belov_conflicts.html
3. Брылева, Л. Г. Теоретические особенности правления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента / Л. Г. Брылева, Р. Г. Леонтьев [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 1 (24). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-upravleniya-organizatsionnymi-konfliktami-v-usloviyah-sovremennogo-menedzhmenta>
4. Ветрова, Е. А. Особенности предупреждения межличностных конфликтов в трудовых коллективах [Электронный ресурс] / С. А. Зорина, Е. А. Ветрова // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 1(6). – С. 35-39. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25981337>
5. Герман, Н. Ф. Предотвращение конфликтов и достижение взаимопонимания в деловой межкультурной коммуникации [Электронный ресурс] // Вестник челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2013. – № 1(33). – С. 55-60. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/predotvraschenie-konfliktov-i-dostizhenie-vzaimoponimaniya-v-delovoy-mezhkulturnoy-kommunikatsii>
6. Гнеднева, М. В. Конфликты на предприятии: структура и причины возникновения // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 1(6). – С. 52-57.
7. Гончаров, М. А. Основные стратегии поведения в конфликте [Электронный ресурс] / М. А. Гончаров. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2006/12/14/osnovnye_strategii_povedenija_v_konflikte.html

8. Горохова, Е. Ю. Специфика управления многонациональным персоналом организации // Государственное управление. Электронный вестник. – 2010. – № 24. – С. 1-8.

9. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.

10. Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин / под ред. А.П. Садохина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.

11. Добренъков, В. И. Методы социологического исследования: учебник / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 768 с.

12. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии: учеб. пособие / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.

13. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации / С. М. Емельянов. – М. : Изд-ва: «Авалонъ», «Азбука-классика», 2006. – 256 с.

14. Зайцев, А. К. Социальный конфликт / А. К. Зайцев. – 2-е изд. – М. : Academia, 2001. – 464 с.

15. Зачиняев, С. Н. Управление организационным конфликтом в поликультурной организации : диссертация ... канд. эконом. наук / Зачиняев С. Н. – Тамбов, 2014. – 188 с.

16. Зеленков, М. Ю. Конфликтология / М. Ю. Зеленков. – М. : «Дашков и К°», 2013. – 324 с.

17. Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 217 с. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=1NZTIjFZVxcC&pg=PA245&lpg=PA245&dq=%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F+%D0%BA%D0%B0%D0%BA+%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0+%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%B0+%D0%B2+%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&source=bl&ots=WPTf4KcNC0&sig=kAka0s3B6PJw7C5LLffgPot4gj0&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjOof3E8vrZAhVKFiwKHeDaAdo4FBDoAQgmMAA#v=onepage&q&f=false>

18. Каменская, К. Ю. Конфликтное взаимодействие как норма развития современных организаций // Актуальные проблемы гуманитарных наук. Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск, 2013. – С. 241-243.

19. Карандашев В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / Н. В. Карандашев. – СПб.: Речь, 2004 – 70 с.

20. Кибанов, А. Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 240 с.

21. Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т. Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012. – 287 с.

22. Козырев, И. Г. Ведение в конфликтологию: учеб. пособие / И. Г. Козырев. - М. : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. – 176 с.

23. Король, Л. Г. Конфликтология: учеб. пособие / Л. Г. Король, И. В. Малимонов, Д. В. Рахинский. – Ульяновск : Зебра, 2015. – 248 с.

24. Король, О. Ф. Межкультурные коммуникации в системе управления организацией // Межкультурные взаимодействия в поликультурном обществе. Колл. монография. Под редакцией А. И. Лучинкиной. – Симферополь: ИП Хотеева Л.В., 2016. – С. 149-172.

25. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. - Москва : Альфа-Пресс, 2007. – 211 с.

26. Леонов, Н. И. Конфликты и конфликтное поведение: учеб. пособие / Н. И. Леонов. — СПб. : Питер, 2005. – 240 с.

27. Лукашевич, В. В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания): учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – М. : Деловая литература, 2001. – 253 с.

28. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

29. Михненко, П. А. Теория менеджмента: учебник / П. А. Михненко. – 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 640 с.
30. Наумова, О.С. Модели конструктивного управления конфликтами в организации // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 31. – С. 52-57.
31. Почебут, Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология: учеб. пособие / Л.Г. Почебут. — СПб. : Питер, 2012. – 336 с.
32. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
33. Ратников, В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов / под ред. В.П. Ратникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 543 с.
34. Регнер, Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнер. Пер. с нем. 2-е изд., испр., перераб. – Х. : Гуманитарный центр, 2014. – 408 с.
35. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие / К.В. Решетникова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 175 с.
36. Соколова, И.А. Роль организационной культуры в системе управления знаниями // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 31. – С. 57-61.
37. Сурвилло, Е.Ю. Социальная технология урегулирования организационных конфликтов в коммерческих организациях розничной торговли : дис. ... канд. соц. наук : / Сурвилло Е. Ю. – Санкт-Петербург, 2009. - 170 с.
38. Трушников, Д.Ю. Конфликтология: учебник / Д. Ю. Трушников. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2009. – 448 с.
39. Удрас, Д.Н. Межкультурные различия как причина коммуникативного конфликта // Россия и мировые тенденции развития. Материалы международной

научно-практической конференции. – Омск : Омский государственный технический университет, 2017. – С. 280-286.

40. Фишер, С. Работа с конфликтом. Навыки и стратегии практической работы с конфликтом: пер. с англ. / С. Фишер, Д. Абди, Д. Лудин, Р. Смит, С. Уиллиамс. – 2-е изд. – Алматы : Ресурсы примирения, 2005. – 80 с.

41. Цой, Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов / Л.Н. Цой. – М : Книжный мир, 2007. – 352 с.

42. Цыбульская, М.В. Конфликтология: учеб. пособие / М.В. Цыбульская, Е.С. Яхонтова. – М. : 2007. – 150 с.

43. Шварц, Ш. Культурные ценностные ориентации: природа и следствия национальных различий / Ш. Шварц // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2008. – Т. 5, № 2. – С. 37–67.

44. Шварц, Ш. Ценностный опросник [Электронный ресурс] / Ш. Шварц. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/tool/cennostnyy-oprosnik-shvarca>

45. Шейнов, В.П. Управление конфликтами / В.П. Шейнов. – СПб. : Изд-во Питер СПб, 2014. – 536 с.

46. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов – М. : Наука, 1972. – 251 с.

47. Ясин Е.Г. Исследование культурных ценностей – общее дело социальных наук / Е.Г. Ясин // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2008. – Т. 5, № 2. – С. 25–36.

48. Яценко В. Поведение человека в производственных конфликтах [Электронный ресурс] // МЕНЕДЖЕР по персоналу. – 2006. – № 2. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/povedenie-cheloveka-v-proizvodstvennyh-konfliktah>

Приложение А

Общая классификация конфликтов

Таблица А.1 – Классификация конфликтов

Основания	Виды конфликта
Вид и сфера деятельности	производственные
	непроизводственные
Субъект	внутриличностные
	межличностные
	между личностью и группой
	межгрупповые
Границы и масштаб	локальные
	межрегиональные
	межгосударственные
	межэтнические
	глобальные
Степень проявления	открытые
	скрытые
	случайные
	преднамеренные
Форма разрешения	насильственные
	ненасильственные
Результат разрешения	конструктивно разрешенные
	неконструктивно разрешенные
Степень продолжительности	кратковременные
	продолжительные
Напряженность	интенсивные
	интенсивные длительные
	слабовыраженные вялотекущие
	слабовыраженные быстroteкущие
Предмет	реалистичные (предметные)
	беспредметные
	выдуманные
Служебно-коммуникативная направленность	горизонтальные
	вертикальные

Приложение Б
Классификация конфликтов в организации С.М. Емельянова

Таблица Б.1 – Классификация конфликтов в организации С.М. Емельянова

Основания	Типы конфликтов	Причины
Субъекты конфликтов	<i>Межличностные:</i> а) по вертикали (руководитель-подчиненный) б) по горизонтали	Организационно-технические (распределение ресурсов, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях)
		Индивидуально-психологические особенности
		Социально-психологические (позиция, статус, роль)
	<i>Межгрупповые:</i> а) между структурными подразделениями б) между группами сотрудников одного подразделения в) между руководством организации и персоналом г) между администрацией и профсоюзами	Распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях; неудовлетворительные условия труда; нарушения трудового законодательства; нарушение договорных обязательств
		Новый назначенный со стороны. Стиль управления. Низкая компетентность руководителя.
Источники конфликта	Структурные (между структурными подразделениями)	Противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта
	Инновационные	Изменение организационной структуры; ошибки в распределении функций, правил взаимоотношений; несоответствие квалификации работников

Основания	Типы конфликтов	Причины
	Ресурсные	Ограниченность ресурсов; нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов
	динамические	Социально-психологические
Тип функциональной системы	Организационно-технологические	Рассогласование формальных организационных начал; Несбалансированность рабочих мест; нарушения технологических процессов
	Конфликты в организационно-экономической системе организации	Неудовлетворительная зарплата, задержка и невыплата, увеличение норм выработки или снижение тарифов, несовершенная система стимулирования, дисбаланс в распределении финансовых ресурсов между подразделениями
	Конфликты в административно-управленческой системе	Невыполнение руководством своих обещаний, нарушение договорных обязательств, неполная информация о реальном состоянии дел
	Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации	Противоречия в системе формальных и неформальных отношений, столкновение формальных и неформальных интересов, несовпадение формальных и неформальных методов решения задач
	Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений	Нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе, нарушение групповых норм, борьба за лидерство, столкновение групповых интересов, целей, ценностей.

Окончание таблицы 1

Приложение В

Функции конфликта

Таблица В.1 – Функции конфликта

Позитивные	Негативные
вскрытие и разрешение противоречия	беспорядок и нестабильность
стабилизация и интеграция отношений	использование насильственных методов
снижение социальной напряженности	значительные материальные и моральные потери как последствия конфликта
увеличение интенсивности связей и отношений	возникновение угрозы жизни и здоровья людей
поощрение творчества и инноваций	затруднение в принятии решений
способствование получения информации об окружающей среде	
выявление позиций, интересов и целей участников	
создание новых социальных норм, институтов, обновление существующих	
укрепление единства группы, нации, общества, мобилизация внутренних ресурсов	
создание и поддержание баланса сил	
социальный контроль за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей	
адаптация и социализация индивидов и групп	
установление неформальной иерархии в группе и обществе, в том числе выявление неформальных лидеров	

Приложение Г

Качественная характеристика респондентов эмпирического исследования

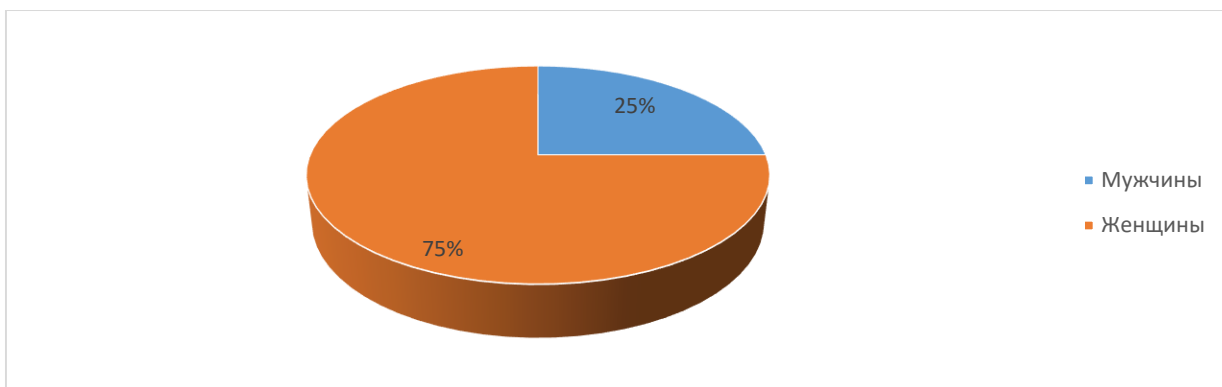


Рисунок Г.1 – Характеристика респондентов по половому признаку

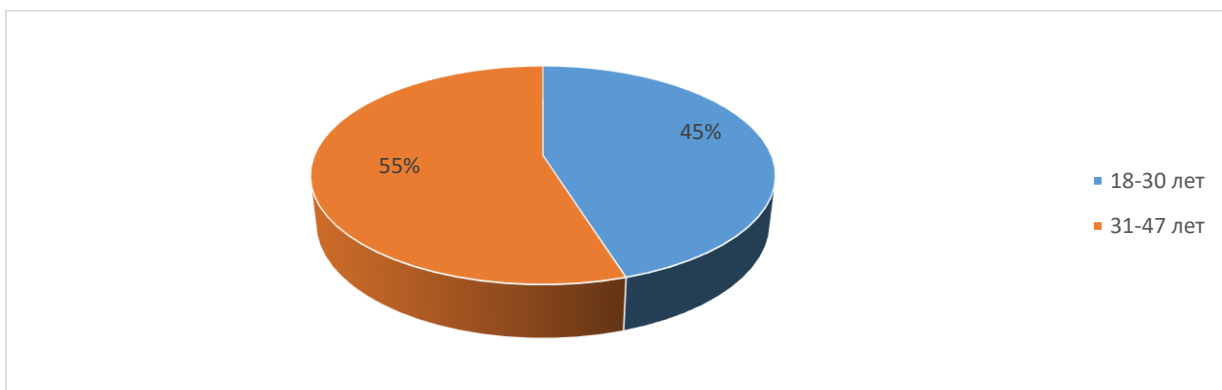


Рисунок Г.2 – Характеристика респондентов по возрастному признаку

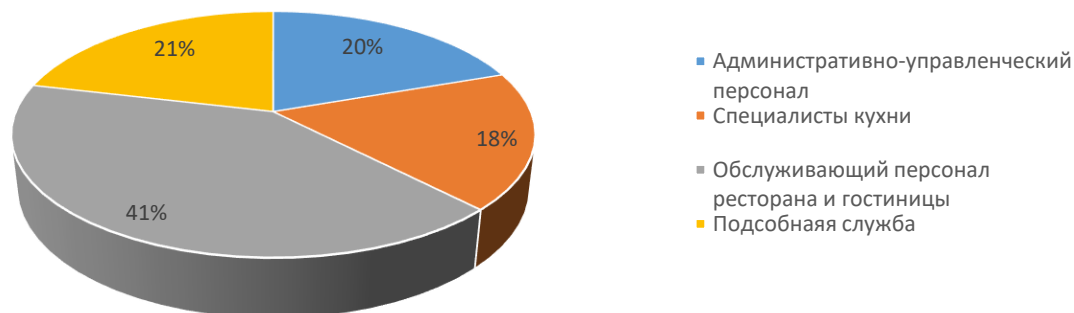


Рисунок Г.3 – Качественный состав респондентов по категориям

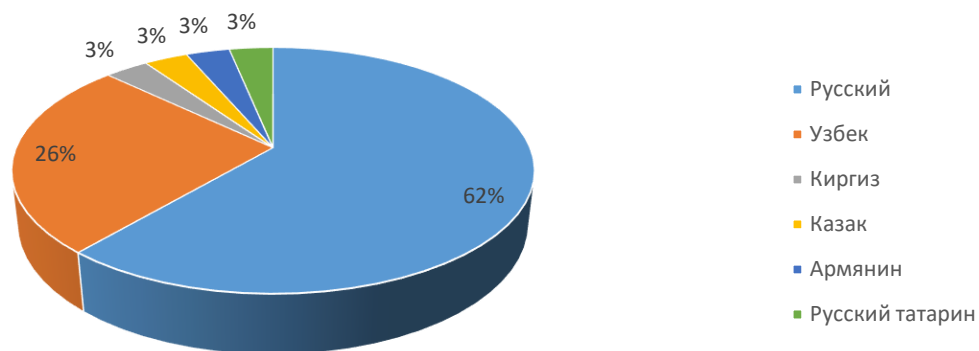


Рисунок Г.4 – Характеристика респондентов по национальности

Приложение Д

Анкета эмпирического исследования

Диагностика конфликтов в организации

Здравствуйте!

Я, студент ДВФУ, прошу принять Вас участие в исследовании конфликтов в доме отдыха «Novik Country Club». Мне важно знать, что вы думаете о наличии конфликтов в организации, в частности, конфликтов между сотрудниками «Novik Country Club» с учетом их ценностей, культурной и национальной принадлежности. Ваши ответы позволят лучше изучить имеющиеся межкультурные конфликты в организации.

Анкета на основе методики диагностики конфликтов в подразделении К.В. Решетниковой. Анкета анонимна, результаты опроса будут использоваться в обобщенном виде.

1. Вы работаете в «Novik Country Club»?

- а. Да
- б. Нет

2. Как давно Вы работаете в «Novik Country Club»?

- а. Не более 3 месяцев
- б. От 3 месяцев до 1 года
- в. От 1 года до 3 лет
- г. Более 3 лет

3. Вы, как работник «Novik Country Club», относитесь к категории:

- а. Административно-управленческий персонал (директор, управляющий, бухгалтер, кадровая, маркетинговая и рекламная службы, отдел по работе с персоналом ресторана, служба логистики)
- б. Специалист кухни (повар, помощник повара, кондитер и т.д.)
- в. Обслуживающий персонал зала и гостиницы (администратор, официант, бармен)
- г. Подсобная служба (уборка, охрана, доставка продуктов, мытье посуды и подсобные работы на кухне)

4. На Ваш взгляд, возникают ли конфликты в организации?

- а. Да, постоянно
- б. Да, часто
- в. Иногда такое случается
- г. Конфликтов практически не бывает
- д. Затрудняюсь ответить

5. Отметьте, пожалуйста, какие конфликты возникают (не более 3)

чаще всего?

- а. Небольшие и быстро разрешаемые конфликты
- б. Мелкие ссоры между сотрудниками
- в. Скрытая враждебность между некоторыми из сотрудников
- г. Существует один-два конфликта, которые продолжаются давно
- д. Существует один или несколько конфликтов, которые разделяют

коллектив на отдельные группы

- е. Другое (что именно?) _____
- ж. Затрудняюсь ответить

6. Принимаете ли Вы участие в конфликтах?

- а. Да, постоянно
- б. Скорее да, чем нет
- в. Только время от времени
- г. Скорее нет, чем да
- д. Точно нет, никогда
- е. Другое (что именно?) _____

7. Кто чаще всего является участником конфликтов?

- а. Обычно конфликты происходят между рядовыми сотрудниками
- б. Конфликты между сотрудниками, с привлечением руководителей
- в. Чаще всего конфликты возникают между сотрудниками и руководителями

- г. Конфликты между руководителями без участия рядовых сотрудников

д. Конфликты возникают на всех уровнях

е. Другое (что именно?) _____

ж. Затрудняюсь ответить

8. Причины конфликтов в организации:

Ниже перечислены возможные причины возникновения конфликтов между сотрудниками. На Ваш взгляд, для каждого из них выберите наиболее подходящий ответ и обведите его.

– **Конфликты по причине различия в уровне профессиональных знаний, квалификации**

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по причине соперничества, конкуренции между сотрудниками**

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за особенностей характера некоторых сотрудников**

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты вследствие личностны привычек некоторых сотрудников (манера поведения, одежда)**

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по причине принципиальных расхождений во взглядах и мнениях по многим вопросам**

а. Конфликты практически отсутствуют

- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны
- **Конфликты из-за неприязненных, враждебных отношений**

между сотрудниками

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны
- **Конфликты из-за принадлежности сотрудников к разным**

национальностям

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны
- **Конфликты по другим причинам (каким именно?)**

Причинами конфликтов могут стать некоторые организационные факторы. Для каждого из них выберите подходящий ответ и обведите соответствующую букву в ответе.

– **Конфликты из-за распределения заданий между сотрудниками (кто и что должен выполнять)**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны
- **Конфликты из-за неточного определения целей работы**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за неопределенности в должностной иерархии (неясно, чьи указания надо выполнять в первую очередь)**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны
– **Конфликты по причине сложных или неопределенных процедур принятия решений (неясно, кто должен решать тот или иной вопрос, какие документы и в какой форме надо готовить и пр.)**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за неопределенности ролей, прав и ответственности сотрудников**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты вследствие проявления инициативы у сотрудников (недостаток инициативы или невозможность реализовывать свои идеи)**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по причине неправильной интерпретации указаний руководителя**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по причине взаимного непонимания и постоянных уточнений по необходимой для работы информации**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за отсутствия объективных критериев для оценки выполнения работы**

- а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты ввиду наличия сложных процедур прохождения**

документов, бумажной волокиты и взаимного непонимания

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за отсутствия объективности при продвижении**

по службе и признанию по работе

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты, обусловленные физическими условиями труда**

(размещение работников, оборудование рабочих мест)

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по причине субъективизма при определении уровня**

заработной платы, распределении премий

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за нарушений норм требований трудовой**

дисциплины

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты из-за расписания отпусков, отгулов**

а. Конфликты практически отсутствуют

б. Конфликты возникают время от времени

в. Такие конфликты постоянны
– **Конфликты между сотрудниками разных национальностей, связанные с особенностями ведения трудовой деятельности (разный подход к поведению на работе, осуществлению прямых обязанностей, сроках и способах, присущих какой-либо национальной культуре)**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по причинам, никак не связанными с рабочими отношениями**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

– **Конфликты по другим причинам (каким именно?)**

- а. Конфликты практически отсутствуют
- б. Конфликты возникают время от времени
- в. Такие конфликты постоянны

9. На Ваш взгляд, как обычно разрешаются конфликты в «Novik Country Club»?

- а. Конфликты не разрешают, а стараются «замять»
- б. Обычно все конфликты разрешает руководитель так, как посчитает нужным

в. Руководитель в качестве посредника принимает решение, удовлетворяющее обе стороны

- г. Конфликты всегда разрешаются совместными усилиями сторон
- д. Не обращал на это внимание
- е. Другое (что именно?) _____

10. Какую характеристику Вы бы избрали для определения своего коллектива и обстановке в нем?

- а. Чувствуется обособленность и тяжелая психологическая атмосфера
- б. Общение между сотрудниками не выходит за рамки рабочих отношений
- в. Коллектив состоит из отдельных маленьких групп
- г. Наш коллектив – единое целое
- д. Затрудняюсь ответить

Ценностный опросник Ш. Шварца

Инструкция:

Спросите себя: "Какие ценности важны для меня как руководящие принципы в Моей жизни? Какие ценности менее важны для меня?" Ваша задача: оценить, насколько важна для Вас каждая ценность в качестве руководящего принципа в Вашей жизни.

Шкала для оценки:

- 7 - исключительно важная в качестве руководящего принципа Вашей жизни ценность (обычно таких ценностей бывает одна-две);
- 6 - очень важная;
- 5 - достаточно важная;
- 4 - важная;
- 3 - не очень важная;
- 2 - мало важная;
- 1 - не важная;
- 0 - совершенно безразличная;
- -1 - это противоположно принципам, которым Вы следуете.

До того, как Вы начнете, прочитайте список из 30 ценностей и выберите одну, которая наиболее важна для Вас, и оцените ее важность "7". Далее, выберите ценность наименее важную для Вас и оцените ее -1, 0 или 1, согласно ее важности. Затем оцените оставшиеся ценности (от -1 до 7).

Список ценностей I:

- 1 РАВЕНСТВО (равные возможности для всех)
- 2 ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ (быть в мире с самим собой)
- 3 СОЦИАЛЬНАЯ СИЛА (контроль над другими, доминантность)
- 4 УДОВОЛЬСТВИЕ (удовлетворение желаний)
- 5 СВОБОДА (свобода мыслей и действий)
- 6 ДУХОВНАЯ ЖИЗНЬ (акцент на духовных, а не материальных вопросах)
- 7 ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (ощущение, что другие заботятся обо мне)

- 8 СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК (стабильность общества)
- 9 ЖИЗНЬ, ПОЛНАЯ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (стремление к новизне)
- 10 СМЫСЛ ЖИЗНИ (цели в жизни)
- 11 ВЕЖЛИВОСТЬ (предупредительность, хорошие манеры)
- 12 БОГАТСТВО (материальная собственность, деньги)
- 13 НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (защищенность своей нации от врагов)
- 14 САМОУВАЖЕНИЕ (вера в собственную ценность)
- 15 УВАЖЕНИЕ МНЕНИЯ ДРУГИХ (учет интересов других людей, избегание конфронтации)
- 16 КРЕАТИВНОСТЬ (уникальность, богатое воображение)
- 17 МИР ВО ВСЕМ МИРЕ (свобода от войны и конфликтов)
- 18 УВАЖЕНИЕ ТРАДИЦИЙ (сохранение признанных традиций, обычаев)
- 19 ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ (глубокая эмоциональная и духовная близость)
- 20 САМОДИСЦИПЛИНА (самоограничение, устойчивость к соблазнам)
- 21 ПРАВО НА УЕДИНЕНИЕ (право на личное пространство)
- 22 БЕЗОПАСНОСТЬ СЕМЬИ (безопасность для близких)
- 23 СОЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ (одобрение, уважение других)
- 24 ЕДИНСТВО С ПРИРОДОЙ (слияние с природой)
- 25 ИЗМЕНЧИВАЯ ЖИЗНЬ (жизнь, наполненная проблемами, новизной и изменениями)
- 26 МУДРОСТЬ (зрелое понимание мира)
- 27 АВТОРИТЕТ (право быть лидером или командовать)
- 28 ИСТИННАЯ ДРУЖБА (близкие друзья)
- 29 МИР КРАСОТЫ (красота природы и искусства)
- 30 СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ (исправление несправедливости, забота о слабых)

Теперь оцените, насколько важна каждая из следующих ценностей для Вас, *как руководящий принцип Вашей жизни*. Эти ценности выражены в способах действия, которые могут быть более или менее важными для Вас. Попробуйте различить ценности, насколько это возможно, используя все номера. Для начала прочитайте ценности в *списке 2*, выберите то, что для Вас наиболее важно, оцените на шкале (отметка 7). Затем выберите ценность, которая противоречит вашим принципам (отметка — 1). Если такой ценности нет, выберите ценность наименее важную для Вас и оцените ее отметками 0 или 1, в соответствии с ее значимостью. Затем оцените остальные ценности.

Список ценностей II:

- 31 САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ (надеющийся на себя, самодостаточный)
- 32 СДЕРЖАННЫЙ (избегающий крайностей в чувствах и действиях)
- 33 ВЕРНЫЙ (преданный друзьям, группе)
- 34 ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ (трудолюбивый, вдохновенный)
- 35 ОТКРЫТЫЙ К ЧУЖИМ МНЕНИЯМ (терпимый к различным идеям и верованиям)
- 36 СКРОМНЫЙ (простой, не стремящийся привлечь к себе внимание)
- 37 СМЕЛЫЙ (ищущий приключений, риск)
- 38 ЗАЩИЩАЮЩИЙ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (сохраняющий природу)
- 39 ВЛИЯТЕЛЬНЫЙ (имеющий влияние на людей и события)
- 40 УВАЖАЮЩИЙ РОДИТЕЛЕЙ И СТАРШИХ (проявляющий уважение)
- 41 ВЫБИРАЮЩИЙ СОБСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ (отбирающий собственные намерения)
- 42 ЗДОРОВЫЙ (не больной физически или душевно)
- 43 СПОСОБНЫЙ (компетентный, способный эффективно действовать)
- 44 ПРИНИМАЮЩИЙ ЖИЗНЬ (подчиняющийся жизненным обстоятельствам)
- 45 ЧЕСТНЫЙ (откровенный, искренний)
- 46 СОХРАНЯЮЩИЙ СВОЙ ИМИДЖ (защита собственного «лица»)
- 47 ПОСЛУШНЫЙ (исполнительный, подчиняющийся правилам)
- 48 УМНЫЙ (логичный, мыслящий)
- 49 ПОЛЕЗНЫЙ (работающий на благо других)
- 50 НАСЛАЖДАЮЩИЙСЯ ЖИЗНЬЮ (наслаждение едой, близостью, развлечениями и др.)
- 51 БЛАГОЧЕСТИВЫЙ (придерживающийся религиозной веры и убеждений)
- 52 ОТВЕТСТВЕННЫЙ (надежный, заслуживающий доверия)
- 53 ЛЮБОЗНАТЕЛЬНЫЙ (интересующийся всем, пытливый)
- 54 СКЛОННЫЙ ПРОЩАТЬ (стремящийся прощать другого)
- 55 УСПЕШНЫЙ (достигающий цели)
- 56 ЧИСТОПЛОТНЫЙ (опрятный, аккуратный)
- 57 ПОТВОРСТВУЮЩИЙ СВОИМ ЖЕЛАНИЯМ (занимающийся тем, что доставляет удовольствие)

Тест К. Томаса «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации»
Инструкция:

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой из пар обведите кружком вариант А или Б, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными; если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью.

1).

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2).

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3).

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4).

А. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5).

А. Улаживая спорную ситуацию, я всегда стремлюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6).

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7).

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я стараюсь найти компромиссное решение.

8).

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9).

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10).

А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б. Я стремлюсь найти компромиссное решение.

11).

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, что в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12).

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13).

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14).

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15).

А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

17).

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18).

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19).

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, что в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20).

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21).

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22).

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23).

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24).

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25).

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26).

А. Я предпочитаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27).

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28).

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29).

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30).

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

А теперь сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе.

Ваш пол

а. Мужской

б. Женский

Ваш возраст: _____ лет

Ваша национальность: _____

Ваш уровень образования:

а. Неполное среднее

б. Среднее

в. Незаконченное высшее

г. Высшее

Благодарю за участие!

Приложение Е

Анализ штата сотрудников «Novik Country Club»

Таблица Е.1 – Штат сотрудников «Novik Country Club»

Наименование должности	Численность
Административно-управленческий персонал	
Генеральный директор	2
Управляющий рестораном	1
Заместитель управляющего	1
Финансовый директор	1
Бухгалтер	2
Технолог	2
Маркетолог	1
Управляющий по АХЧ	1
Менеджер по персоналу	1
Специалист кухни	
Шеф-повар	1
Шеф-кондитер	1
Повар	6
Помощник повара	3
Обслуживающий персонал ресторана и гостиницы	
Администратор ресторана	3
Администратор гостиницы	4
Официант	16
Бармен	2
Подсобная служба	
Мойщица	3
Уборщица	3
Охранник	2
Экспедитор	5
Итого:	61

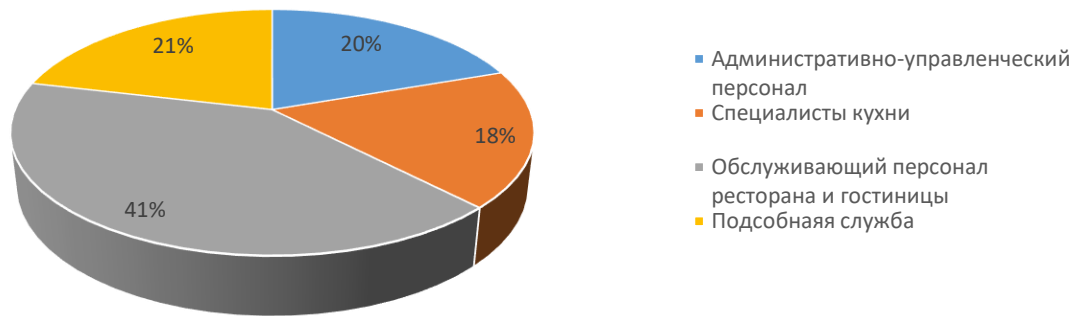


Рисунок Е.1 – Качественный состав работников дома отдыха «Novik Country Club» по категориям

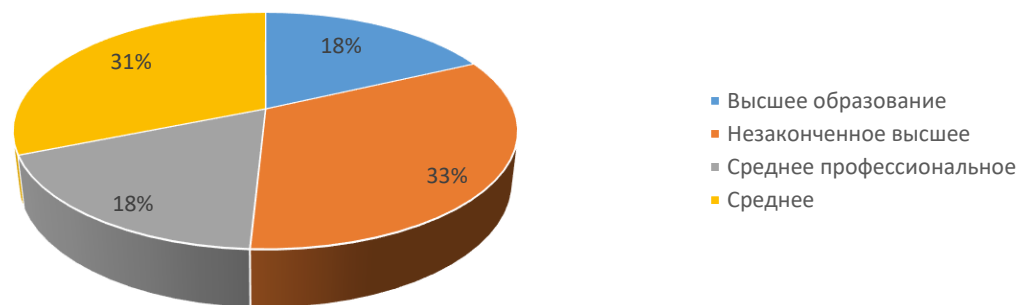


Рисунок Е.2 – Характеристика кадрового состава дома отдыха «Novik Country Club» по уровню образования

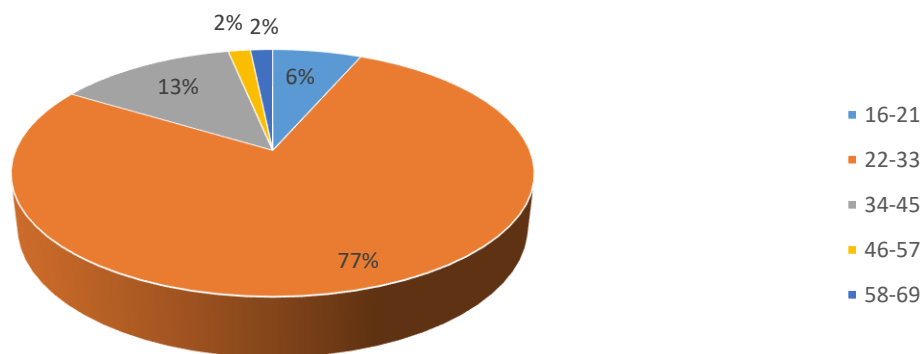


Рисунок Е.3 – Характеристика персонала дома отдыха «Novik Country Club» по возрасту

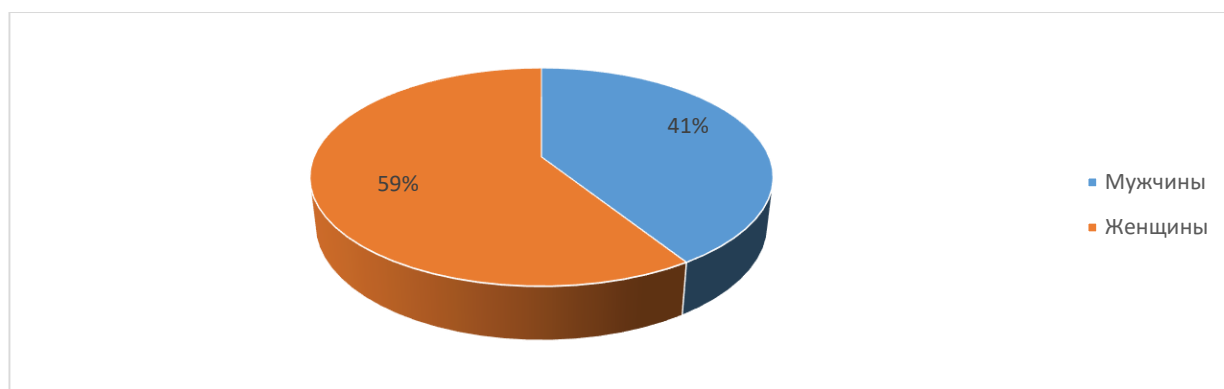


Рисунок Е.4 – Характеристика персонала дома отдыха «Novik Country Club» по половому признаку

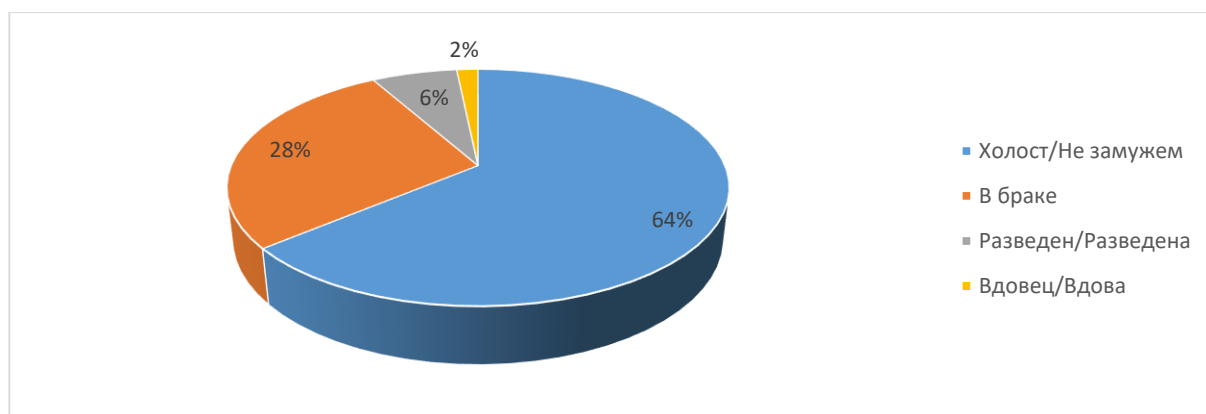


Рисунок Е.5 – Характеристика персонала дома отдыха «Novik Country Club» по семейному положению

Таблица Е.2 – Динамика движения персонала дома отдыха «Novik Country Club»

Показатель	2014г от 04.01.15г	2015г от 05.01.16г	2016г от 02.01.17г	2017г от 05.01.18г
Среднесписочная численность персонала, чел	40	47	59	61
Принято в течении года, чел	20	30	28	20
Выбыло в течении года, чел	12	23	16	18
- На пенсию /учебу /в армию	6	4	5	5
- По собственному желанию	6	15	9	10
- За нарушение дисциплины	0	4	2	3

Приложение Ж

Ответы респондентов на вопросы о причинах конфликтов в организации

Таблица Ж.1 – Распределение ответов на вопросы о межличностных причинах возникновения конфликтов между сотрудниками

Вопрос	Категория ответов	% ответов	Количество человек
- Конфликты по причине различия в уровне профессиональных знаний, квалификации	а. Конфликты практически отсутствуют	46,7	14
	б. Конфликты возникают время от времени	50	15
	в. Такие конфликты постоянны	3,3	1
Итого		100	30
Конфликты по причине соперничества, конкуренции между сотрудниками	а. Конфликты практически отсутствуют	54,8	17
	б. Конфликты возникают время от времени	45,1	14
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31
- Конфликты из-за особенностей характера некоторых сотрудников	а. Конфликты практически отсутствуют	30	9
	б. Конфликты возникают время от времени	50	15
	в. Такие конфликты постоянны	20	6
Итого		100	31
- Конфликты вследствие личностны привычек некоторых сотрудников (манера поведения, одежда)	а. Конфликты практически отсутствуют	71	22
	б. Конфликты возникают время от времени	29	9
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31

Окончание таблицы Ж.1

Вопрос	Категория ответов	% ответов	Количество человек
- Конфликты по причине принципиальных расхождений во взглядах и мнениях по многим вопросам	а. Конфликты практически отсутствуют	64,5	20
	б. Конфликты возникают время от времени	32,3	10
	в. Такие конфликты постоянны	3,2	1
Итого		100	31
- Конфликты из-за неприязненных, враждебных отношений между сотрудниками	а. Конфликты практически отсутствуют	62	18
	б. Конфликты возникают время от времени	34,5	10
	в. Такие конфликты постоянны	3,5	1
Итого		100	29
- Конфликты из-за принадлежности сотрудников к разным национальностям	а. Конфликты практически отсутствуют	71	22
	б. Конфликты возникают время от времени	29	9
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31
Конфликты по другим причинам (каким именно?)	- «организация работы»	50	1
	- «был уволен один человек (Оксана)»	50	1
	Итого	100	2
Итого		100	2

Таблица Ж.2 – Распределение ответов на вопросы об организационных причинах возникновения конфликтов между сотрудниками

Вопрос	Категория ответов	% ответов	Количество человек
- Конфликты из-за распределения заданий между сотрудниками (кто и что должен выполнять)	а. Конфликты практически отсутствуют	40	12
	б. Конфликты возникают время от времени	45,1	14
	в. Такие конфликты постоянны	12,9	4
Итого		100	30
- Конфликты из-за неточного определения целей работы	а. Конфликты практически отсутствуют	46,7	14
	б. Конфликты возникают время от времени	50	15
	в. Такие конфликты постоянны	3,3	1
Итого		100	30
- Конфликты из-за неопределенности в должностной иерархии (неясно, чьи указания надо выполнять в первую очередь)	а. Конфликты практически отсутствуют	51,6	16
	б. Конфликты возникают время от времени	38,7	12
	в. Такие конфликты постоянны	9,7	3
Итого		100	31
Конфликты по причине сложных или неопределенных процедур принятия решений	а. Конфликты практически отсутствуют	46,7	14
	б. Конфликты возникают время от времени	53,3	16
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	30
- Конфликты из-за неопределенности ролей, прав и ответственности сотрудников	а. Конфликты практически отсутствуют	67,7	21
	б. Конфликты возникают время от времени	32,3	10

Продолжение таблицы Ж.2

Вопрос	Категория ответов	% ответов	Количество человек
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31
Конфликты вследствие проявления инициативы у сотрудников	а. Конфликты практически отсутствуют	61,3	19
	б. Конфликты возникают время от времени	35,5	11
	в. Такие конфликты постоянны	3,2	1
Итого		100	31
- Конфликты по причине неправильной интерпретации указаний руководителя	а. Конфликты практически отсутствуют	51,6	16
	б. Конфликты возникают время от времени	45,2	14
	в. Такие конфликты постоянны	3,2	1
Итого		100	31
- Конфликты по причине взаимного непонимания и постоянных уточнений по необходимой для работы информации	а. Конфликты практически отсутствуют	51,6	16
	б. Конфликты возникают время от времени	41,9	13
	в. Такие конфликты постоянны	6,5	2
Итого		100	31
- Конфликты из-за отсутствия объективных критериев для оценки выполнения работы	а. Конфликты практически отсутствуют	77,4	24
	б. Конфликты возникают время от времени	22,6	7
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31

Продолжение таблицы Ж.2

Вопрос	Категория ответов	% ответов	Количество человек
- Конфликты ввиду наличия сложных процедур прохождения документов, бумажной волокиты и взаимного непонимания	а. Конфликты практически отсутствуют	74,2	23
	б. Конфликты возникают время от времени	25,8	8
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31
- Конфликты из-за отсутствия объективности при продвижении по службе и признании по работе	а. Конфликты практически отсутствуют	71	22
	б. Конфликты возникают время от времени	25,8	8
	в. Такие конфликты постоянны	3,2	1
Итого		100	31
- Конфликты, обусловленные физическими условиями труда (размещение работников, оборудование рабочих мест)	а. Конфликты практически отсутствуют	50	15
	б. Конфликты возникают время от времени	36,7	11
	в. Такие конфликты постоянны	13,3	4
Итого		100	30
- Конфликты по причине субъективизма при определении уровня заработной платы, распределении премий	а. Конфликты практически отсутствуют	58	18
	б. Конфликты возникают время от времени	35,5	11
	в. Такие конфликты постоянны	6,5	2
Итого		100	31
- Конфликты из-за нарушений норм трудовой дисциплины	а. Конфликты практически отсутствуют	64,5	20

Продолжение таблицы Ж.2

Вопрос	Категория ответов	% ответов	Количество человек
	б. Конфликты возникают время от времени	35,5	11
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31
- Конфликты из-за расписания отпусков, отгулов	а. Конфликты практически отсутствуют	71	22
	б. Конфликты возникают время от времени	25,8	8
	в. Такие конфликты постоянны	3,2	1
Итого		100	31
Конфликты между сотрудниками разных национальностей, связанные с особенностями ведения трудовой деятельности	а. Конфликты практически отсутствуют	64,5	20
	б. Конфликты возникают время от времени	29	9
	в. Такие конфликты постоянны	6,5	2
Итого		100	31
- Конфликты по причинам, никак не связанными с рабочими отношениями	а. Конфликты практически отсутствуют	77,4	24
	б. Конфликты возникают время от времени	22,6	7
	в. Такие конфликты постоянны	-	0
Итого		100	31
Конфликты по другим причинам (каким именно?)	а. Конфликты практически отсутствуют	78,3	18
	б. Конфликты возникают время от времени	13,1	3
	- «грубость, наглость, хамство»	4,3	1

Окончание таблицы Ж.2

	в. Такие конфликты постоянны	4,3	1
Итого		100	23

Приложение И
Ответы респондентов на ценностный опросник Шварца

Таблица И.1 – Распределение ценностей сотрудников «Novik Country Club» по этническим группам

Ценности иностранных сотрудников (12 человек)	Кол-во баллов	Ценности русских сотрудников (19 человек)	Кол-во баллов
Самоуважение	49	Безопасность семьи	108
Безопасность семьи	49	Свобода	99
Свобода	48	Внутренняя гармония	91
Вежливость	46	Истинная дружба	88
Духовная жизнь	45	Смысл жизни	84
Смысл жизни	45	Креативность	84
Мудрость	45	Социальная справедливость	83
Удовольствие	44	Вежливость	82
Равенство	43	Мир во всем мире	82
Уважение традиций	43	Чувство принадлежности	81
Внутренняя гармония	41	Жизнь, полная впечатлений	81
Жизнь, полная впечатлений	41	Удовольствие	80
Авторитет	41	Самоуважение	80
Истинная дружба	40	Равенство	79
Богатство	38	Социальный порядок	78
Креативность	38	Социальное признание	78
Чувство принадлежности	37	Мудрость	76
Национальная безопасность	37	Богатство	74
Социальная сила	36	Национальная безопасность	74
Зрелая любовь	36	Уважение мнения других	74
Самодисциплина	36	Право на уединение	74
Социальное признание	36	Духовная жизнь	73
Уважение мнения других	35	Зрелая любовь	73
Мир во всем мире	35	Мир красоты	71
Право на уединение	35	Авторитет	62
Единство с природой	34	Единство с природой	61
Социальная справедливость	33	Изменчивая жизнь	58

Таблица И.2 – Распределение ценностных ориентаций сотрудников «Novik Country Club»

Ценностные ориентации всех респондентов (31 человек)	Кол-во баллов
Безопасность семьи	157
Свобода	147
Внутренняя гармония	132
Самоуважение	129
Вежливость	128
Истинная дружба	128
Удовольствие	124
Равенство	122
Жизнь, полная впечатлений	122
Креативность	122
Мудрость	121
Духовная жизнь	118
Чувство принадлежности	118
Мир во всем мире	117
Социальная справедливость	116
Социальное признание	114
Богатство	112
Национальная безопасность	111
Уважение мнения других	109
Зрелая любовь	109
Право на уединение	109
Социальный порядок	104
Авторитет	103
Уважение традиций	102
Мир красоты	100
Единство с природой	95
Самодисциплина	90
Изменчивая жизнь	89
Социальная сила	87
Смысл жизни	29

Таблица И.3 – Распределение руководящих принципов жизни сотрудников «Novik Country Club» по этническим группам

Руководящие принципы жизни иностранных сотрудников (12 человек)	Кол-во баллов	Руководящие принципы жизни русских сотрудников (19 человек)	Кол-во баллов
Самостоятельный	54	Любознательный	95
Верный	46	Уважающий родителей и старших	90
Способный	46	Ответственный	89
Целеустремленный	45	Верный	88
Умный	45	Чистоплотный	88
Сдержанный	44	Честный	87
Наслаждающийся жизнью	44	Целеустремленный	84
Открытый к чужим мнениям	43	Способный	83
Здоровый	43	Потворствующий своим желаниям	82
Влиятельный	42	Наслаждающийся жизнью	81
Уважающий родителей и старших	42	Умный	79
Полезный	42	Здоровый	78
Ответственный	42	Влиятельный	74
Потворствующий своим желаниям	41	Полезный	74
Выбирающий собственные цели	39	Защищающий окружающую среду	72
Защищающий окружающую среду	38	Выбирающий собственные цели	70
Скромный	37	Скромный	68
Честный	37	Сохраняющий свой имидж	68
Смелый	36	Склонный прощать	68
Любознательный	36	Самостоятельный	67
Послушный	35	Принимающий жизнь	64
Принимающий жизнь	34	Сдержанный	63
Чистоплотный	34	Открытый к чужим мнениям	63
Сохраняющий свой имидж	33	Смелый	63
Благочестивый	33	Послушный	56
Успешный	33	Благочестивый	45
Склонный прощать	29	Успешный	8

Таблица И.4 – Распределение руководящих принципов жизни сотрудников «Novik Country Club»

Руководящие принципы жизни всех респондентов (31 человек)	Кол-во баллов
Верный	134
Уважающий родителей и старших	132
Ответственный	131
Любознательный	131
Целеустремленный	129
Способный	129
Чистоплотный	127
Наслаждающийся жизнью	125
Честный	124
Умный	124
Потворствующий своим желаниям	123
Самостоятельный	121
Здоровый	121
Успешный	121
Влиятельный	116
Полезный	116
Защищающий окружающую среду	110
Выбирающий собственные цели	109
Сдержанный	107
Открытый к чужим мнениям	106
Скромный	105
Сохраняющий свой имидж	101
Смелый	99
Принимающий жизнь	98
Склонный прощать	97
Послушный	91
Благочестивый	78



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

Департамент социальных наук

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

на выпускную квалификационную работу студента (ки)

Тимашковой Ольги Александровны

Направление 37.03.02 Конфликтология

Профиль «Конфликтология в межкультурных коммуникациях»

Группа Б4408

Руководитель ВКР канд. социол. наук, доцент Ольга Васильевна Заяц.

На тему **«Межкультурные конфликты в организации (на примере конкретного учреждения)»**

Дата защиты ВКР «___» июля 2018 г.

1. Соответствие заданию, актуальность темы ВКР, ее научное и практическое значение, оригинальность идей.

В соответствии с заданием автор рассмотрел теоретическую основу изучения межкультурных конфликтов в организации, раскрыл сущность и основные причины возникновения конфликтов в организации, межкультурные коммуникации в качестве причины конфликтов в организации, провел эмпирическое исследование межкультурных конфликтов в организации на примере конкретного учреждения.

Несмотря на высокую степень изученности организационных конфликтов в целом, ученые не уделяют должного внимания межкультурному аспекту их возникновения и практически не затрагивают предотвращение и разрешение межкультурных противоречий в организационной среде. Этот научный факт обуславливает теоретическое и практическое значение, а также актуальность данной работы.

Теоретическое значение работе придает материал 1 главы, где раскрываются виды конфликтов в организации и причины их возникновения, обосновывается точка зрения относительно того, что межкультурные коммуникации могут являться причиной межкультурных конфликтов в организации.

Практическое значение ВКР заключается в прикладной направленности результатов исследования. Результаты исследования могут быть полезны руководству дома отдыха «Novik Country Club», поскольку выявление в данной организации межкультурных конфликтов, причин их возникновения и определения способов урегулирования позволит руководству в дальнейшем минимизировать негативные последствия таких конфликтов и повысить эффективность деятельности каждого сотрудника и всего учреждения в целом.

2. Степень самостоятельного выполнения работы, ответственность и работоспособность выпускника.

Выпускная квалификационная работа выполнена самостоятельно, ответственно, аккуратно. Автор проявил высокую степень работоспособности, ответственности, самостоятельности.

График выполнения ВКР соблюдался.

Оригинальность составляет 68 %.

При этом по результатам проверки в программе «Антиплагиат» данный показатель – 82,38 (скриншот прилагается).

3. Умение анализировать, обобщать, делать выводы, последовательно и грамотно излагать материал. Недостатки выпускной квалификационной работы.

Автор выпускной квалификационной работы продемонстрировал умение анализировать, обобщать, последовательно и грамотно излагать материал, делать выводы.

Существенных недостатков не выявлено.

4. Общее заключение о присвоении квалификации и оценка квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа в целом отвечает предъявляемым требованиям, а ее автор может претендовать на присвоение квалификации бакалавр по направлению «Конфликтология».

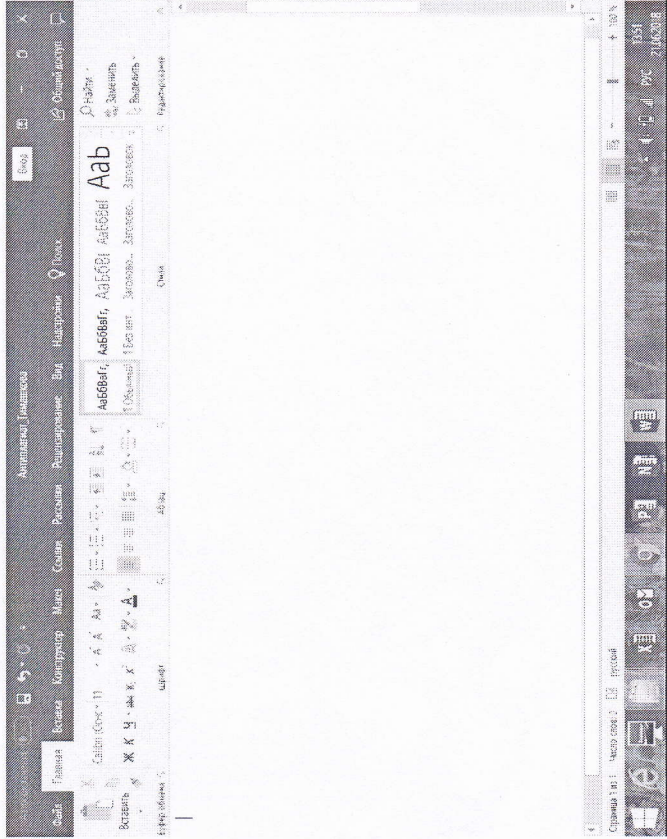
5. Оценка выпускной квалификационной работы **Тимашковой О.А.** **«отлично».**

Руководитель ВКР
канд. социол. наук, доцент



О.В. Заяц

«20» июня 2018 г.



This is a screenshot of the 'Антиплагиат' (AntiPlagiat) web application interface. The page displays a 'Краткий отчет' (Summary Report) for 'Тимашкова О.А., 2018 (Заключ)'. At the top left, there are navigation links for 'Пользователь', 'Тариф', 'Модуль и коллегия', 'Связаться с менеджером', 'Пользователь', 'Тариф', and 'Модуль и коллегия'. The main content area includes a table with the following data:

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источники	Актуальность	Модуль текста	Блок в отчете	Блок в тексте
[01]	4.19%	4.24%	Современно не согласен	14 мая 2016	Модуль текста Университет	24	30
[02]	0.11%	0.2%	Исключены изменения текста	17 мая 2017	Модуль текста Университет	1	33
[03]	0.24%	3.09%	Конфликт в первоисточнике	24 мая 2016	Модуль текста Университет	3	30

Below the table, there are statistics: 'Проверено: 2,640,185,000'. On the right side, there is a summary box with the following metrics: 'Заминтованность: 17.64%', 'Цитированность: 0%', 'Оригинальность: 82.35%', 'Источников: 20', 'Еще найдено источников: 17', and 'Заминтованность: 43.19%'. At the bottom of the page, there are links for 'Далее в печать', 'Диплом', 'Диплом_Место', 'Диплом_текст', and 'Далее в печать_дос'. The footer contains the text: 'АНТИПЛАГИАТ ПЕРВЫЕ СОВЕТСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ' and 'www.antiplagiat.ru'.