

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет дизайна и технологии
Кафедра сервисных технологий
Направление подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело
Профиль: Гостиничная деятельность

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ И.В. Абакумова
« ___ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Предпосылки бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях

Исполнитель
студент группы 289 - об _____ Н.С. Куракова
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, канд.пед.наук _____ Е.В. Пшеничникова
(подпись, дата)

Нормоконтроль
доцент, канд.пед.наук _____ Е.В. Пшеничникова
(подпись, дата)

Благовещенск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет дизайна и технологии
Кафедра сервисных технологий

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ И.В. Абакумова
«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Кураковой Надежды Сергеевны

1. Тема бакалаврской работы: Предпосылки бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях (утверждена приказом от 03.06.2016 г № 1215-уч)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы: 22.06.2016 г.
 3. Исходные данные к бакалаврской работе: ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования, Правила предоставления гостиничных услуг в РФ, утвержденные постановлением Правительства РФ от 9 октября 2015 г. № 1085
 4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
1. Теоретические основы бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях 2. Готовность внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию
 5. Перечень материалов приложения: 1. Методика «Изучение уровня самооценки» А.С. Будасси. 2. Методика «Уровень вашей терпимости» АА. Карелина. 3. Методика «Определение темперамента» Н.Н. Обозова. 4. Методика «Мотивация и стимулирование персонала» А.С. Шакиро
 6. Дата выдачи задания: 25.04. 2016 г.
- Руководитель бакалаврской работы: Пшеничникова Е. В. (доцент, кандидат педагогических наук)
- Задание принял к исполнению (дата) 25.04.2015 г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 77 с., 15 рисунков, 23 таблицы, 8 приложений, 53 источников.

ПРЕДПОСЫЛКИ, БЕСКОНФЛИКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, СИСТЕМА РАЦИОНАЛЬНОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ ЖАЛОБ, МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, КОМПОНЕНТЫ БЕСКОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В данной бакалаврской работе рассмотрены проблемы по вопросам создания среды бесконфликтного взаимодействия на современных гостиничных предприятиях; раскрыты основные компоненты бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях: личностно-профессиональные качества, система мотивации персонала и рациональная система урегулирования жалоб клиентов.

Объектом бакалаврской работы является деятельность гостиничных предприятий.

Предметом бакалаврской работы является создание предпосылок бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях.

Цель бакалаврской работы – обосновать и выявить теоретические основы бесконфликтного взаимодействия и современные подходы к его формированию на гостиничных предприятиях; выявить проблемы и разработать мероприятия по улучшению готовности внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы:

- теоретические: изучение и анализ нормативных материалов, научной литературы, интернет источников; обобщение опыта гостиничной деятельности;
- эмпирические: наблюдение, анкетирование, тестирование;
- математические: метод контрольного листка.

Данные методы легли в основу бакалаврской работы и обеспечили ее целостность в соответствии с поставленной целью.

Полученные результаты и их практическая значимость состоит в том, что раскрыта сущность понятия «предпосылки бесконфликтного взаимодействия в гостиницах», его компоненты и их составляющие.

Теоретически обоснован выбор компонентов бесконфликтного взаимодействия; выполнена общая характеристика деятельности гостиницы «Зея» в г. Свободный; приведена характеристика персонала; услуг, предоставляемых в гостинице; проведен анализ организационной структуры предприятия.

Проведена оценка и анализ компонентов бесконфликтного взаимодействия: личностно-профессиональных качеств, системы мотивации персонала и рациональной системы урегулирования жалоб; выявлены проблемы, влияющие на бесконфликтное взаимодействие на предприятии; разработаны рекомендации по устранению выявленных проблем в организации бесконфликтного взаимодействия на предприятии.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Теоретические основы бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях	11
1.1 Современные подходы к формированию бесконфликтного взаимодействия в сервисной деятельности	11
1.2 Личностно-профессиональные качества сотрудников	19
1.3 Система мотивации персонала гостиницы	24
1.4 Система рационального урегулирования жалоб гостей	26
1.5 Методы исследования	30
Вывод по первому разделу	35
2 Готовность внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию	37
2.1 Характеристика гостиничного предприятия «Зея» в г. Свободный	37
2.2 Оценка компонентов бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея» г. Свободный	44
2.3 Разработка рекомендаций по устранению выявленных проблем в организации бесконфликтного взаимодействия на предприятии	62
Вывод по второму разделу	65
Заключение	69
Библиографический список	74
Приложение А Методика «Изучение уровня самооценки» А.С. Будасси	78
Приложение Б Методика «Определения стрессоустойчивости и социальной адаптации» Т. Холмса и Р.Раге	79
Приложение В Методика «Уровень вашей терпимости» АА. Карелина	81
Приложение Г Методика «Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности» В.И. Андреева	82
Приложение Д Методика «Определение типа темперамента» Н.Н. Обозова	85

Приложение Е Методика «Мотивация и стимулирование персонала» А.С. Шакиро	87
Приложение Ж «Перечень диагностических методик, применяемых для измерения компонентов бесконфликтного взаимодействия»	92
Приложение К «Антистрессовые упражнения для повышения уровня стрессоустойчивости» Сергея Базаркина	93

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей бакалаврской работе использованы ссылки на следующие стандарты и нормативные документы:

ГОСТ 2.104-68 ЕСКД Основные надписи

ГОСТ 2.105-95 ЕСКД Общие требования к текстовым документам

ГОСТ 2.106-96 ЕСКД Текстовые документы

ГОСТ 2.111-68 ЕСКД Нормоконтроль

ГОСТ 2.306-68 ЕСКД Обозначение графических материалов и правил нанесения их на чертежах

ГОСТ 2.316-68 ЕСКД Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц

ГОСТ 3.1103-83 ЕСКД Основные надписи

ГОСТ 3.1130-93 ЕСКД Основные требования к формам и бланкам документов

ГОСТ 3.1105-84 ЕСКД Правила оформления документов общего назначения

ГОСТ Р 50644-2009 Туристские услуги. Требования к обеспечению безопасности туристов и экскурсантов

ГОСТ Р 50645-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц

ГОСТ Р 50681-2010 Туристские услуги. Проектирование туристских услуг

ГОСТ Р 50690-2000 Туристские услуги. Общие требования

ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования

ГОСТ Р 53423-2009 (ИСО 18513:2003) Туристские услуги гостиницы. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения

ГОСТ Р 53522-2009 Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения

ГОСТ Р 53997-2010 Туристские услуги. Информация для потребителей.
Общие требования

ГОСТ Р 53998-2010 Туристские услуги. Услуги туризма для людей с ограниченными физическими возможностями. Общие требования

ГОСТ Р 54599-2011 Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха

ГОСТ Р 54600-2011 Туристские услуги. Услуги турагентств. Общие требования

ГОСТ Р ИСО 90004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности

Общероссийский классификатор услуг населению ОК 002-93 (ОКУН), с изменениями 5/99 ОКУН, включая раздел 060000 «Туристские услуги и услуги средств размещения»

Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства РФ от 9 октября 2015 г. № 1085

Система классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями, приказ Минкультуры России от 11.07.2014, №1215

Ст 00 РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства на сегодняшний день представляет собой мощнейшую систему хозяйства региона или туристского центра и важную составляющую экономики туризма. Современные условия постоянно меняющихся рыночных факторов выдвигают на передний план такой существенный инструмент по улучшению положения гостиничного предприятия, как бесконфликтное взаимодействие персонала, т.к. важной особенностью гостиничных услуг является широкое участие людей в производственном процессе.

Человеческий фактор и его значительное влияние приводит к изменчивости качества услуг, их неповторимости, непостоянству, зависимости от исполнителей даже в рамках одного и того же предприятия. В одной гостинице работают специалисты разных профессий, от 5 до 10 специальностей, и практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий сотрудников [43].

Профессионализм работников гостиничных предприятий определяется особым комплексом личностно-профессиональных качеств и особенностей характера человека, главными из которых являются: стрессоустойчивость, адекватная самооценка, высокий уровень терпимости, коммуникативные навыки, темперамент, подходящий для работы в сфере гостеприимства. Личностно-профессиональные качества каждого сотрудника, занятого в обслуживании становятся необходимым условием успешной бесконфликтной деятельности в гостинице.

Технологические процессы гостиничных предприятий имеют ряд особенностей, определяемых специфическими чертами услуг размещения. Главной особенностью, влияющей на взаимодействие на гостиничных предприятиях, является одновременность процессов производства услуг и потребления. Персонал имеет непосредственный контакт с потребителем, а клиент рассматривает персонал гостиницы как неотъемлемую часть самой услуги.

Актуальность данной работы обуславливается тем, что гостиничная деятельность должна быть построена таким образом, чтобы труд каждого сотрудника вносил определенный вклад в повышение качества гостиничного продукта. Поэтому огромное значение придается созданию среды на гостиничном предприятии, влияющей на повышение комфортности пребывания гостей и деятельности сотрудников, что обеспечивается контролем за предпосылками к бесконфликтному взаимодействию на предприятии.

Объектом бакалаврской работы является деятельность гостиничных предприятий.

Предметом бакалаврской работы является создание предпосылок бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях.

Цель бакалаврской работы – обосновать и выявить теоретические основы бесконфликтного взаимодействия и современные подходы к его формированию на гостиничных предприятиях; выявить проблемы и разработать мероприятия по улучшению готовности внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- определить теоретические основы бесконфликтного взаимодействия в сервисной деятельности;
- раскрыть компоненты бесконфликтного взаимодействия;
- выполнить оценку и анализ компонентов бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея»;
- разработать мероприятия по устранению выявленных проблем в организации бесконфликтного взаимодействия на предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЕСКОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Современные подходы к формированию бесконфликтного взаимодействия в сервисной деятельности.

В последние годы одной из наиболее активно развивающихся областей деятельности стала сфера сервиса. Потребление услуг начинает преобладать над потреблением материальных благ. Сфера сервиса представляет собой сложноорганизованную систему, включающую предприятия разных форм, различающихся по объему деятельности и назначению [4].

В.Г. Велединский определяет сервисную деятельность, с одной стороны, как научную отрасль, изучающую сущность, закономерности возникновения сферы сервиса, как области человеческой деятельности и самостоятельной части экономической жизни общества; а с другой стороны, как деятельность по производству, распространению, реализации, предоставлению услуг, удовлетворяющих потребности человека, социальной группы или общества в целом [9].

Технологические процессы гостиничных предприятий имеют ряд особенностей, определяемых специфическими чертами услуг размещения. Главной особенностью, влияющей на взаимодействие на гостиничных предприятиях, является одновременность процессов производства услуг и потребления [16].

Ввиду того, что в одной гостинице работают специалисты разных профессий, от 5 до 10 специальностей, практически любая услуга требует кооперации нескольких служб и координаций действий специальностей. Ввиду этого фактора, в гостинице имеет значение важность хорошей координации разных служб и разных специалистов, которые должны взаимодействовать таким образом, чтобы все возникающие у клиента проблемы решались оперативно и без вмешательства высшего руководства.

Деятельность гостиничных работников так же характеризуется высокой долей вербальных контактов, непосредственно и по телефону, умением быстро принимать решения и быть постоянно готовым к неожиданностям и нервным нагрузкам, поэтому каждый сотрудник гостиничного предприятия должен уметь быстро принимать решения и быть постоянно готовым к любым неожиданностям.

Профессионализм работников гостиничных предприятий определяется особым комплексом личностно-профессиональных качеств и особенностей характера человека, присутствие которых благоприятно влияет на формирование мнения гостя о гостиничном предприятии. Чувство такта, вежливость, благородство, чувство почтения, пунктуальность и знание психологических особенностей личности и процесса обслуживания сопутствуют комфортному взаимодействию гостя и сотрудников гостиницы.

Довольно часто на гостиничном предприятии происходит сбой внутренних коммуникаций, что приводит к производственному конфликту. Конфликт – это столкновение несовместимых интересов, взглядов, позиций, противоборство взаимосвязанных, но при этом преследующих свои цели двух или более сторон. Конфликт является естественным условием взаимодействия людей. Конфликт означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение различных интересов и взглядов сотрудников [5].

О типологии конфликтов на предприятии рассуждает К.В. Решетникова [31,32] в своих работах и выделяет следующие типы:

- клиент – клиент;
- клиент – контактный персонал;
- контактный персонал – контактный персонал;
- контактный персонал – сотрудник неконтактного персонала;
- сотрудник неконтактного персонала – сотрудник неконтактного персонала.

Конфликт «клиент – клиент» возникает, когда клиенты вступают в противоречия между собой. Объект в этом случае – услуга. В основе такого взаи-

модействия лежит ограниченность ресурса (в данном случае услуги). При этом ограниченность может быть относительной, т.е. ресурс не отсутствует, а является неравномерно распределенным.

Второй тип конфликта «клиент – контактный персонал» возникает при взаимодействии клиентов с контактным персоналом. Эти конфликты связаны чаще всего с несоответствием между требованиями и ожиданиями клиентов и действиями контактного персонала, т.е. в тех случаях, когда фактический уровень предоставления услуг не соответствует заявленному.

Типы конфликтов «контактный персонал – контактный персонал» предполагает формирование и развитие противоречий между двумя и более сотрудниками контактного персонала. В таком случае два равноправных и обладающих равными полномочиями контактных сотрудника конкурируют между собой за клиента.

К четвертому типу «контактный персонал – сотрудник неконтактного персонала» относятся конфликты, возникающие между сотрудниками контактного персонала (с которым гость не контактирует напрямую) и сотрудниками неконтактного персонала (с которым гость контактирует посредственно). Противоречия могут быть обусловлены несовпадением представителей сотрудников о том, каким образом оказываются услуги клиенту.

Конфликт «сотрудник неконтактного персонала – сотрудник неконтактного персонала» в целом близок к четвертому типу. Различие в противоречивых представлениях сотрудников об особенности услуг, стандартах и правилах их оказания проявляются в разрабатываемых технологиях оказания услуг [30].

Выделяются разные подходы к типологии типов конфликтных личностей в сервисных организациях, в том числе гостинице. Первый подход делит конфликтные личности на *демонстративные, неуправляемые, целенаправленно - конфликтные* [1].

Конфликтная личность *демонстративного* типа стремится постоянно быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других. Ее отношение к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Человек подоб-

ного типа легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам. Но хорошо приспособляется и к конфликтным ситуациям другого рода. Преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказывается источником спора, но сам таковым себя не считает.

Конфликтная личность *неуправляемого* типа – это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения своей собственной значимости [36].

Целенаправленно - конфликтный тип личности рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях, рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон, владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

В психологии гостиничного обслуживания есть другая классификация категорий «трудных гостей», где выделяются роли, которые чаще всего исполняют агрессивно настроенные посетители: конкурент, доминатор, миссионер, антагонист, уточнитель и весельчак. Такие гости могут не только испортить отдых другим, но и затеять серьезный скандал, который принесет отелю весьма много проблем [2].

Конкурент убеждает персонал гостиницы, что предложенные ему номер, услуга и прочее его не удовлетворяют, и он срочно требует замены. С гостями такого типа персоналу достаточно трудно работать. Для улаживания конфликта подобного рода работникам отеля придется изрядно потрудиться. Чаще всего, данные ситуации заканчиваются тем, что отель либо предоставляет анало-

гичную замену клиенту, либо выплачивает ему денежную компенсацию в случае несоответствия качества услуги и обслуживания реально заявленным. Но не всегда такие конфликты имеют под собой твердые основания. Зачастую гостиница теряет клиента и несет определенные убытки за неоплаченный номер и оказанные услуги. Очень сложно доказать клиенту, что услуги оказываются качественно и соответствуют всем требованиям стандартов [36].

Доминатор постоянно захватывает инициативу и подавляет собеседника – другого гостя или гостиничного работника. Доминатор очень настойчив и склонен произносить длинные речи. Его желание доминировать проявляется в постоянной демонстрации собственного «Я». Доминатор, пользуясь «эффектом масс», способен существенно влиять на формирование коллективного поведения. В итоге прекрасный отдых в отеле высокой категории превращается в ежедневное и ежечасное выяснение отношений с персоналом гостиницы по поводу качества обслуживания и набора предоставляемых услуг. В этом случае такого лидера необходимо.

Миссионер любит поучать сотрудников гостиницы, так как имеет много соображений и идей, и он обычно вещает их с важным или высокомерным видом, ссылаясь на свои знания и опыт. С данным типом клиента достаточно легко будет уладить отношения. Для этого требуется парой профессиональных фраз поставить гостя в тупик. Не найдя ответа на поставленный вопрос или созданную ситуацию, миссионер просто предпочтет ретироваться с места общения.

Антагонист возражает против любого предложения. Его агрессивность может выражаться либо сдержанно и логически аргументированно (рациональный антагонист), либо враждебно (запугивающий антагонист). Рациональный антагонист делает вызов персоналу гостиницы тем, что задает ему трудные вопросы, часто выходящие за рамки его компетенции. Запугивающий антагонист оспаривает все предложения, высказывает не относящиеся к делу комментарии, подкрепляя их соответствующими жестами [21].

С такими гостями работать весьма сложно. В сложившейся ситуации

персонал отеля должен достигнуть компромисса сторон и выработать предложение, удовлетворяющее антагониста. Интересным приемом является выработка совместно с клиентом антагонистом нескольких вариантов решения сложившейся проблемы. При этом антагонист должен принимать в процессе выработки решения самое непосредственное участие. Важно показать клиенту, что он сам проанализировал ситуацию, выработал и принял подходящее для него решение. Это позволит клиенту успокоиться, спустить пар и принять обоюдовыгодное решение.

Уточнитель в вопросах, в которых требуется согласие, решительно заявляет, что согласие невозможно. На любой вопрос сотрудника гостиницы он отвечает: «смотря что...», «смотря как ...», «смотря по обстоятельствам...». Такой гость также часто вызывает раздражение у персонала гостиницы, провоцируя грубость, скандалы, нервозность, что, с одной стороны, заставляет компрометировать уровень сервиса гостиницы, а с другой – нарушать условия отдыха в ней другим гостям [7].

Весельчак во всем видит повод для веселья и своих острот, причем эти остроты возникают у него по неожиданной ассоциации вроде «А вот у нас был случай» или «На эту тему есть хороший анекдот». Но нередко юмор весельчака имеет целью унижение и даже оскорбление других гостей и персонала гостиницы. Контакты с такими гостями необходимо сводить к минимуму, а общению с представителями этого типа придавать лаконичность и серьезность.

В зависимости от организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты условно подразделяются:

- горизонтальные, между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальными и неформальными коллективами, людьми, как правило, не находящимися в подчинении друг у друга;
- вертикальные, участники которых связаны теми или иными видами подчинения;
- смешанные, содержащие элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов [13].

Еще один подход к классификации конфликтов, разделяет их на:

- конфликты, одной из сторон которых является потребитель или группа потребителей;
- конфликты с поставщиками и партнерами предприятия сферы услуг;
- внутрифирменные конфликты между сотрудниками [8].

Существуют разные мнения и подходы по поводу влияния разнообразных факторов на формирования внутренней среды организаций, тем или иным образом способной к сглаживанию или, в лучшем случае, не возникновению конфликтных ситуаций.

С.А. Калашникова уточняет, что взаимодействие человека и жизненной среды происходит в конкретных жизненных ситуациях и является пусковым механизмом для совокупности определенных качеств личности, без которых невозможно получение личностного результата [9]. Л.В. Куликов выделяет как более значимые личностно-профессиональные качества: способность контролировать ситуацию; способность к адаптации, ощущению собственной значимости, «самодостаточности»; активная жизненная установка; позитивность и рациональность мышления; эмоционально-волевые качества [15].

Большая часть перечисленных качеств отражает характеристики психологически здоровой личности, выделенные И.В. Дубровиной: самодостаточность, интерес человека к жизни, инициативность, увлеченность, активность и самостоятельность, ответственность и способность к риску, веру в себя и уважение другого [8].

Любая конфликтная ситуация – это проблема, и для ее решения необходим такой ресурс человека, как его интеллект. Жан Пиаже в своих работах подчеркивал мысль о том, что интеллект является механизмом адаптации человека к изменениям в среде, поскольку он основан на универсальных словесно-логических операциях. Связь между интеллектом и способностью к преодолению жизненных трудностей можно понять, если рассматривать не только

предметный интеллект, но и социальный, который дает человеку возможность быть компетентным в сфере межличностных отношений [12].

Очень важным фактором бесконфликтного взаимодействия в гостинице является рациональная система работы с жалобами гостей. Жалоба в гостинице – это письменное требование, обращенное к уполномоченному лицу или организации в целом об устранении неполадок и недочетов, также это может быть заявление о нарушении прав и законных интересов. В свою очередь, система рациональной работы с жалобами клиентов представляет собой систематический прием жалоб гостей, их обработка и анализ.

Практика работы гостиничных предприятий показывает, что о своем негативном опыте гость может поведать в среднем десяти потенциальным клиентам. Для гостиницы привлечение одного нового гостя обходится примерно в пять раз дороже, чем затраты на удержание постоянных клиентов [9]. Кроме того, большинство гостиниц тратят 95% времени на совершенствование услуги и только 5% времени – на понимание причин и источников недовольства клиентов [10]. Но если гость получит отрицательное впечатление, то гостинице необходимо получить 12 положительных впечатлений от обслуживания, чтобы забыть это одно отрицательное [12]. Необходимо отметить, что 96% гостей не жалуются вообще, а просто уходят, на каждую высказанную жалобу приходится 26 невысказанных жалоб [30].

В ходе анализа подходов к бесконфликтному взаимодействию разных авторов, рассмотрения типов организационных конфликтов, значимости и важности поступления жалоб, были определены следующие предпосылки бесконфликтного взаимодействия, изображенные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Предпосылки бесконфликтного взаимодействия в гостинице

Таким образом, в данном подразделе были проанализированы работы различных авторов по определению бесконфликтного взаимодействия, особенностей предоставления гостиничных услуг; рассмотрена важность стимулирования труда персонала, важность поступления жалоб от гостей и работы с ними. На основе изученного был сделан вывод, что предпосылками бесконфликтного взаимодействия в гостиничной деятельности являются следующие компоненты: личностно-профессиональные качества сотрудников предприятия, эффективная система мотивации персонала и система рационального урегулирования жалоб гостей.

1.2 Личностно-профессиональные качества гостиничных сотрудников

Профессионализм работников гостиничных предприятий определяется особым комплексом личностно-профессиональных качеств и особенностей характера человека, главными из которых являются: стрессоустойчивость, адекватная самооценка, высокий уровень терпимости, коммуникативные навыки, темперамент, подходящий для работы в сфере гостеприимства. На рисунке 2 представлен комплекс личностно-профессиональных качеств, необходимых для работы в сфере гостеприимства.



Рисунок 2 – Личностно-профессиональные качества сотрудников

Гостиничная деятельность, в первую очередь, ориентированная на личность гостя, должна быть построена таким образом, чтобы труд каждого сотрудника приобретал личностный смысл, через учет его разнообразных интересов, опыта, мировоззрения, склонностей, личных качеств, создания максимальных возможностей для его самореализации и самовыражения, обогащения

общекультурного развития, обеспечение помощи в освоении профессии. Т.е., необходимым условием успешной бесконфликтной деятельности в гостинице является и создание эффективной системы мотивации сотрудников [28].

Самооценка регулирует поведение человека, от нее зависят взаимоотношения сотрудника гостиницы с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Завышенная или заниженная самооценка существенно ухудшают эмоциональное самочувствие и создают барьеры для формирования навыков правильного и эффективного профессионального поведения. Самооценка сотрудника это оценивание им самого себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей, это ценность, приписываемая им себе или отдельным своим качествам [1].

Адекватную самооценку можно приравнять к позитивному отношению к себе, к самоуважению, принятию себя, ощущению собственной полноценности. Уверенность в себе позволяет сотрудникам с данным уровнем самооценки регулировать уровень притязаний и правильно оценивать собственные возможности применительно к различным организационным ситуациям. Такого сотрудника отличают решительность, твердость, умение находить и принимать логические решения, последовательно их реализовывать. Высокая самооценка, в свою очередь, может стать причиной конфликта, как с начальством, так и с гостями. Сотрудник с завышенной самооценкой может переоценивать свои достоинства в сфере гостеприимства, ставит перед собой более высокие цели, чем те, которые он может реально достигнуть, у него высокий уровень притязаний, не соответствующий реальным возможностям [23].

Постановкой низких целей, чем те, которые могут достигнуть, характеризуются сотрудники с заниженной самооценкой. При заниженной самооценке сотрудники отличаются крайностью, противоположной самоуверенности – чрезмерной неуверенностью в себе. Неуверенность, часто объективно необоснованная, является устойчивым качеством личности и ведет к формированию у человека таких черт, как пассивность [52].

Пригодность будущих сотрудников к профессиональной деятельности в гостиничном сервисе, определяется наличием определенных *коммуникативных навыков*. Важнейшими приоритетными коммуникативными навыками, которыми должен обладать сотрудник гостиницы являются доброжелательность, лидерское начало, рациональность, дар убеждения, способность применять результативные формы общения, умение подчинять себе сотрудников, а также сопереживание, толерантность. Особо важной становится способность совместной работы с коллегами и подчиненными, умение ставить вопросы для обсуждения, анализировать чужие мнения, поддерживать конструктивный разговор или переписку, умение располагать своим и чужим временем в беседах, умение воздействовать на процессы в межличностных отношениях [53].

Умение убеждать – это способность привлекать людей на свою сторону, заставлять поверить чему-либо, уверить в чем-либо, склонить к чему-либо, заставить согласиться с чем-либо. Присутствие данного качества позволяет сотруднику воздействовать на сознание другого человека через обращение к его собственному критическому суждению. Коммуникативная компетентность обеспечивает готовность сотрудников строить такие отношения, которые, работая на решение стоящих перед ним задач, в то же время приносили бы удовлетворение ему самому и были направлены на благо других людей.

Гостиничные сотрудники должны иметь достаточно высокую степень *стрессоустойчивости*. Стрессоустойчивость – как качество личности представляет собой способность человека переносить значительные информационные и эмоциональные нагрузки, обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для своего здоровья, способность к спокойному появлению, протеканию и прекращению эмоциональных процессов и их внешнего выражения [54].

В деятельности гостиничных сотрудников с накоплением профессионального опыта, расширяется спектр переживаний, процесс и результаты деятельности находят свое эмоциональное отражение в сознании человека, и проявляются индивидуально через переживания и эмоциональную гибкость.

Стрессоустойчивость и эмоциональная уравновешенность, как качества личности, по смыслу достаточно близких, помогают общаться с другими людьми беспристрастно и ровно, невзирая на личное расположение, и на свое настроение. Эмоциональная неуравновешенность может иметь и более глубокие последствия: снижать уверенность человека в своих возможностях, и как следствие, уменьшать его деловую активность [25].

Высокий уровень стрессоустойчивости характеризуется минимальной степенью стрессовой нагрузки. Любая деятельность, независимо от ее направленности и характера тем эффективнее, чем выше уровень стрессоустойчивости. Повышение уровня стрессоустойчивости личности в гостинице ведет к минимизации конфликтных ситуаций, виновником которой является некорректное поведение сотрудника. Для низкого же уровня характерна высокая степень стрессовой нагрузки, ранимость. Это приводит к тому, что сотрудник вынужден львиную долю своей энергии и ресурсов вообще тратить на борьбу с негативными психологическими состояниями, возникающими в процессе стресса. Таким сотрудникам сложно адаптироваться к обстановке постепенно, им сложно менять свое поведение, установки, взгляды. Если что-то в работе пошло не так, сотрудник уже находится в состоянии стресса [25].

Что касается порогового уровня стрессоустойчивости, то есть сотрудник делает над собой усилия, чтобы не выплеснуть эмоции наружу. Данный уровень говорит о том, что стрессоустойчивость сотрудников снижается с увеличением стрессовых ситуаций в их работе. Счастье и несчастье для них в работе выражаются известной формулой "50/50".

Одним из компонентов бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии является такое качество личности, как *терпимость* в отношении людей и их поступков.

Высокий уровень терпимости свидетельствует о том, что сотрудник может принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, но достаточно критически относиться к своему мнению. Сотрудники со средним уровнем терпимости могут вести диалог

с гостями, но при этом менять свое мнение, если это необходимо, способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. Для низкого уровня характерно стремление сотрудника навязать свое мнение другим во что бы то ни стало [31].

Особую роль для обеспечения бесконфликтного взаимодействия в гостинице играет *темперамент* сотрудника. Работник-сангвиник способен быстро и качественно обслуживать клиентов, но его деятельность не должна быть связана с монотонной работой и однообразными операциями. Между гостиничными работниками и клиентами не может быть фамильярности и приятельских отношений. Это следует учитывать сотрудникам-сангвиникам, которым, в силу своего темперамента, свойственно излишнее любопытство, любознательность и назойливость. Сангвиник в большей степени сочетает свойства экстраверта и эмоциональной стабильности. Холерики же незаменимы, когда необходимо обслужить большие группы туристов, но не умеют справиться с напряженными и конфликтными ситуациями, также сочетает в себе черты экстраверта и эмоциональной нестабильности.

С любыми конфликтными ситуациями легко справится работник-флегматик, так как выдержан и уравновешен. Но, чтобы не вызывать раздражение у клиентов, его нельзя использовать для обслуживания большого количества гостей, где необходим быстрый темп. В общении флегматики надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям [36].

Очень осторожно нужно подбирать рабочие места для работника-меланхолика. Он обладает замечательными качествами для деятельности в гостиничном сервисе, отзывчив, доброжелателен, неконфликтен, но его медлительность и обидчивость создает большие проблемы для гостиничного менеджмента. В общении и взаимодействии с другими людьми меланхолика настораживает новая обстановка и новые люди. Поэтому он часто уходит в себя, уединяется.

Таким образом, в данном разделе на основе анализа уровней самооценки, терпимости, показателей стрессоустойчивости, набора определенных коммуникативных навыков, индивидуальных типов темперамента был сделан вывод, что сотрудник гостиницы должен обладать следующими личностно-профессиональными качествами: средней адекватной самооценкой, высоким уровнем терпимости и стрессоустойчивости, анализировать чужие мнения, поддерживать конструктивный разговор или переписку, уметь воздействовать на процессы в межличностных отношениях. Темперамент сотрудников контактных служб должен быть желательно флегматичный или сангвинистический, т.к. данные темпераменты отличаются терпимостью, усидчивостью и относительным спокойствием, а неконтактных – холеричный или же меланхоличный, которые наоборот отличаются резкостью, строгостью.

1.3 Система мотивации персонала

Необходимым условием успешной бесконфликтной деятельности в гостинице является создание *эффективной системы мотивации* персонала, направленной на изменение поведения работников в процессе труда таким образом, чтобы они могли достичь максимального результата. Система мотивации труда на гостиничном предприятии представлена на рисунке 3 [3].

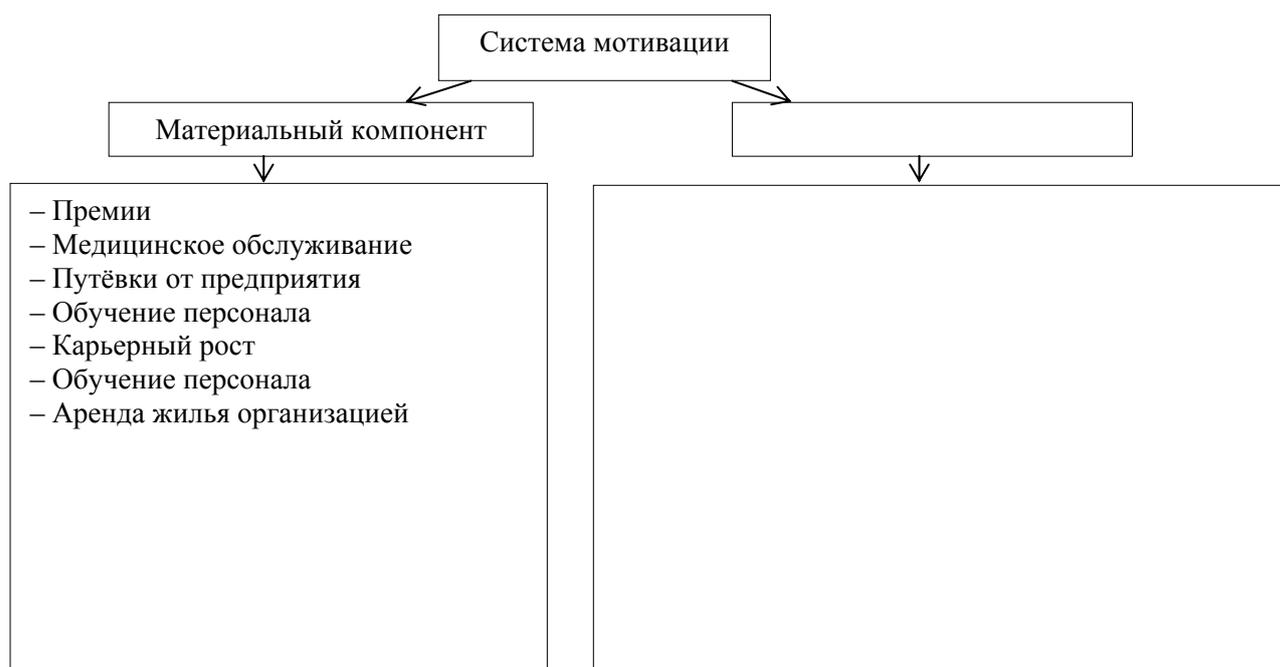


Рисунок 3 – Виды мотивации персонала гостиничных предприятий

В основе разработки системы мотивации труда лежит необходимость поощрения желаемого нормативного поведения сотрудников, т.е. соответствие определенным нормам: профессионально-функциональным, нормативным требованиям управленческой и исполнительской деятельности, нормам функциональных взаимодействий, требованиям дисциплины и корпоративной культуры, нормам взаимодействия с клиентами и поставщиками.

Одним из основных инструментов мотивирования является материальное стимулирование, которое выражается:

- в оплате по тарифам и окладам;
- в премиях/депремировании;
- в штрафах;
- в обучении;
- в оплачиваемом фирмой медицинское обслуживании;
- в аренде жилья;
- в карьерном росте;
- в путевках, и др. материальных благах.

Мотиватором является и моральное стимулирование, проявляющееся:

- в уважении личности сотрудников;
- искренняя похвала за хорошие результаты;
- открытое общение, обмен информацией;
- профессиональное развитие, применение способностей на деле;
- делегирование и разделение полномочий, предоставление возможности участия в принятии решений;
- поддержка и помощь сотрудников не только в производственной деятельности, но в личной;
- поддержка идей и предложений,
- разработка "фирменного" стиля деловой жизни организации, выпуск корпоративных изданий, освещающих наиболее важные события, происшедших в организации за последнее время (например, фирменный журнал, содержащий новости о назначениях на должности в составе руководящего звена,

общеотраслевые новости, поздравления именинников, ответы на вопросы сотрудников, информация о региональных представительствах) [52].

Разработка системы мотивации труда учитывает ее соответствие целям предприятия, точность при оценке сотрудников, прозрачность и доступность к пониманию сотрудников самой системы мотивации труда, гибкость самой системы мотивации труда, соответствие внешним вызовам, саморегуляция системы.

Таким образом, в данном разделе были проанализированы основные инструменты стимулирования персонала и выяснено, что мотивация сотрудников выражается в двух формах: материальной и моральной. Также было установлено, что каждый работник гостиницы обладает уникальным набором мотивирующих факторов в соответствии с собственной системой ценностей. Поэтому система мотивации, действующая на предприятии, должна предоставлять каждому работнику широкий и разнонаправленный выбор мотивирующих средств, что позволит каждому выбрать себе то, что для него наиболее ценно.

1.4 Система рационального урегулирования жалоб гостей

Наиболее распространенные причины претензий и жалоб гостей:

- ошибка сотрудника;
- ошибка самого гостя;
- несоответствие цены качеству;
- товар или услуга не удовлетворяют ожидания или потребности гостя;
- обнаружение скрытых или неуказанных издержек;
- плохое настроение гостя;
- качество товара или услуги не совпадают с устными договоренностями;
- проблемы с оборудованием (оснащением) [3].

Ввиду того, что гости становятся осведомлены о своих правах и обязанностях гостиничных предприятий, что возрастает спрос на гостиничные услуги, что гости получают недостоверную рекламу, несоответствие качества и набора оказываемых услуг, возникает рост числа жалоб от гостей на рынке гостиничных услуг.

Для создания бесконфликтного взаимодействия на предприятии, для предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов особое внимание следует уделять *рассмотрению жалоб гостей*.

Урегулирование жалоб – ключевой момент в деле сохранения и удержания гостей в отеле. По данным социологического опроса 4% недовольных клиентов открыто выражают свое недовольство [36]. На каждую высказанную жалобу приходится 26 невысказанных жалоб. Из этих 26 жалоб шесть касаются серьезных проблем. От 54 до 70% клиентов, которые пожаловались, продолжают обращаться в фирму, если их жалобы были корректно рассмотрены. А если еще и быстро – их число возрастает до 95% [23].

При рассмотрении жалоб необходимо помнить, что именно те клиенты, которые жалуются, в дальнейшем часто пользуются услугами гостиницы. Те, кому все равно, как правило, не жалуются. Следует помнить о том, что быстро и эффективно рассмотренная жалоба зачастую превращает пожаловавшегося человека в самого верного клиента. Помните, что клиент, пришедший с жалобой – ваш друг. Вам и вашей компании он делает одолжение, т.е. дает возможность развиваться, улучшать качество обслуживания, а может быть, даже выиграть в конкурентной борьбе.

Если гость пожаловался, то для предотвращения конфликта, необходимо срочно предпринять ряд мер: поблагодарить клиента, дать возможность высказаться, активно выслушать; объяснить, почему вы признательны; принести извинения за допущенную ошибку; пообещать немедленно принять меры по ее устранению; получить необходимую информацию; быстро исправить ошибку; проверить, доволен ли клиент; сделать все, чтобы предотвратить подобные ошибки в будущем.

За каждой жалобой следует видеть живого человека. Ни одна жалоба не должна оставаться не рассмотренной. Законные жалобы клиентов должны подлежать безусловному удовлетворению. Изучение жалоб, писем покупателей (заказчиков) позволит конкретнее определить пути ликвидации «узких» мест в обслуживании, повысить его культуру [43].

Рассмотрение жалоб и заявлений клиентов должно осуществляться в соответствии с нормативными документами (например, Закон РФ «О защите прав потребителя»). И, конечно, несвоевременное рассмотрение жалоб в гостинице, отсылка заявителям наспех и неряшливо составленных ответов вызовут у них лишь раздражение и недовольство.

Таким образом, при рассмотрении жалоб сотрудникам гостиницы необходимо придерживаться достаточно простых правил.

1. Поблагодарить гостя, дав возможность высказаться, при этом активно слушать. На данном этапе принятия жалобы сотруднику не следует высказываться по каждому пункту, а только внимательно выслушать гостя. Как бы не звучала жалоба, первым словом сотрудника гостиницы должно быть «Спасибо!», т.к. жалоба является важным отзывом для организации.

2. Объяснить свою признательность за отзыв гостя. Показать гостю, почему отзыв важен для вас: выявленная ошибка поможет улучшить сервис в дальнейшем; гость нашел свободную минуту своего личного времени указать на допущенный недочет; вовремя исправленная ошибка дает возможность гостю гордиться пребыванием в данной организации.

3. Принести извинения от коллектива гостиницы за допущенную ошибку. Извинения – следующий этап принятия жалобы гостя. На данном этапе стоит избегать критики коллег и организации в целом, взяв ответственность на себя, демонстрируя гостю, что все сотрудники несут ответственность за обеспечение высокого качества обслуживания.

4. Немедленно принять меры по устранению ошибки. Сотруднику следует рассказать гостю о принятии мер и указать срок решения проблемы. Не следует принимать какие-либо меры сотруднику, не уполномоченному на данные действия, т.к. сотрудник несет ответственность за обещания перед гостями.

5. Получить необходимую информацию о проблеме от гостя. На данном этапе следует выяснить ожидаемый результат от гостя, делая пометки в журнале, демонстрируя гостю серьезность и ответственность. Стоит перефразировать полученную жалобу гостю, выявив правильность ее понятия.

6. *Исправить ошибку.* Сотруднику гостиницы стоит предложить гостю наиболее приемлемый вариант решения проблемы, дав возможность клиенту выбрать подходящий вариант. После чего приступить к решению проблемы немедленно.

7. *Принять меры для предотвращения подобных ошибок в будущем.* На данном этапе после разрешения проблемы сотрудникам стоит привлечь все заинтересованные стороны для обсуждения дальнейших действий для предотвращения подобных ситуаций. Жалобу следует проанализировать и установить причины претензии [46].

Решающую роль в работе с жалобами клиентов играет персонал, непосредственно контактирующий с ними, который должен пройти специальный тренинг и обладать полномочиями самостоятельного решения проблем клиентов. Эффективно функционирующая система работы с жалобами позволяет удерживать постоянную базу клиентов гостиничного предприятия. Пример системы урегулирования жалоб изображен на рисунке 4.

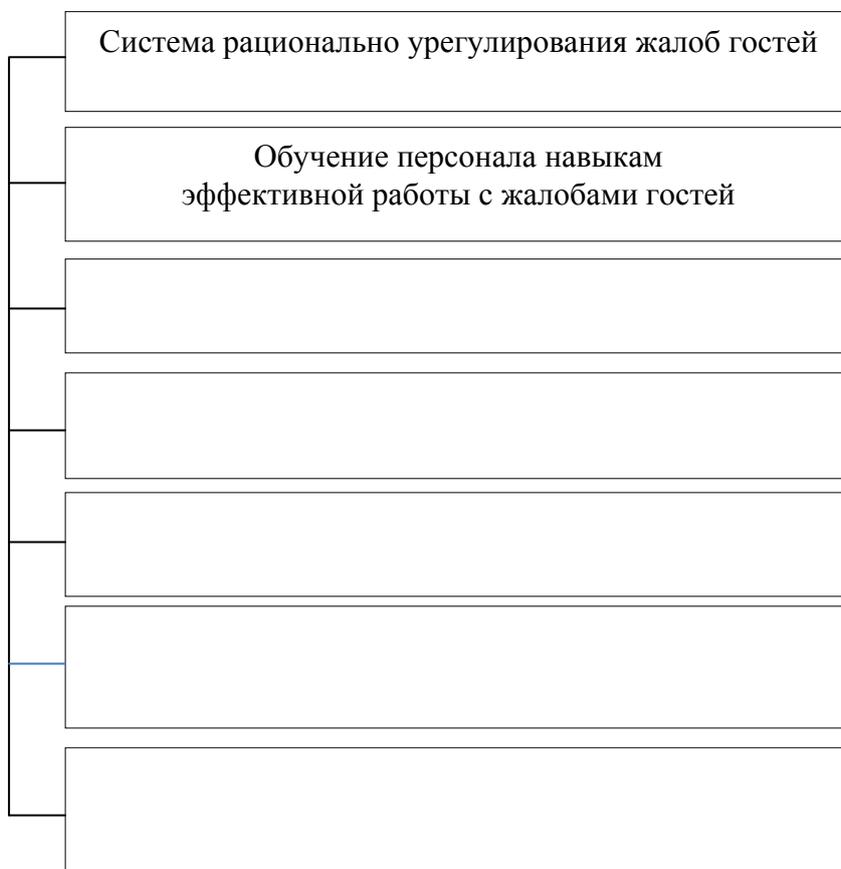


Рисунок 4 – Система рационального урегулирования жалоб в гостинице

Таким образом, в данном разделе в результате анализа наиболее распространенных жалоб гостей, статистической величины недовольных гостей; в результате рассмотрения рекомендуемых правил рассмотрения жалоб был сделан вывод, что система рационального урегулирования жалоб гостей состоит из рассмотрения наиболее распространенных причин недовольств и необходимости срочности принятия мер. Также было определено, что рациональная система урегулирования жалоб должна включать в себя:

- обучение персонала навыкам эффективной работы с жалобами гостей;
- учет жалоб гостей;
- систематический мониторинг поступающих жалоб от гостей;
- оценку удовлетворенности клиентов через анкетирование;
- разработку системы полномочий сотрудников гостиницы по разрешению возникающих конфликтов на месте;
- разработку системы оценки и поощрения сотрудников за эффективную работу по разрешению конфликтных ситуаций.

1.5 Методы исследования компонентов бесконфликтного взаимодействия, характеристика выборки

Компонентами бесконфликтного взаимодействия являются личностно-профессиональные качества персонала, эффективная система мотивации и рациональная работа с жалобами. Для измерения личностно-профессиональных качеств персонала и эффективной системы мотивации использовался метод анкетирования. Анкетирование – это социально-психологический, вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и респондентами (людьми, участвующими в опросе), посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. *Анкетирование* проводилось для изучения особенностей трудовой мотивации работников; выявления существующие, как самых эффективных, так и наименее желательных методов стимулирования; для выяснения, чем именно привлекает данная работа, какие плюсы она дает работнику сейчас и какие он

может получить в дальнейшем, для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации.

Для измерения *первого компонента* бесконфликтного взаимодействия была проведена *диагностика* с использованием диагностических методик: А.С. Будасси «Изучение уровня самооценки», Т. Холмса и Р.Раге «Определение стрессоустойчивости и социальной адаптации», А.А. Карелина «Уровень вашей терпимости», В.И. Андреева «Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности», Н.Н. Обозова «Определение типа темперамента».

Методика изучения уровня самооценки разработана Будасси А.С. Она показывает, что в структуре характера особое место занимают черты личности, в которых выражается отношение человека к самому себе и как сотрудник относится к своим способностям, возможностям, личностным качествам, внешнему облику. В методике выявляется связь между ранговыми оценками качеств личности, входящими в представления «Я идеальное» и «Я реальное». Представления человека о самом себе, как правило, кажутся ему убедительными независимо от того, основываются ли они на объективном знании или на субъективном мнении, являются ли они истинными или ложными. Диагностическая методика представлена в Приложении А.

Для определения уровня стрессоустойчивости работников использовалась «Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Т. Холмса и Р. Раге», которая показывает, кто из сотрудников более пригоден для бесконфликтной комфортной работы, как с коллегами, так и с клиентами. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности. Диагностическая методика представлена в Приложении Б.

Измерить такое качество сотрудника, как терпимость, позволяет диагностическая методика А.А. Карелина, представленная в Приложении В. Методика показывает, в какой степени сотрудник отстаивает свои убеждения, как осуществляется конфликтная беседа и как при ней ведет себя сотрудник. Ав-

тор в своей методике отмечает, что понятие терпимости имеет яркую активную направленность, говоря, что терпимость – не пассивное, покорное терпение, а активная нравственная позиция и психологическая готовность к позитивному взаимодействию с людьми иной культурной, национальной, религиозной или социальной среды.

Тест «Оценки коммуникативно-лидерских способностей личности» по В.И. Андрееву позволяет определить компоненты коммуникативно-лидерской направленности, которые сотрудники способны развивать в себе. Анкетная часть методики, которая состоит из вопросов, ответы на которые позволяют выявить уровень коммуникативно-лидерских способностей. Анкетный материал представлен в Приложении Г.

Определение типа темперамента по методике Н.Н. Обозова, использует 15 эмпирических характеристик проявлений темперамента, позволяет определить тип темперамента работников, после чего можно будет судить, пригоден ли сотрудник к должности, на которой он находится и пригоден ли он к работе в гостинице в общем. Диагностическая методика представлена в Приложении Д.

Для измерения *второго компонента* бесконфликтного взаимодействия используется диагностическая методика А.С. Шакиро «Мотивация и стимулирование персонала», представленная в Приложении Е. Даная методика освещает преобладающие типы и формы мотивации сотрудников, а также поясняет, чем именно привлекает работа сотрудника, какие плюсы она дает и какие он может получить в дальнейшем. Также для получения дополнительных данных о существующих формах стимулирования сотрудников был применен *метод беседы* с заведующей гостиницей «Зея».

Для измерения каждого критерия были выбраны специальные диагностические методики. Перечень диагностических методик, применяемых для измерения компонентов бесконфликтного взаимодействия, представлены в Приложении К.

Для анализа жалоб гостей гостиницы «Зея» использовался метод математической статистики проверки качества – *контрольный листок*. Контроль-

ный листок – это бланк, на котором указаны контролируемые параметры, соответственно которым можно заносить экспериментальные данные с помощью пометок. В данной работе экспериментальными данными будут служить жалобы гостей гостиницы «Зея» на некачественное обслуживание.

Для общей характеристики гостиничного предприятия в работе использовался *метод анализа документов*, посредством которых были исследованы изъяны в обслуживании гостиницы: жалобная книга гостиницы, отчет о деятельности гостиницы, договора с предприятиями, штатное расписание, сведения о кадрах гостиничного предприятия, стандарты обслуживания, устав предприятия, журнал эксплуатации номерного фонда. Анализ документов дает возможность с определенной достоверностью гарантировать правильность предпринимаемых действий на основе имеющихся фактов. Несмотря на простоту, метод анализа документов сохраняет связь с математической статистикой и в дальнейшем позволяет пользоваться результатами его измерения.

Перечень диагностических методик, применяемых для измерения компонентов бесконфликтного взаимодействия, представлен в Приложении Ж.

Таким образом, для измерения компонентов бесконфликтного взаимодействия в работе использовались следующие методы: метод анкетирования, метод тестирования, метод анализа документов, метод беседы, метод контрольного листка.

Генеральная совокупность состоит из всех сотрудников гостиницы, которые подлежат измерению предпосылок бесконфликтного взаимодействия. В гостинице «Зея» она составляет 16 человек в возрасте от 21 до 56 лет, из которых двое мужчин, четырнадцать женщин. Выборка была разделена 2 группы: контактный персонал и бесконтактный. К группе контактного персонала было отнесено 9 сотрудников: управляющая, администраторы ночной и дневной смен, менеджер, старший администратор, старшая горничная, 2 горничные дневной и 1 ночной смены; к группе бесконтактный персонал – 7 человек (генеральный директор, мастер, главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, уборщица административных помещений, юрист, завхоз.

Таким образом, в данном подразделе были выбраны и описаны главные методики и методы, помогающие проанализировать компоненты бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея» и выявить проблемы в готовности внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию. Также в данном подразделе была определена выборка для проведения анализа и оценки компонентов бесконфликтного взаимодействия: контактный персонал и бесконтактный персонал. К группе контактного персонала было отнесено 9 сотрудников: управляющая, администраторы ночной и дневной смен, менеджер, старший администратор, старшая горничная, 2 горничные дневной и 1 ночной смены; к группе бесконтактный персонал – 7 человек (генеральный директор, мастер, главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, уборщица административных помещений, юрист, завхоз).

Вывод по первому разделу

В первом разделе «Теоретические основы бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях» были проанализированы работы авторов: С.А. Калашниковой, Л.В. Куликова, И.В. Дубровиной, Ж. Пиаже; изложены результаты состояния проблемы формирования среды бесконфликтного взаимодействия на предприятиях.

Рассмотрены понятия: «предпосылки бесконфликтного взаимодействия», «личностно-профессиональные качества», «система мотивации персонала», «рациональная система работы с жалобами».

Предпосылки бесконфликтного взаимодействия – это совокупность компонентов, обеспечивающих предварительные условия для формирования благоприятной комфортной производственной среды взаимодействия.

Определены компоненты бесконфликтного взаимодействия: личностно-профессиональные качества, система мотивации персонала, рациональная система работы с жалобами.

Выявлены показатели первого компонента бесконфликтного взаимодействия, личностно-профессиональные качества бесконфликтного взаимодействия: самооценка, стрессоустойчивость, терпимость, темперамент, коммуникативные навыки.

Выявлены показатели второго компонента, система мотивации персонала: материальная и моральная форма стимулирования. Выяснено, что мотивация сотрудников выражается в двух формах: материальной и моральной, которые формируют и определяют мотивационные типы сотрудников, условно обозначенные в работе А.А. Шапиро как «инструментальный», «хозяйский», «патриотический» и «профессиональный». Материальная форма стимулирования заключается в: премиях/депремировании; штрафах; обучении; оплачиваемом фирмой медицинском обслуживании; в аренде жилья; карьерном росте; в путевках и др. материальных благах. Моральная форма стимулирования заключается в: уважении личности сотрудников; искренней похвале за хорошие

результаты; открытом общении, обмене информации; профессиональном развитии, применении способностей на деле; делегировании и разделении полномочий, предоставлении возможности участия в принятии решений; поддержке и помощи сотрудников не только в производственной деятельности, но в личной; поддержке идей и предложений, разработке "фирменного" стиля деловой жизни организации, выпуске корпоративных изданий.

Выявлены показатели третьего компонента бесконфликтного взаимодействия, система рационального урегулирования жалоб гостей: обучение персонала навыкам эффективной работы с жалобами гостей; учет жалоб гостей; систематический мониторинг поступающих жалоб от гостей; оценка удовлетворенности клиентов через анкетирование; разработка системы полномочий сотрудников гостиницы по разрешению возникающих конфликтов на месте; разработка системы оценки и поощрения сотрудников за эффективную работу по разрешению конфликтных ситуаций.

Выбраны и описаны главные методики и методы, помогающие проанализировать компоненты бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея» и выявить проблемы в готовности внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию: А.С. Будасси «Изучение уровня самооценки», Т. Холмса и Р.Раге «Определения стрессоустойчивости и социальной адаптации», АА. Карелина «Уровень вашей терпимости», В.И. Андреева «Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности», Н.Н. Обозова «Определение типа темперамента», А.С. Шакиро «Мотивация и стимулирование персонала», метод контрольного листка.

Определена выборка для проведения анализа и оценки компонентов бесконфликтного взаимодействия: контактный персонал и бесконтактный персонал. К группе контактного персонала было отнесено 9 сотрудников: управляющая, администраторы ночной и дневной смен, менеджер, старший администратор, старшая горничная, 2 горничные дневной и 1 ночной смены; к группе бесконтактный персонал – 7 человек: генеральный директор, мастер, главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, уборщица административных помещений, юрист,

завхоз.

2 ГОТОВНОСТЬ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К БЕСКОНФЛИКТНОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

2.1 Характеристика гостиничного предприятия «Зея» в г. Свободный

Гостиница «Зея» расположена в центре города Свободный, является одной из старейших гостиниц области. Гостиница существует с 1968 года и позиционирует себя как гостиница три звезды. Гостиница занимает четырехэтажное здание. Первый этаж занимает ресепшн, на втором этаже находятся кабинеты управляющей гостиницей, бухгалтерии и офисы частных предпринимателей-партнеров. К 2016 году были проведены разного рода модернизации, на данный момент времени гостиница представляет собой малое средство размещения с количеством номеров – 38. Из них 19 одноместных номеров первой категории, 16 двухместных номеров первой категории, три номера категории «Люкс». Общая вместимость гостиницы – 57 человек.

Говоря о бронировании номеров – оно осуществляется по электронной почте или по телефону. Также забронировать номер можно на сайте бронирования bronevik.com. Предоплата производится в рублях за наличный и безналичный расчёт. При опоздании гостя более чем на сутки – бронь аннулируется и предоплата не возвращается. Если не получается произвести предоплату, бронирование считается негарантированным. Это означает, что администрация гостиницы имеет право аннулировать бронь без предупреждения. Цены в гостинице варьируются от 2000 до 3000 рублей. Гостиница полностью оснащена противопожарной сигнализацией и полной системой вентиляции.

Перечень услуг, оказываемых гостиницей, который был выявлен в результате анализа документа «Отчет о деятельности гостиницы «Зея»» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень услуг в гостинице «Зея»

Группа услуги	Наименование услуг
Информационно-справочные услуги	Информация об услугах гостиницы
	Справки по городу, о городских достопримечательностях
Медицинские услуги	Предоставление аптечки
	Вызов врача
Транспортные услуги	Трансферт (встреча, проводы на вокзал)
	Заказ такси

Чистка и глажка гостиничного белья осуществляется в прачечной «Чистюля», так как предприятие не оснащено специальным оборудованием для осуществления данной функции, использованное белье, накидки мебели и прочий гостиничный текстиль, приводится в порядок в прачечной согласно договору.

Обслуживание питанием клиентов в гостинице не осуществляется, что понижает уровень сервиса в гостинице и является потенциальным источником недовольств гостей. По желанию гости могут воспользоваться услугами ресторана «Зея», находящемся в этом же здании гостиницы или услугами магазина «Кулинария».

Услуги ремонта сантехнического оборудования (ремонт неисправных труб, водного оборудования) и доставку питьевой воды в административные помещения гостиница оказывают по договору. Таким образом, на важнейших сервисных позициях используются внешние ресурсы взамен внутренних.

На основе анализа договоров с предприятиями-партнерами было отмечено, что посетители гостиницы могут воспользоваться услугами, представленными в таблице 3, расположенных в этом же здании.

Таблица 3 – Перечень услуг предприятий-партнеров гостиницы «Зея»

Группа услуги	Наименование услуг
Бытовые услуги	Стрижка, маникюр
	Ремонт телефонов сотовой связи
	Прачечная-химчистка
Банковские услуги	Банкомат
Транспортные	Парковка автотранспорта

Организационно-управленческая структура гостиницы представлена на рисунке 5. Линейные связи в гостинице отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от линейного менеджера (лица, полностью отвечающего за деятельность гостиницы или ее структурных подразделений). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий все функции управления. Руководство за всей деятельностью гостиницы «Зея» осуществляет генеральный директор. Управляющий гостиницы несёт персональную ответственность за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, выполняет организационную работу, проводит ценовую политику, следит за соблюдением стандартов гостеприимства. В ее подчинении находятся администраторы, старшие горничные, менеджер, главный бухгалтер, завхоз и юрист. В ведении каждого из них сотрудники, на звено ниже, на которых лежит исполнение прямых обязанностей [38].

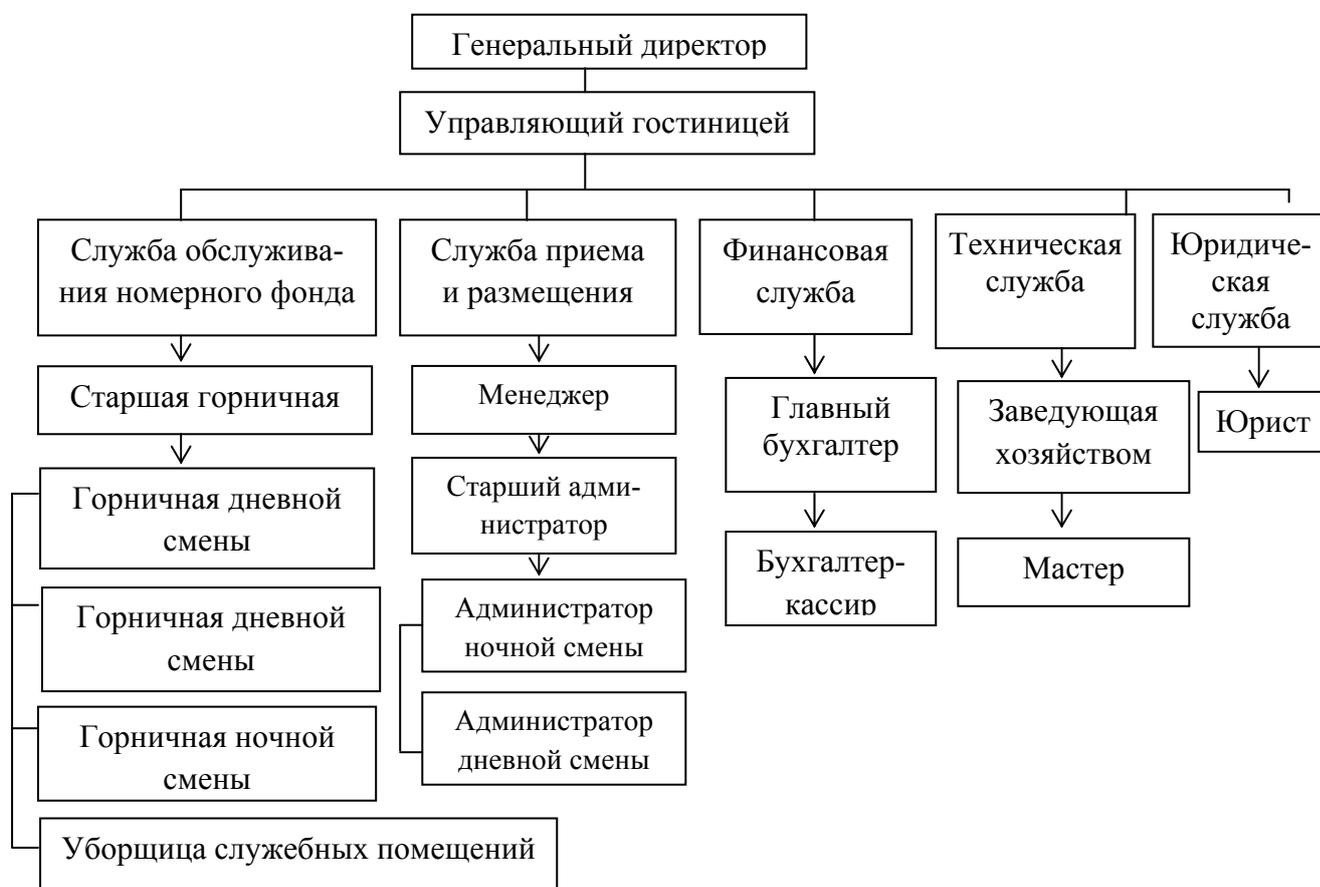


Рисунок 5 – Организационно-управленческая структура гостиницы «Зея»

В службу обслуживания номерного фонда входят старшая горничная, горничные ночной и дневной смен и уборщица административных помещений; сотрудники службы приема и размещения непосредственно работают с гостями гостиницы «Зея», функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, оказание гостям различных информационных услуг, взимание оплаты за проживание и ведение необходимой документации; финансовая служба занимается отчетами, оплатой проживания гостей и прочее. Финансовой службой руководит главный бухгалтер, в подчинении которого находится бухгалтер-кассир.

Техническую службу возглавляет заведующий хозяйством, который занимается снабжением гостиницы всем необходимым оборудованием, инвентарём, обеспечением поддержания в надлежащем состоянии всего гостиничного хозяйства. Подчиняется заведующему хозяйством технический мастер, в обязанности которого входит поддержания оборудования и техники гостиницы в надлежащем состоянии.

Анализ штатного расписания гостиницы «Зея» показал, что на данный момент времени на предприятии работают 16 сотрудников. Из них старшая горничная, две дневных горничные, ночная горничная, уборщица административных помещений, менеджер, старший администратор, администратор ночной смены, администратор дневной смены, главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, завхоз, мастер, юрист. Весь персонал гостиницы условно можно разделить на контактный и бесконтактный. К контактному относятся такие должности, как директор, менеджер, администраторы ночной и дневной смен, заведующая, юрист. Горничные, уборщица административным помещений, работники финансовой службы, мастер – являются бесконтактным персоналом.

На предприятии «Зея» работают всего два мужчины, занимающие должности мастера и юриста. Остальную долю сотрудников гостиницы составляют женщины. Половозрастная характеристика предприятия «Зея» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Половозрастная характеристика персонала гостиницы

Возраст, лет	Мужчины, чел	Женщины, чел	Всего, чел.:
25-35	1	4	5
35-45	1	6	7
45-55	-	4	4
ИТОГО:	2	14	16

Рисунок 6 отображает наглядно соотношение кадров мужчин и женщин в гостинице «Зея».

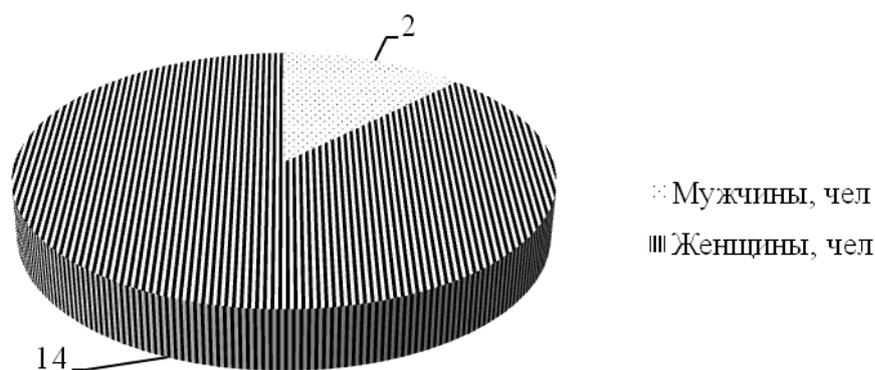


Рисунок 6 – Половая характеристика персонала гостиницы «Зея»

Уровень образования контактного и неконтактного персонала разделился на: среднее, незаконченное высшее, высшее. Образовательная характеристика персонала представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Образовательная характеристика контактного персонала

Уровень образования	Среднее	Незаконченное высшее	Высшее	Высшее профессиональное
Количество сотрудников	5	3	1	0
% от всей группы	56	33	11	0

Высшего профессионального образования по профилю «Гостиничное дело» не имеет ни один сотрудник контактного персонала. Большинство сотрудников (56%) имеют среднее образование. Незаконченное высшее образование у 33% сотрудников, и один сотрудник имеет высшее образование (11%).

Высшего профессионального образования по гостиничному делу или туризму не имеет ни один сотрудник контактной группы.

Как показывает таблица 6, большинство сотрудников неконтактной группы имеют высшее образование (71%).

Таблица 6 – Образовательная характеристика неконтактного персонала

Уровень образования	Среднее	Незаконченное высшее	Высшее	Высшее профессиональное
Количество сотрудников	2	0	5	0
% от всей группы	28,5	0	71	0

71% сотрудников неконтактной группы имеют высшее образование, а 28,5% – среднее, что является хорошим показателем образованности неконтактной группы.

Таким образом, анализируя таблицы 5 и 6, можно сделать вывод о том, что персонал гостиницы имеет хороший уровень образования.

Обеспеченность трудовыми ресурсами на основе изучения документа «Персонал гостиницы» за последние полгода на предприятии «Зея» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория персонала:	Октябрь 2015	Ноябрь 2015	Декабрь 2015	Январь 2016	Февраль 2016	Март 2016
горничные	3	3	3	3	4	4
руководители	2	2	2	2	2	2
бухгалтеры	1	1	1	1	2	2
администраторы	2	3	2	2	3	4
юрист	-	-	-	-	-	1
мастер	1	1	1	1	-	1
завхоз	1	1	1	1	1	1
уборщица	1	1	1	1	1	1
Всего, чел.:	11	12	11	11	13	16

Для выявления присутствия текучести персонала в гостиницы был определен коэффициент текучести персонала:

$$КТ = Ч (ув.) / ССЧ * 100 \%; \quad (1)$$

где КТ – коэффициент текучести персонала;

Ч (ув.) – количество уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины за исследуемый период (по причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью, например по переводу или сокращению);

ССЧ – среднесписочная численность персонала за исследуемый период.

$$КТ=1/12*100\%=8\%.$$

Естественная текучесть персонала полезна для любой организации, способствует постепенному обновлению коллектива, притоку новой энергии и идей. Теоретически норматив должен составлять 3-5%, что говорит о низком или естественном уровне текучести, нормой считается 10-12% [47].

Коэффициент текучести кадров в гостинице «Зея» в 8% говорит о том, что текучесть кадров на предприятии «Зея» низка, отмечается естественная текучесть кадров и незначительный рост численности персонала.

Анализ отчетов о загрузке номерного фонда за последние полгода показал, что за полгода гостиницу «Зея» посетили 2679 гостей. Показатели загрузки гостиницы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Загрузка гостиницы «Зея» за полугодие 2015-2016 года

Месяц	Количество койко-мест за сутки	Количество койко-мест за месяц	Количество размещенных лиц, чел.	% загрузки гостиницы
октябрь	57	1767	716	40,5
ноябрь	57	1710	482	28
декабрь	57	1767	529	29
январь	57	1767	396	22
февраль	57	1710	565	33
март	57	1767	981	55,5
Итого:	57	1710	2679	Ср.= 34,6%

Анализ загрузки гостиницы показал постепенное увеличение занятости номерного фонда гостиницы «Зея».

Таким образом, в данном подразделе была представлена подробная характеристика гостиницы «Зея» в г. Свободный: представлен перечень услуг, оказываемых в гостинице, показана и описана организационно-управленческая структура гостиничного предприятия, также описан штат сотрудников гостиницы.

ницы, представлена половозрастная, образовательная характеристика персонала. Помимо этого, на основе анализируемых документов, была показана обеспеченность гостиничного предприятия трудовыми ресурсами и загрузка гостиницы за полугодие 2015-2016 года.

2.2 Оценка компонентов бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея» г. Свободный

Для анализа *первого компонента* бесконфликтного взаимодействия был проведен анализ следующих показателей для персонала контактной и неконтактной групп: уровня самооценки, уровня стрессоустойчивости, терпимости, типов темперамента и коммуникативных навыков персонала.

Измерение первого показателя личностно-профессиональных качеств сотрудников – *самооценки* представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Уровни самооценки контактного персонала

Уровень самооценки	Высокая	Адекватная	Заниженная
Группа Контактный персонал, чел.	1	6	2
% от всей группы	11	66	22

Адекватная самооценка, присущая 66% группы говорит о том, что сотрудники, работающие напрямую с гостями уверены в себе, способны регулировать уровень притязаний и правильно оценивать собственные возможности применительно к различным организационным ситуациям. Уверенных в себе сотрудников отличают решительность, твердость, умение находить и принимать логические решения, последовательно их реализовывать [51].

Сотрудник с высокой самооценкой (11%) не является хорошим сотрудником для контактного персонала, т.к. сотрудник, высокая самооценка которого, может стать причиной конфликта, как с начальством, так и с гостями. Сотрудник с завышенной самооценкой может переоценивать свои достоинства в сфере гостеприимства, ставит перед собой более высокие цели, чем те, которые он может реально достигнуть, у него высокий уровень притязаний, не со-

ответствующий реальным возможностям, что ведет к принятию ошибочных решений и осуществлению рискованных поступков.

Заниженная самооценка характерна для 13 % контактного персонала. Данные сотрудники обычно ставят перед собой более низкие цели, чем те, которые могут достигнуть, преувеличивая значение неудач, тем самым заранее боясь результата своих действий. Неуверенность, часто объективно необоснованная, является устойчивым качеством личности и ведет к формированию у человека таких черт, как смирение, пассивность, «комплекс неполноценности». Это отражается и во внешнем виде человека: голова втянута в плечи, походка нерешительная, он хмур, неулыбчив. Гости иногда принимают такого сотрудника за сердитого, злого, неконтактного и следствием этого становится неприязнь, избегание такого сотрудника.

Анализ уровней самооценки неконтактного персонала показал следующие результаты, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Уровни самооценки неконтактного персонала

Уровень самооценки	Высокая	Адекватная	Заниженная
Группа Неконтактный персонал, чел.	0	7	0
% от всей группы	0	100	0

На рисунке 7 наглядно отражено соотношение уровней самооценки контактного и неконтактного персонала.

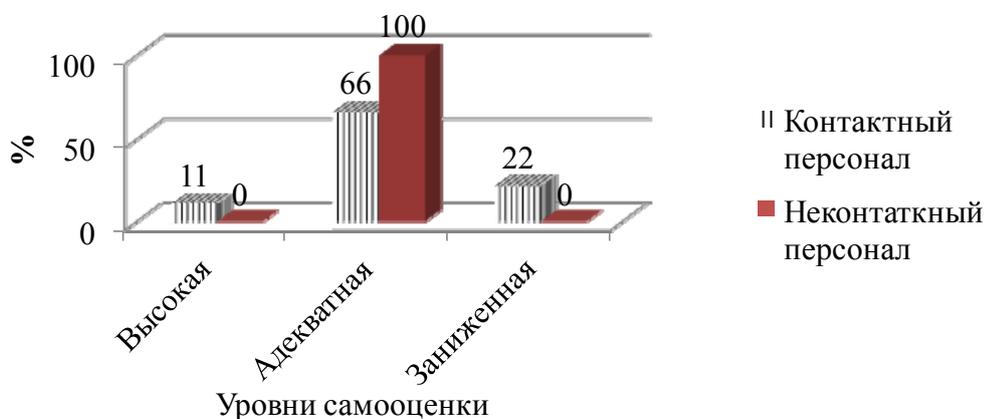


Рисунок 7 – Самооценка персонала гостиницы «Зея»

Таким образом, большинство сотрудников (66% контактного персонала и 100% неконтактного) имеют адекватную приемлемую для работы с гостями, туристическими группами в сфере гостеприимства. Конфликты, причиной которых может служить неадекватная самооценка сотрудника, сведены к минимуму.

Измерение второго показателя личностно-профессиональных качеств сотрудников – *стрессоустойчивости* по методике Т. Холмса и Р. Раге показала результаты, отраженные в таблице 11.

Таблица 11 – Стрессоустойчивость персонала контактных служб

Уровень стрессоустойчивости персонала	Высокий	Достаточно высокий	Пороговый	Низкий
Группа персонала				
Контактный персонал, чел.	0	1	2	6
% от всей группы	0	11	22	67

Высоким уровнем стрессоустойчивости в группе контактного персонала не обладает ни один сотрудник гостиницы, что ставит под угрозу качество работы контактного персонала. А, напротив, низкой же стрессоустойчивостью обладают 67% группы, представляющих определенную сложность адаптироваться к обстановке, им сложно менять свое поведение, установки, взгляды в процессе конфликтной ситуации с гостем или коллегами. Если что-то в работе пошло не так, сотрудники уже находятся в состоянии стресса, тем самым автоматически неся в своем поведении негативное настроение, что не является хорошим качеством для сотрудников контактного персонала.

Достаточно высоким уровнем стрессоустойчивости обладает только один сотрудник в группе контактного персонала. Данный сотрудник обладает минимальной степенью стрессовой нагрузки. Любая его деятельность, независимо от ее направленности и характера будет тем эффективнее, чем будет выше уровень стрессоустойчивости [56].

Что касается порогового уровня стрессоустойчивости, граничащего между низким и достаточно высоким, то анализ показал, что 12,5% сотрудников контактной группы обладают таковым. Сотрудники постоянно будут делать над собой усилия, чтобы не выплеснуть эмоции наружу, находясь в контакт-

ных службах. В любой момент эмоциональное состояние таких работников может дать сбой, и конфликт будет неизбежен.

Как показало измерение стрессоустойчивости неконтактной группы, представленной в таблице 12, для всего персонала характерна низкая степень стрессовой нагрузки, ранимость. Это может привести к тому, что сотрудники будут вынуждены большую долю своей энергии и личных ресурсов в общем тратить на борьбу с негативными психологическими состояниями, возникающими в процессе стресса, не концентрируясь на 100% на работе.

Таблица 12 – Стрессоустойчивость персонала неконтактных служб

Уровень стрессоустойчивости	Высокий	Достаточно высокий	Пороговый	Низкий
Группа персонала Неконтактный, чел.	0	0	0	7
% от всей группы	0	0	0	100

Высокий, достаточно высокий и пороговый уровни для неконтактного персонала не присущи, что может отразиться на общем климате и отношениях в коллективе. Сотрудникам, не обладающим приемлемым уровнем стрессоустойчивости (высоким, достаточно высоким, пороговым), будет сложно выполнять однообразную работу, характерную для неконтактного персонала.

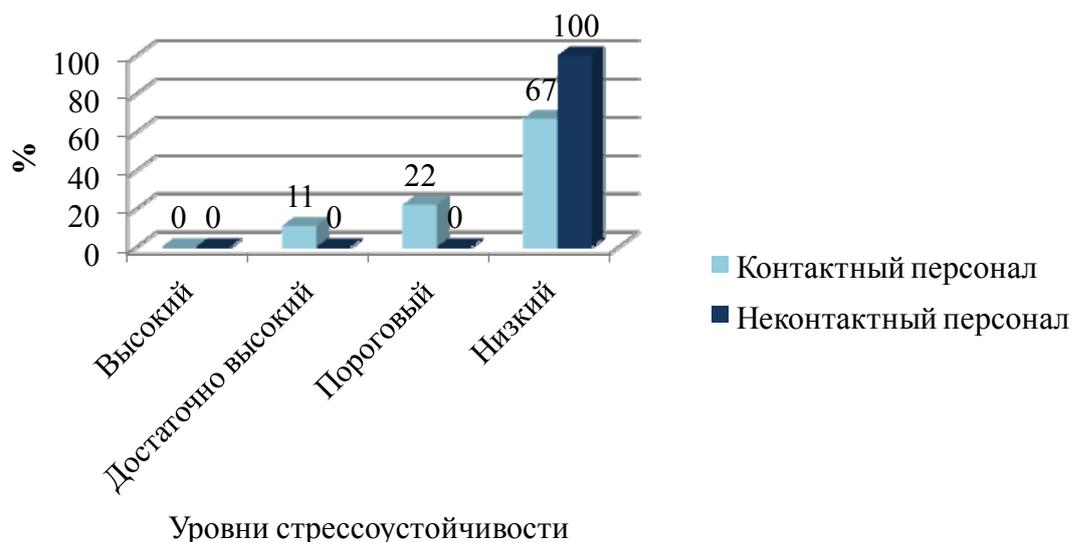


Рисунок 8 – Общий показатель стрессоустойчивости персонала гостиницы

Таким образом, как показано на рисунке 8, большинству сотрудников гостиницы присущ низкий уровень стрессоустойчивости, что говорит о со-

трудниках гостиницы, которые априори склонным с конфликтам и неадекватному поведению в стрессовых ситуациях.

Измерение третьего показателя личностно-профессиональных качеств сотрудников – уровня *терпимости*, представленного в таблице 13, показало, что низким уровнем терпимости не обладает никто из сотрудников.

Таблица 13 – Уровни терпимости сотрудников контактных служб

Уровень терпимости	Высокий	Выше среднего	Средний	Низкий
Группа персонала				
Контактная	2	2	5	0
% от всей группы	22	22	55,5	0

Большинство сотрудников контактной группы в 55,5%, как показал анализ, имеют средний уровень терпимости. Данные сотрудники способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, члены со средним уровнем терпимости могут и вести диалог, как с гостем, так и коллегами, но при этом часто менять свое мнение, если это необходимо, способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику, что может привести к крайне плохим для гостиницы последствиям. Такие сотрудники могут выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер.

22% работников контактной группы характеризуются высоким уровнем терпимости, т.е. твердостью своих убеждений, отлично сочетаемой с большой тонкостью, гибкостью ума, они способны быстро и находчиво решать непредвиденные задачи и проблемы. Высокий уровень терпимости сотрудников контактных служб свидетельствует о том, что данная группа сотрудников может принять любую идею, жалобу, просьбу и отнестись к этому факту с пониманием, но достаточно критически относятся к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, были ошибочны.

Уровень выше среднего отличается от среднего лишь тем, что сотрудники стараются работать над собой, вырабатывать навыки терпимости в стрессо-

вой ситуации, а не опрометчиво поддаются силе эмоций. Данный уровень присущ 22% в группе контактных служб.

Отсутствие низкого уровня у контактных сотрудников может свидетельствовать лишь о стремлении сотрудников к бесконфликтному взаимодействию. Уровни терпимости неконтактной группы представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Уровни терпимости сотрудников неконтактных служб

Уровень терпимости	Высокий	Выше среднего	Средний	Низкий
Группа персонала				
Неконтактная	2	3	2	0
% от всей группы	28	43	28	0

По результатам измерения терпимости группы неконтактного персонала был сделан вывод о том, что 43% сотрудников имеют уровень терпимости выше среднего, что говорит о среднекачественном обслуживании, возможны сбои в настроении, что приведет в итоге к выплеску негативных эмоций в сторону клиента. Но данные сотрудники делают массу усилий для избегания столкновений, стремясь, конфликты из-за упорности свести к минимуму.

28% сотрудников неконтактных служб могут менять свое мнение при необходимости, имея средний уровень терпимости. При этом не исключена резкость и грубость сотрудников, которые стремятся взять вверх в споре.

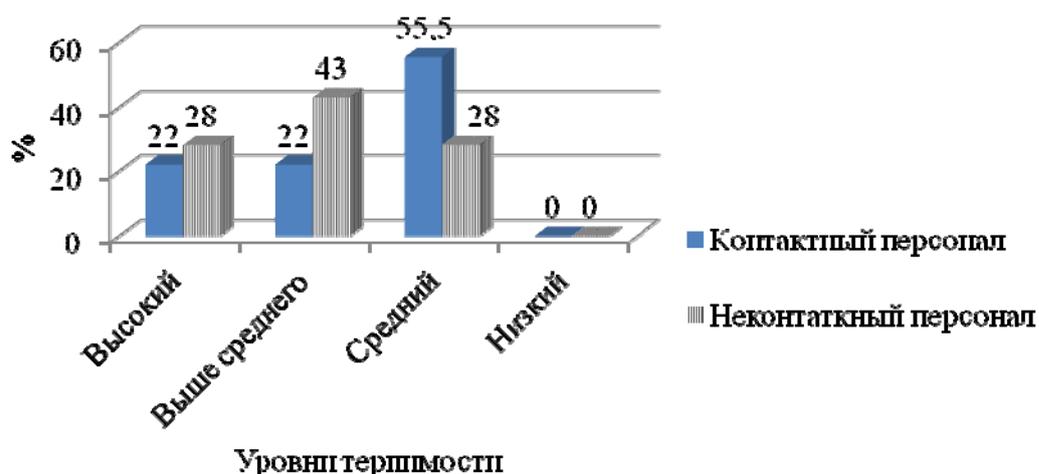


Рисунок 9 – Уровни терпимости сотрудников гостиницы

Таким образом, как показано на рисунке 9, большинство сотрудников контактного персонала (55,5) имеют средний уровень терпимости, что являет-

ся не очень хорошим показателем терпимости для гостиницы. А в неконтактной группе 43% присущ уровень выше среднего, что благоприятно влияет на климат в коллективе данной группы.

Измерение четвертого показателя личностно-профессиональных качеств сотрудников – *темперамента*, представленного в таблице 15, показало, что большинство сотрудников (44%) имеют сангвинистический тип темперамента.

Таблица 15 – Типы темперамента сотрудников контактной группы

Тип темперамента	Сангвиник	Холерик	Флегматик	Меланхолик
Группа персонала				
Контактный персонал	4	3	2	0
% от всей группы	44	33	22	0

Обладание сотрудниками контактного персонала сангвинистическим темпераментом говорит о том, что данные работники всегда оживлены, радушны для приема гостей. Однообразные действия их утомляют, поэтому работники с сангвинистическим типом темперамента быстро могут потерять стимул к работе, быстро утомляться.

Холерикам, которые относятся к контактными службам (33%), нежелательно работать с гостями, т.к. холерический темперамент связан с неуравновешенным типом нервной системы, возбуждение у таких людей обычно преобладает над торможением. Эмоции холерика яркие, сильные. Любые эмоции других темпераментов в подаче холериков выглядят преувеличенно ярко.

Флегматический тип выявился у 22% сотрудников группы контакта. Плюсами таких сотрудников является то, что они спокойны, работоспособны, рассудительны, неконфликтны. Но у них слабые эмоции и неустойчивое настроение. На первый взгляд они кажутся уверенным в себе, но несколько ленивыми и безразличными. Людей этого темперамента отличают медлительность, неторопливость, уравновешенность, инертность.

Измерение типов темпераментов неконтактных служб показал следующие результаты, представленные в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Типы темперамента сотрудников неконтактной группы

Тип темперамента	Сангвиник	Холерик	Флегматик	Меланхолик
Группа персонала Неконтактный, чел.	2	4	0	1
% от всей группы	28	57	0	14

Для неконтактных служб в большинстве присущ холерический темперамент. Холерики в неконтактных службах не так вредны, как в контактных, т.к. их вспыльчивость будут видеть только коллеги, на впечатление гостей такие сотрудники не повлияют, хотя работа с такими сотрудниками крайне некомфортна.

Сотрудники-сангвиники являются чрезмерно подвижными для работы в неконтактных службах, которые не любят рутинную работу, которая им быстро наскучивает. Им свойственно излишнее любопытство, любознательность и назойливость.

Меланхоличный тип темперамента присущ одному сотруднику, что составляет 14% от общего числа работников неконтактной службы, что положительно влияет на работу гостиницы, с таким сотрудником легко общаться, хотя меланхолик очень забывчив. Для данного сотрудника не страшна однообразная работа, но при этом нервная система меланхолика высокочувствительна ко всем раздражителям.

Выявленные типы темпераментов контактных и неконтактных служб представлены на рисунке 10.

Таким образом, обладание большинства сотрудников контактного персонала сангвинистическим темпераментом говорит о том, что данные работники всегда оживлены, общительны, сохраняют самообладание в сложной обстановке, радушны для приема гостей, но однообразные действия их утомляют, поэтому работники с сангвинистическим типом темперамента в контактных службах быстро могут потерять стимул к работе, быстро утомляться. Напротив, для неконтактных служб в большинстве присущ холерический тип темперамента. Холерики в неконтактных службах не так вредны, как в контактных, т.к. их вспыльчивость будут видеть только коллеги, на впечатление

гостей такие сотрудники не повлияют, хотя работа с такими сотрудниками крайне некомфортна.

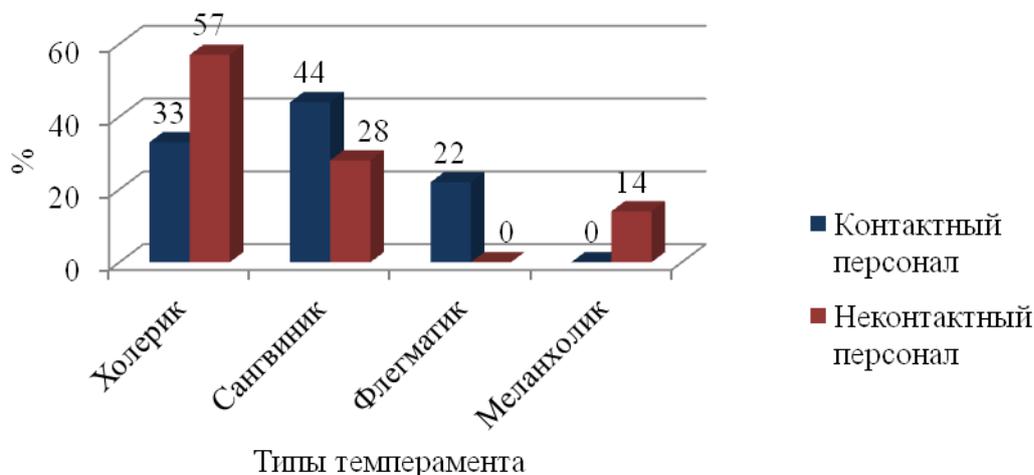


Рисунок 10 – Типы темпераментов сотрудников гостиницы

Измерение пятого показателя личностно-профессиональных качеств – коммуникативно-лидерских способностей среди сотрудников контактной группы, представленного в таблице 17, показало, что большинству сотрудников присущи такие качества, как диалогичность(66,6%), доброжелательность(55,5%), юмористичность(55,5%).

Таблица 17 – Измерение коммуникативных навыков контактной группы

Группа персонала	Контактный персонал	%
Коммуникативно-лидерские способности		
Монологичность	3	33
Диалогичность	6	66,6
Агрессивность	4	44
Доброжелательность	5	55,5
Лидерство	1	11
Ведомость	8	89
Грозность	4	44
Юмористичность	5	55,5
Сопереживание	4	44
Безразличность	5	55,5

Коммуникативные уровни контактной группы, как показано в таблице 18, показывают, что большинству сотрудников присущ средний уровень (77%) коммуникативных способностей.

Таблица 18 – Коммуникативные уровни контактной группы

Уровень способностей	Высокий	Достаточно высокий	Средний	Низкий
Группа персонала:				

контактная группа, чел.	0	2	7	0
% от всей группы		22	77	

Сотрудники со средним уровнем коммуникативности не всегда стремятся к общению, чувствуют себя скованно в коллективе, испытывают трудности в установлении контактов с гостями. При этом у контактной группы доминируют такие коммуникативные качества, как диалогичность, т.е. стремление к диалоговому общению, нежели односторонний разговор, доброжелательность, что является важным качеством для контактного персонала, хорошее чувство юмора. Среди некоммуникативных качеств было выявлено такое качество, как безразличность. Достаточно высокий уровень коммуникативности присущ 22% сотрудникам контактного персонала, что проявляется в чувствительности к нуждам и проблемам окружающих, быстром установлении контакта с людьми. Такие сотрудники всегда доброжелательны и приветливы, отзывчивы и стремятся к диалоговому общению.

Анализ коммуникативно-лидерских способностей неконтактной группы персонала показал, представленном в таблице 19, показал, что большинству сотрудников присущ достаточно высокий уровень коммуникативности, что говорит о приветливости сотрудников, их доброжелательности, сопереживании.

Как показало измерение коммуникативных навыков неконтактной группы, сотрудники, не контактирующие напрямую с гостями, в большинстве своём имеют следующие коммуникативные качества, помогающие в работе: доброжелательность, также юмористичность и сопереживание.

Таблица 19 –Измерение коммуникативных навыков неконтактной группы

Группа персонала	Контактный персонал	%
Коммуникативно-лидерские способности		
Монологичность	3	33
Диалогичность	6	66,6
Агрессивность	4	44
Доброжелательность	5	55,5

Лидерство	1	11
Ведомость	8	89
Грозность	4	44
Юмористичность	5	55,5
Сопереживание	4	44
Безразличность	5	55,5

Коммуникативные уровни неконтактной группы распределились следующим образом, как показано в таблице 20.

Таблица 20 – Коммуникативные уровни неконтактной группы

Уровень способностей	Высокий	Достаточно высокий	Средний	Низкий
Группа персонала: неконтактная группа, чел.	0	5	2	0
% от всей группы		71	28,5	

Таким образом, рассматривая коммуникативные навыки сотрудников контактного и неконтактного персонала гостиницы, можно сделать вывод, что большинство сотрудников контактного персонала (77%) умеют вежливо обслуживать и приветливо вести разговор, имея средний уровень коммуникативности. А сотрудники неконтактной группы (71%) практически в совершенстве владеют коммуникативными навыками.

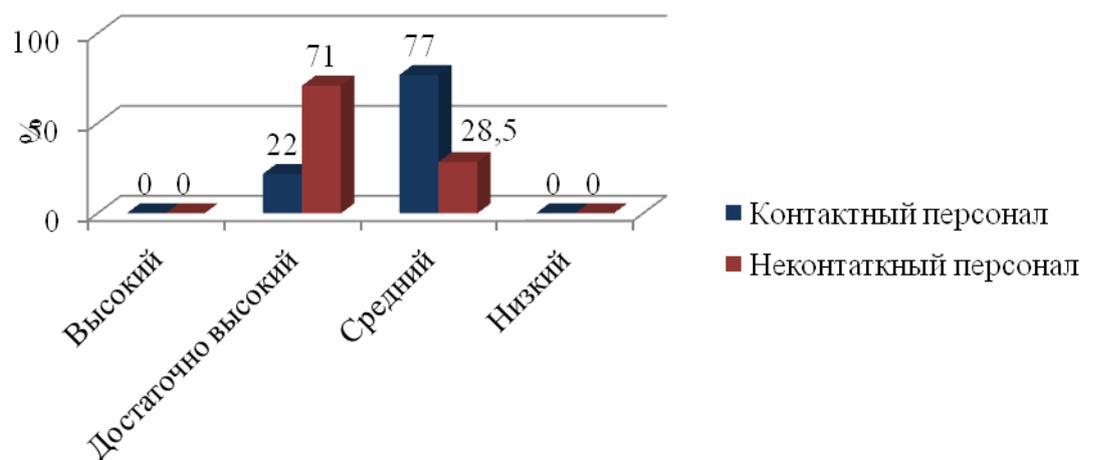
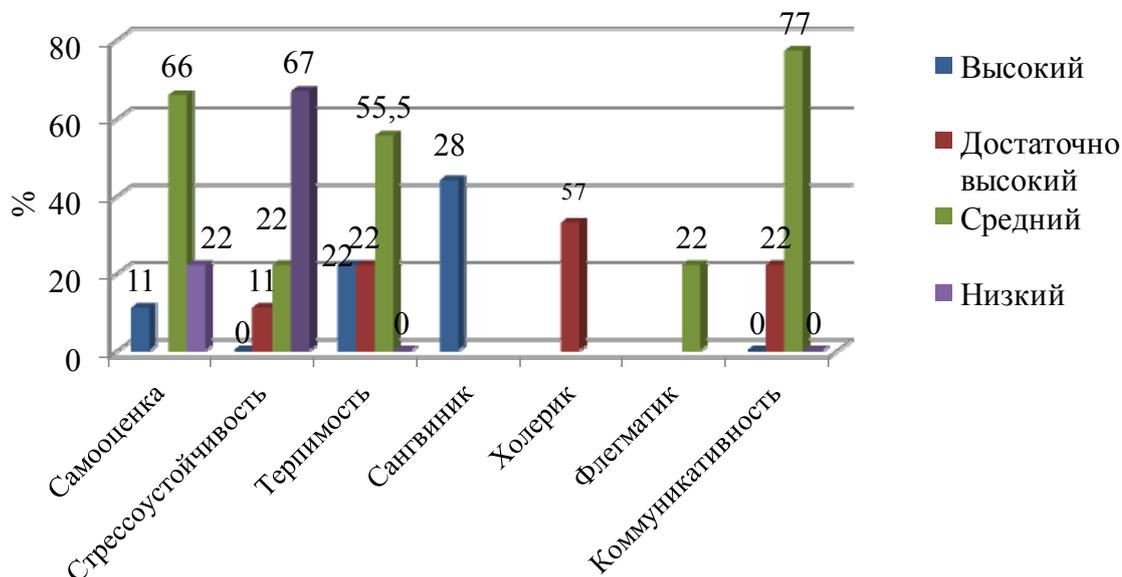


Рисунок 10 – Уровни коммуникативности персонала гостиницы «Зея»

Изучение первого компонента бесконфликтного взаимодействия, как показано на рисунке 11, – лично-профессиональных качеств сотрудников контактного персонала гостиницы «Зея» показало, что большинству присущи средняя самооценка (66%), низкая степень стрессоустойчивости (67%), средний уровень терпимости (55,5%). Большинство сотрудников имеют сангвинический тип темперамента (44%) и средний уровень коммуникативности (77%).

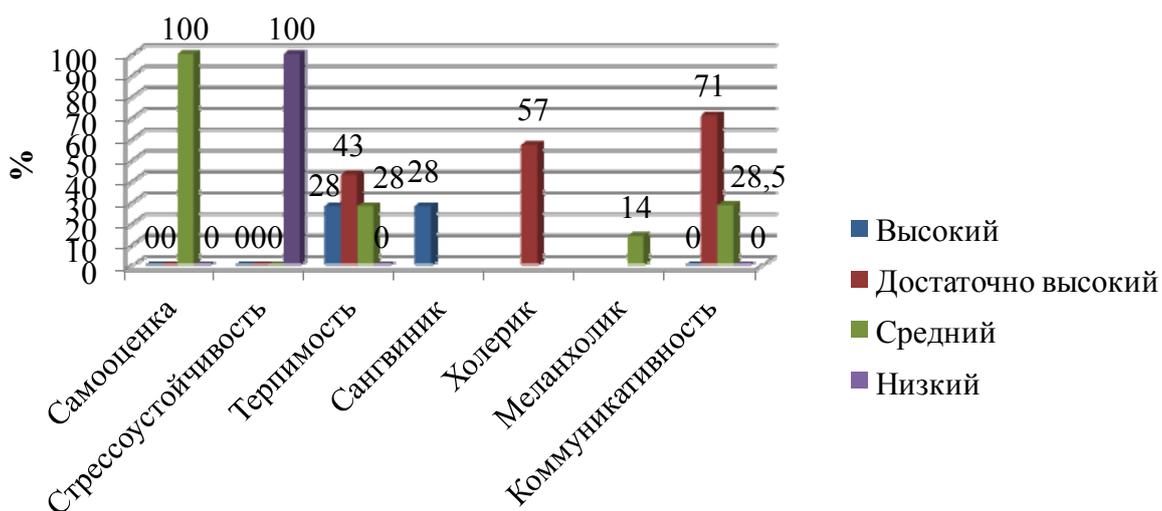
Изучение лично-профессиональных качеств неконтактного персонала, как показано на рисунке 12, показало, что большинство сотрудников имеют такие качества, как средняя самооценка (100%), низкий уровень стрессоустойчивости (100%), достаточно высокий уровень терпимости (43%), холерический тип темперамента, составляющий 57% от группы. Сотрудники обладают достаточно высоким уровнем коммуникативности (71%).

Рисунок 11 – Результаты анализа первого компонента



Лично-профессиональные качества

бесконфликтного взаимодействия контактного персонала



Личностно-профессиональные качества

Рисунок 12 – Результаты анализа первого компонента
бесконфликтного взаимодействия неконтактного персонала

В ходе анализа *второго компонента* бесконфликтного взаимодействия – системы мотивации персонала по данным методики А.А. Шапиро выявлены следующие типы мотивации, присущие контактному персоналу и действенные на него формы стимулирования: большинству сотрудников (66,7%) контактному персоналу присущ «инструментальный» мотивационный тип, означающий, что в работе сотрудники ценят только заработок в виде денег или иных благ, работают с большой отдачей на любой работе, если их труд справедливо и высоко оплачивается. Работа для таких работников имеет ценность не сама по себе, а как средство получения материальных благ. В соответствии с методикой А.А. Шапиро наиболее приемлемой формой стимулирования данных сотрудников является заработная плата, а также допустимым стимулом для сотрудников контактной группы может послужить натуральная форма стимулирования, выражающаяся в медицинском страховании, праве сменить профессию в рамках гостиницы, путевках в санатории, командировках по повышению квалификации и т.п. Мотивационные типы, присущие сотрудникам контактной группы, и присущие этим типам формы стимулирования представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Мотивационные типы сотрудников и формы их стимулирования

Группа персонала	Мотивационный тип
------------------	-------------------

	Инструментальный	Патриотический	Хозяйский
Контактный персонал, чел.	6	1	2
% от всей группы	66,7	11	22
Формы стимулирования			
Денежная	+	+	+
Натуральная	+		
Моральная		+	
Негативная		+	
Участие в управлении			+
Организационная			+

Рисунок 13 наглядно показывает распределение выявленных мотивационных типов.

Только одному из сотрудников контактной службы (11%) присущ «патриотический» мотивационный тип, которому важно участие в разных корпоративных мероприятиях, обычно такой сотрудник не придает первостепенного значения вопросам оплаты труда. Главное для него – это условия труда. Также приемлемыми действенными формами стимулирования для данного сотрудника могут быть угрозы начальства потерей работы, наказания, дополнительное медицинское страхование или привлечение в участии в управлении.

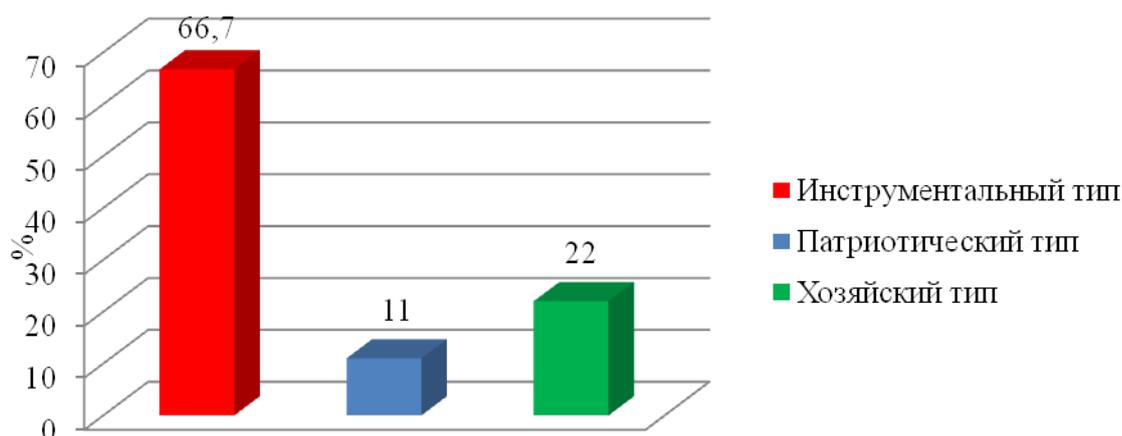


Рисунок 13 – Мотивационные типы сотрудников контактной группы «Хозяйский» мотивационный тип присущ 22% контактной группы. Это преимущественно ответственные, заинтересованные в своей работе сотрудники. Ценность для данных сотрудников будут представлять – свобода, важность и масштабность выполняемой работы. Главными мотивами для сотрудников

может служить привлечение к совладению и участию в управлении, денежные вознаграждения и комфортные условия работы [56].

Измерение мотивационных типов сотрудников неконтактного персонала показало следующие результаты, представленные в таблице 22.

Таблица 22 – Мотивационные типы сотрудников неконтактной группы

Группа персонала	Мотивационный тип		
	Инструментальный	Странственный	Профессиональный
Неконтактный персонал, чел.	5	1	1
% от всей группы	71	14	14
	Формы стимулирования		
Денежная	+		
Натуральная	+	+	
Организационная			+
Негативная		+	
Патернализм		+	
Участие в управлении			+
Моральная			+

Для неконтактной группы доминирующим мотивационным типом сотрудников является «инструментальный тип», как показано на рисунке 14, означающим, что для персонала приоритетна точность договоренностей по оплате труда. Их отличает добросовестность, потребность в качественном выполнении любой работы, они требуют от коллег и руководства неукоснительного выполнения обязательств. По данным методики А.А. Шапиро действенными стимулами для данных сотрудников является заработная плата, также медицинское страхование, право сменить профессию в рамках гостиницы, ценные подарки, обучение за счет гостиницы, путевки в санатории, командировки по повышению квалификации и т.п.

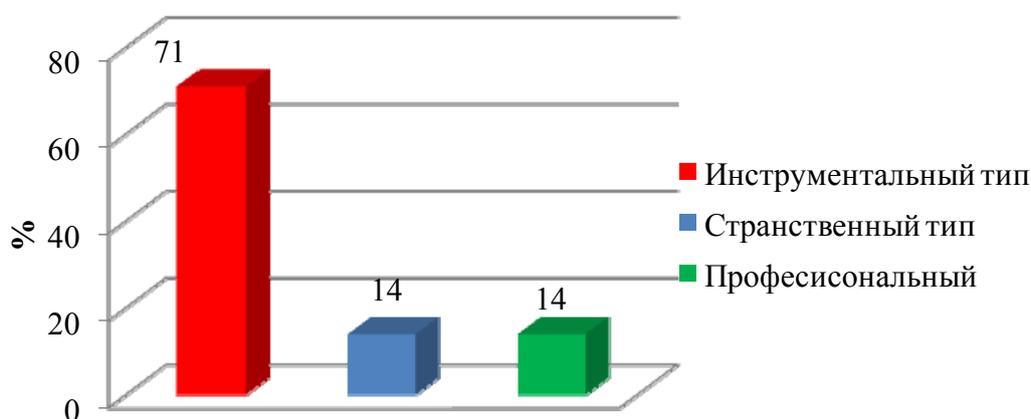


Рисунок 14 – Мотивационные типы сотрудников гостиницы

«*Странственный*» мотивационный тип характерен для 14% сотрудников неконтактной группы, означающий, что они стремятся увильнуть от работы, работая хорошо только под жестким контролем. Управлять ими можно только при помощи регламентированной работы. Также, если у сотрудников существуют личные проблемы, протекают депрессивные явления, преобладает недовольство условиями работы. Сотрудники с этим мотивационным типом не берут на себя лишней работы. Но все же повлиять на «странников» можно путем повышения мотивации через угрозу увольнения, создание определенных условий для отдыха, повышение квалификации или ценные подарки.

«*Профессиональный*» мотивационный тип присущ только 14% сотрудников неконтактной группы, который говорит о заинтересованности в оценке труда начальством, обучении, в карьерном росте. Амбициозные цели и конкретность выполняемой работы станут мощным стимулом для таких сотрудников. Также приемлема такая форма стимулирования как привлечение к совладению и участию в управлении, награды за хорошую работу, появление на доске почета.

Таким образом, в ходе анализа результатов по методике А.А. Шапиро «Мотивация и стимулирование персонала» выяснилось, что большинство сотрудников как контактного персонала(66,7%), так и неконтактного(71%) относятся к «*инструментальному*» мотивационному типу, свидетельствующий о том, что главной действующей формой мотивации для сотрудников являются денежные средства. Стоит отметить, что «*профессиональный*» мотивационный тип, который является наиболее приемлемым для сотрудников предприятий, практически отсутствует(14% неконтактного персонала) среди сотрудников гостиницы «Зея».

Для оценки *третьего компонента* бесконфликтного взаимодействия – рациональной системы урегулирования жалоб, был проведен анализ поступающих жалоб от гостей гостиницы «Зея» за полугодие. В ходе анализа был составлен контрольный листок, приведенный в таблице 23, отражающий жа-

лобы гостей гостиницы на некачественное обслуживание за временной интервал, равный 6 месяцев (октябрь 2015-март 2016).

Таблица 23 – Контрольный листок по гостинице «Зея»

Жалобы гостей	Итого жалоб за полгода	%
1.Грубость персонала	8	22
2.Отсутствие услуг питания	6	17
3.Неисправные сантехнические приборы в номере	5	14
4.Неприятный запах в номере	4	11
5.Низкое качество уборки номеров	2	5
6.Устаревшее оборудование	3	8
7.Напряженный социально-психологический климат в коллективе	7	20
Итого:	35	

Как показал анализ, представленный на рисунке 15, – 22% всех жалоб приходится на «грубость персонала». 20% отмечают напряженный психологический климат в коллективе. Также контрольный листок свидетельствует о том, что 17% от общего количества поступивших жалоб – недовольство гостей «отсутствием питания». 14% составляют недовольства неисправной сантехникой в номерах. Гости также отмечали «неприятные запахи в номерах», которые составляют 11%. Анализ показал, что 8% всех жалоб приходится на «низкое качество уборки номеров», а 6% – на «устаревшее оборудование».

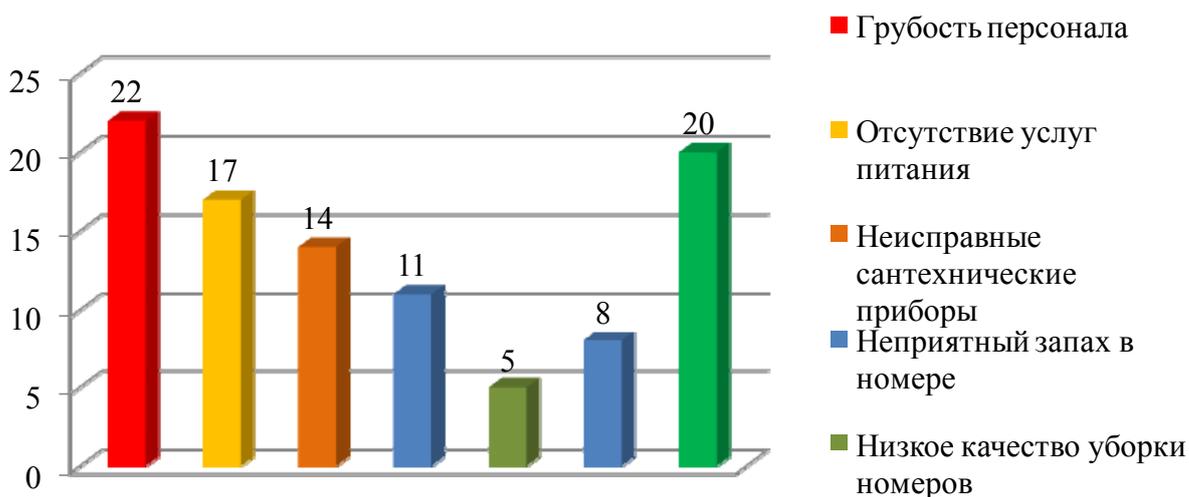


Рисунок 15 – Анализ жалоб гостей гостиницы «Зея»

Таким образом, в данном подразделе был осуществлен анализ компонентов бесконфликтного взаимодействия: личностно-профессиональных качеств,

включающих в себя уровни самооценки, терпимости, стрессоустойчивости, типов темперамента, набора определенных коммуникативных навыков; системы мотивации персонала и рациональной системы урегулирования жалоб в гостинице «Зея».

На основе анализа компонентов бесконфликтного взаимодействия был сделан вывод, что большинство сотрудников контактной группы имеют адекватную самооценку (66%), средний уровень стрессоустойчивости (22%), средний уровень терпимости (55,5%), сангвинистический тип темперамента (33%) и средний уровень коммуникативности (77%).

На основе анализа компонентов бесконфликтного взаимодействия неконтактной группы был сделан вывод, что большинству сотрудников присущ адекватный уровень самооценки (100%), низкий уровень стрессоустойчивости (100%), уровень терпимости выше среднего (43%), холерический тип темперамента (57%) и достаточно высокий уровень коммуникативных навыков (71%).

На основе результатов анализа были намечены проблемные зоны групп персонала.

2.3 Разработка рекомендаций по устранению выявленных проблем в организации бесконфликтного взаимодействия на предприятии

В ходе анализа компонентов бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея» в г. Свободный были выявлены следующие проблемы:

1. Низкий уровень стрессоустойчивости персонала: контактного персонала – 67%, неконтактного персонала – 100%.

2. Несоответствие типов темперамента назначению персонала: в контактной группе преобладает сангвинистический тип, в неконтактной – холерический. Согласно описанию типов темперамента для контактной группы более подходящим типом является холерический, а для неконтактной – сангвинистический.

3. Преобладание у 67% контактной группы и у 71% неконтактной группы «инструментального» мотивационного типа, который является не желательным для персонала гостиницы, т.к. он исключает важность интересной, содержательной работы, возможности проявить себя, своих навыков.

4. Растущее число жалоб гостей на грубость со стороны персонала (22% от общего числа жалоб), на напряженный психологический климат в коллективе (20%). В связи с повторением одних и тех же жалоб от гостей, был сделан вывод, что система рационального урегулирования жалоб на предприятии отсутствует.

Для решения выявленных проблем были разработаны следующие мероприятия.

Для развития стрессоустойчивости и повышения ее уровня рекомендуется применять антистрессовые тренинги. Антистрессовый тренинг – это использование интерактивных, психокоррекционных методов для развития внешних и внутренних ресурсов стрессоустойчивости личности. Внутри предприятия силами специалистов управления персоналом можно проводить различные упражнения на развитие стрессоустойчивости личности. Упражнения под авторством руководителя Театра школы «Образ» Сергея Базарова, представляющих собой набор оперативных приемов и техник для управления своим состоянием и ситуацией в личных и деловых отношениях, представлены в Приложении Е.

Для решения проблемы несоответствия типов темперамента назначению сотрудников, предприятию рекомендуется при приеме человека на работу проводить тестирование на выявление типа темперамента по диагностической методике Н.Н. Обозова, представленной в Приложении Д. Решить существующую проблему можно путем ротации существующих кадров, уровень квалификации работников данной гостиницы позволяет это сделать.

Решение третьей проблемы заключается в следующем. В ходе беседы с управляющей гостиницей «Зея» было выяснено, что основной формой стимулирования сотрудников являются только денежные формы стимулирования:

премии, социальные льготы, подарки, отпуска. А в гостинице должны присутствовать и такие формы, как возможность проявить себя, реализация своих умений и навыков в работе, стремление к свободе действий. На основе этих данных рекомендуется усовершенствовать систему мотивации, учитывая моральные стимулы сотрудников: возможность проявить себя, свои навыки и умения; похвалу, возможность принятия решений в гостинице, поддержку идей и предложений.

Для решения четвертой выявленной проблемы – для уменьшения числа жалоб гостей, касающихся грубости персонала, напряженного психологического климата в коллективе рекомендуется устранить первые две выявленные проблемы, касающиеся низкого уровня стрессоустойчивости и несоответствия типов темпераментов. При проведении специальных тренингов и упражнений, ротации сотрудников, данные жалобы исчезнут.

Ввиду того, что жалобы повторяются из месяца в месяц, то на гостиничное предприятие для более эффективной работы с жалобами гостей рекомендуется внедрить следующую систему урегулирования жалоб:

- обучение персонала навыкам эффективной работы с жалобами гостей;
- учет жалоб гостей;
- систематический мониторинг поступающих жалоб от гостей;
- оценку удовлетворенности клиентов через анкетирование;
- разработку системы полномочий сотрудников гостиницы по разрешению возникающих конфликтов на месте;
- разработку системы оценки и поощрения сотрудников за эффективную работу по разрешению конфликтных ситуаций.

Таким образом, в данном подразделе были выявлены проблемные зоны в организации бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея»: 1. Низкий уровень стрессоустойчивости контактного и неконтактного персонала. 2. Несоответствие типов темперамента назначению персонала: в контактной группе преобладает сангвинистический тип, в неконтактной – холерический. 3. Преобладание у сотрудников «инструментального» мотиваци-

онного типа, который является не желательным для персонала гостиницы. 4. Растущее число жалоб гостей.

В связи с вышеперечисленными проблемами были разработаны следующие мероприятия по их устранению: 1. Применение антистрессовых тренингов. 2. Проведение тестирования на выявление типа темперамента по диагностической методике Н.Н. Обозова при приеме сотрудника на работу. 3. Усовершенствовать систему мотивации, учитывая моральные стимулы сотрудников. 4. Внедрение предложенной системы работы с жалобами.

Вывод по второму разделу

Для выявления степени готовности внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию была выполнена подробная характеристика гостиницы «Зея» в г. Свободный, которая заключается в: анализе организационно-управленческой структуры гостиничного предприятия, перечня оказываемых услуг, анализе штата сотрудников гостиницы, анализе обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и степень загруженности гостиницы.

Выяснено, что гостиница «Зея» имеет линейную организационно-управленческую структуру, характеризующуюся тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий все функции управления. Руководство за всей деятельностью гостиницы «Зея» осуществляет генеральный директор. Управляющий гостиницы несёт персональную ответственность за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, выполняет организационную работу, проводит ценовую политику, следит за соблюдением стандартов гостеприимства. В ее подчинении находятся администраторы, старшие горничные, менеджер, главный бухгалтер, завхоз и юрист. В ведении каждого из них сотрудники, на звено ниже, на которых лежит исполнение прямых обязанностей.

Установлен перечень услуг, оказываемых непосредственно гостиницей «Зея» и услуг, оказываемых предприятиями-партнерами. Гостиница предлагает бесплатные информационные услуги, справки о городе, предоставления аптечки, вызова врача, трансферта и заказа такси. Предприятия-партнеры оказывают услуги парикмахерской, ремонта сотовой связи, банкомата и парковки транспорта.

Анализ штатного расписания гостиницы «Зея» показал, что на предприятии работают 16 сотрудников: старшая горничная, две дневных горничные, ночная горничная, уборщица административных помещений, менеджер, старший администратор, администратор ночной смены, администратор дневной смены, главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, завхоз, мастер, юрист.

Представлена половозрастная характеристика персонала, которая показывает, что на предприятии работает двое мужчин и 14 женщин.

Анализ возрастной характеристики персонала показал, что 37,5% сотрудников находятся в возрастной категории 35-45 лет; 25% – категория 25-35 лет и 25% в категории 45-55 лет.

Показана образовательная характеристика персонала, которая показывает, что 37,5% сотрудников имеют высшее образование, 31% – незаконченное высшее и 31% – среднее.

Показана обеспеченность гостиничного предприятия трудовыми ресурсами и установлено, что за полугодие наблюдается тенденция незначительного роста численности персонала, ввиду того, что текучесть кадров на предприятии низка и составляет 8%.

Анализ документов о загрузке гостинице выявил, что за полугодие 2015-2016 года гостиницу посетило 2679 лиц. Средний процент загрузки номерного фонда составил 34,6%, а максимальный процент загрузки за полугодие равен 55,5%.

Анализ первого компонента бесконфликтного взаимодействия, личностно-профессиональных качеств контактного персонала показал, что большинство сотрудников контактной группы имеют адекватную самооценку (66%),

средний уровень стрессоустойчивости (22%), средний уровень терпимости (55,5%), сангвинистический тип темперамента (33%) и средний уровень коммуникативности (77%).

Анализ первого компонента бесконфликтного взаимодействия, личностно-профессиональных качеств неконтактной группы определил, что большинству сотрудников присущ адекватный уровень самооценки (100%), низкий уровень стрессоустойчивости (100%), уровень терпимости выше среднего (43%), холерический тип темперамента (57%) и достаточно высокий уровень коммуникативных навыков (71%).

В ходе анализа второго компонента, системы мотивации персонала установлено, что большинству сотрудников контактной группы (66,7%) неконтактной группы (71%) доминирующим мотивационным типом является *«инструментальный тип»*, характеризующийся устремлением к точности договоренностей по оплате труда. По данным методики А.А. Шапиро таких сотрудников отличает добросовестность, потребность в качественном выполнении любой работы, они требуют от коллег и руководства неукоснительного выполнения обязательств. Действенными стимулами для данных сотрудников является заработная плата, премии, обучение, также медицинское страхование, право сменить профессию в рамках гостиницы, ценные подарки, обучение за счет гостиницы, путевки в санатории, командировки по повышению квалификации и т.п.

Анализ третьего компонента бесконфликтного взаимодействия, системы рационального урегулирования жалоб с помощью метода контрольного листка показал – 22% всех жалоб приходится на «грубость персонала». 20% отмечают напряженный психологический климат в коллективе. Также контрольный листок свидетельствует о том, что 17% от общего количества поступивших жалоб – недовольство гостей «отсутствием питания». 14% составляют недовольства неисправной сантехникой в номерах. Гости также отмечали «неприятные запахи в номерах», которые составляют 11%. Анализ показал, что 8% всех жалоб

приходится на «низкое качество уборки номеров», а 6% – на «устаревшее оборудование».

В соответствии с проведенным анализом выявлены проблемы в организации бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея»:

1. Низкий уровень стрессоустойчивости персонала: контактного персонала – 67%, неконтактного персонала – 100%.

2. Несоответствие типов темперамента назначению персонала: в контактной группе преобладает сангвинистический тип, в неконтактной – холерический. Согласно описанию типов темперамента для контактной группы более подходящим типом является холерический, а для неконтактной – сангвинистический.

3. Преобладание у 67% контактной группы и у 71% неконтактной группы «инструментального» мотивационного типа, который является не желательным для персонала гостиницы, т.к. он исключает важность интересной, содержательной работы, возможности проявить себя, своих навыков.

4. Регулярное поступление жалоб от гостей на грубость со стороны персонала (22% от общего числа жалоб), отсутствие услуг питания (17%) на напряженный психологический климат в коллективе (20%) и неисправные сантехнические приборы в номерах (14%). В связи с повторением одних и тех же жалоб от гостей, был сделан вывод, что система рационального урегулирования жалоб на предприятии отсутствует.

Разработаны мероприятия по устранению проблем в организации бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея»:

1. Применять антистрессовые тренинги.

2. При приеме человека на работу проводить тестирование для диагностики компонента бесконфликтного взаимодействия – личностно-профессиональных качеств сотрудников по рекомендованным методикам.

3. Усовершенствовать систему мотивации, учитывая моральные стимулы сотрудников.

3. Внедрить предложенную систему урегулирования жалоб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проделанной работы удалось решить все поставленные задачи.

В первом разделе «Теоретические основы бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях» были проанализированы работы авторов: С.А. Калашникова, Л.В. Куликов, И.В. Дубровина, Ж. Пиаже; рассмотрена важность стимулирования труда персонала, важность поступления жалоб от гостей и работы с ними.

Рассмотрены понятия: «предпосылки бесконфликтного взаимодействия», «лично-профессиональные качества», «система мотивации персонала», «рациональная система работы с жалобами».

Предпосылки бесконфликтного взаимодействия – совокупность компонентов, влияющих на бесконфликтное взаимодействие в гостинице: лично-профессиональные качества, система мотивации персонала, рациональная система урегулирования жалоб.

В первом разделе «Теоретические основы бесконфликтного взаимодействия на гостиничных предприятиях» были проанализированы работы авторов: С.А. Калашниковой, Л.В. Куликова, И.В. Дубровиной, Ж. Пиаже; изложе-

ны результаты состояния проблемы формирования среды бесконфликтного взаимодействия на предприятиях.

Рассмотрены понятия: «предпосылки бесконфликтного взаимодействия», «лично-профессиональные качества», «система мотивации персонала», «рациональная система работы с жалобами».

Определены компоненты бесконфликтного взаимодействия: лично-профессиональные качества, система мотивации персонала, рациональная система работы с жалобами.

Выявлены показатели первого компонента бесконфликтного взаимодействия, лично-профессиональные качества бесконфликтного взаимодействия: самооценка, стрессоустойчивость, терпимость, темперамент, коммуникативные навыки.

Выявлены показатели второго компонента, система мотивации персонала: материальная и моральная форма стимулирования.

Выявлены показатели третьего компонента бесконфликтного взаимодействия, система рационального урегулирования жалоб гостей.

Выбраны и описаны главные методики и методы, помогающие проанализировать компоненты бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея» и выявить проблемы в готовности внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию.

Определена выборка для проведения анализа и оценки компонентов бесконфликтного взаимодействия: контактный персонал и бесконтактный персонал.

Во втором разделе «Готовность внутренних ресурсов предприятия к бесконфликтному взаимодействию» была выполнена подробная характеристика гостиницы «Зея» в г. Свободный, которая заключается в: анализе организационно-управленческой структуры гостиничного предприятия, перечня оказываемых услуг, анализе штата сотрудников гостиницы, анализе обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и степень загруженности гостиницы.

Выяснено, что гостиница «Зея» имеет линейную организационно-управленческую структуру, характеризующуюся тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий все функции управления.

Установлен перечень услуг, оказываемых непосредственно гостиницей «Зея» и услуг, оказываемых предприятиями-партнерами.

Анализ штатного расписания гостиницы «Зея» показал, что на предприятии работают 16 сотрудников.

Представлена половозрастная характеристика персонала.

Показана образовательная характеристика персонала, которая показывает, что 37,5% сотрудников имеют высшее образование, 31% – незаконченное высшее и 31% – среднее.

Показана обеспеченность гостиничного предприятия трудовыми ресурсами и установлено, что за полугодие наблюдается тенденция незначительного роста численности персонала.

Анализ документов о загрузке гостинице выявил, что за полугодие 2015-2016 года гостиницу посетило 2679 лиц. Средний процент загрузки номерного фонда составил 34,6%.

Анализ первого компонента бесконфликтного взаимодействия, личностно-профессиональных качеств контактного персонала показал, что большинство сотрудников контактной группы имеют адекватную самооценку, средний уровень стрессоустойчивости, средний уровень терпимости, сангвинистический тип темперамента и средний уровень коммуникативности.

Анализ первого компонента бесконфликтного взаимодействия, личностно-профессиональных качеств неконтактной группы определил, что большинству сотрудников присущ адекватный уровень самооценки, низкий уровень стрессоустойчивости, уровень терпимости выше среднего, холерический тип темперамент и достаточно высокий уровень коммуникативных навыков.

В ходе анализа второго компонента, системы мотивации персонала установлено, что большинству сотрудников контактной группы неконтактной

группы доминирующим мотивационным типом является «инструментальный тип». Действенными стимулами для данных сотрудников является заработная плата, премии, обучение, также медицинское страхование, право сменить профессию в рамках гостиницы, ценные подарки, обучение за счет гостиницы, путевки в санатории, командировки по повышению квалификации и т.п.

Анализ третьего компонента бесконфликтного взаимодействия, системы рационального урегулирования жалоб с помощью метода контрольного листка показал – 22% всех жалоб приходится на «грубость персонала». 20% отмечают напряженный психологический климат в коллективе. Также контрольный листок свидетельствует о том, что 17% от общего количества поступивших жалоб – недовольство гостей «отсутствием питания». 14% составляют недовольства неисправной сантехникой в номерах. Гости также отмечали «неприятные запахи в номерах», которые составляют 11%. Анализ показал, что 8% всех жалоб приходится на «низкое качество уборки номеров», а 6% – на «устаревшее оборудование».

В соответствии с проведенным анализом выявлены проблемы в организации бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея»:

1. Низкий уровень стрессоустойчивости персонала.
2. Несоответствие типов темперамента назначению персонала: в контактной группе преобладает сангвинистический тип, в неконтактной – холерический.
3. Преобладание у большинства сотрудников обеих групп «инструментального» мотивационного типа, который является не желательным для персонала гостиницы.
4. Регулярное поступление жалоб от гостей на грубость со стороны персонала, отсутствие услуг питания, на напряженный психологический климат в коллективе и неисправные сантехнические приборы в номерах.

Разработаны мероприятия по устранению проблем в организации бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии «Зея»:

1. Применять антистрессовые тренинги.

2. При приеме человека на работу проводить тестирование для диагностики компонента бесконфликтного взаимодействия – личностно-профессиональных качеств сотрудников по рекомендованным методикам.

3. Усовершенствовать систему мотивации, учитывая моральные стимулы сотрудников

4. Внедрить на предприятие разработанную систему рационального урегулирования жалоб гостей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Артёмова, Е.Н. Основы гостеприимства и туризма / Е.Н.Артёмова. – Учебное пособие. – Орёл: ОрёлГТУ. – 2005. – 104 с.

2 Базаркина, И.Н. Личностные ресурсы и паттерны поведения в критических ситуациях в юношеском и зрелом возрастах: дис.канд. псих. наук: 19.12.03 / И.Н. Базаркина; СПб. – 2003. – 114 с.

3 Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание / С.И. Байлик – М.: Альтерпресс, 2002. – 252 с.

4 Будасси А.С. Методика определения уровня самооценки [Электронный ресурс] // Библиотека социальной психологии. – Режим доступа: <http://testoteka.narod.ru/lichn/1/27.html>. – 5.03.2016.

6 Велидинский, В.Г. Сервисная деятельность: учебник / В.Г. Велидинский. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС. – 2013. – 176 с.

7 Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учеб. пособие / М. В Виноградова, З. И. Панина – М.: ИТК Дашков и К, 2010. – 448 с.

- 8 Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса / Н.Е. Водопьянова // СПб.: Питер. – 2009. – 215 с.
- 9 ГОСТ Р 50645-94. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц. – Введ. 1994–02–21. М. : Изд-во стандартов, 1994.
- 10 Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации. – М.: Изд-во стандартов, 2015.
- 11 Джанджугазова, Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства / Е. А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2005. – 224 с.
- 13 Елисеев В.А. Дом эффективной мотивации. Система мотивации труда [Электронный ресурс] // Мотивижн дуинг. Ру – Режим доступа: <http://vitaliyeliseev.com/articles/house-of-motivation>. – 20.03.2016.
- 14 Ёхина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах : учеб. пособие для студентов среднего профессионального образования / М. А. Ёхина– М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 208 с.
- 15 Зорин, И. В. Туризм и отраслевые системы : учебник. / Зорин И. В., П. А. Виноградов, Ильина Е. Н. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 178 с.
- 16 Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 180 с.
- 17 Карташов, Я.П. Конфликты в организации / Я.П. Карташов. – М.: Лаборатория книги. – 2010. – 78 с.
- 18 Кобяк, М. В. Рынок труда и Россия / М. В. Кобяк // 5 звезд. – 2004. – №2. – С. 13.
- 19 Климов, Е. А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): учеб. пособие / Е.А. Климов – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. – 320 с.
- 21 Кнышова, Е.Н. Менеджмент гостеприимства : учеб. пособие / Е. Н. Кнышова, Ю. М. Белозерова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 512 с.

22 Кожевникова, Е.Ю. Личностные ресурсы преодоления ситуации социально-экономической депривации: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01/ Е.Ю.Кожевникова. – Краснодар. – 2006. – 247 с.

23 Кононова, И. В. Влияние человеческих и технических факторов на качество услуг в организациях гостиничного типа / И.В. Кононова, В.С. Соболев // Механика и машиностроение. – 2008. – №3. – С. 961-967.

24 Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В.П. Ратников [и др.]; под ред. проф. В.П. Ратникова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.

25 Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер [и др.]. – СПб.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 580 с.

27 Кудимова, М. В. Уважение к клиенту начинается с уважения к себе / М. В. Кудимова // 5 звезд. – 2003. – №6. – С. 14.

28 Лойко, О. Т. Туризм и гостиничное хозяйство / О.Т. Лойко. – Томск: ТПУ. – 2008. – 458 с.

29 Лошин, С.Г. Гостиничный бизнес: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса (230000) / С.Г. Лошин, Х. Инграм – М.: Юнити-Дана, 2005. – 239 с

30 Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания / И. Ю. Ляпина– М. : ПрофОбрИздат, 2001. – 187 с.

32 Марков, А. В. Потребности и предпочтения современного путешественника / Марков А.В. // Современный отель. – 2014. – №3. – С. 46-50.

33 Медлик, С. Гостиничный бизнес. Учебник / С. Медлик. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 297 с.

34 Методика для диагностики коммуникативно-лидерских способностей [Электронный ресурс] // Психолаб фор эниуон. Ру – Режим доступа: <http://psylab.info/kommunityeducation>. – 13.04.2016.

34 Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации [Электронный ресурс] // Лаб. Ру. – Режим доступа: <http://psycabi.net/testy/629-test-na-stressoustojchiv>. – 2.03.2016.

35 Митина, Л.М. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л.М. Митина. – М.: Академия, 2005. – 336 с.

37 Наумова, С.А. Имиджелогия : учеб. пособие / С. А. Наумова – Томск : Изд-во ТПУ, 2004. – 116 с.

39 Новикова, А.А. Психологические методы как способ развития системы управления персоналом гостиничных предприятий/ А.А.Новикова // Психология. – 2014. – №8. – С. 2–3.

40 Обозов Н.Н. Методика определения темперамента личности – Режим доступа: http://studopedia.ru/8_34168_tipi-temperamentov-psihologicheskaya-harakteristika-svoystv-temperamenta.html. 9.04.2016.

41 Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. – М. : Издательский дом «Альпина», 2001. – 212 с.

42 Пономарева, И. Повышение роли нематериального стимулирования работников / И. Пономарева // Кадры предприятия. – 2010. – №3. – С.58-61.

43 Практическая психология образования: учеб.пособие / под ред. И. В. Дубровиной. – СПб.: Питер. – 2004. – 592 с.

44 Романович, Ж.А.Сервисная деятельность: Учебник / Ж. А. Романович, С. Л. Калачев. – М. : Дашков и К, 2008. – 268 с.

46 Реутова, А.А. Планирование и Организация производства: учебное пособие / А.А. Реутова. – М.: Изд-во Юнион, 2013. – 123 с.

47 Сергеева, Ю.С. Гостиничный бизнес. Конспект лекций: учебное пособие / Ю.С. Сергеева. - М.: Приор-издат. – 2009. – 143 с.

48 Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 493 с.

49 Слинков, В. Н. Первоклассный сервис. Стратегия, тактика, оценка. Практические рекомендации / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, 2008.– 272 с.

50 Статистические методы повышения качества / под ред. Хитоси Кумэ. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 291 с.

51 Тимохина, Т.Л. Технологии гостиничной деятельности. Теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / Т.Л. Тимохина. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 336 с.

52 Умнов, А. Н. Менеджмент качества в сфере услуг на примере гостиничной индустрии / А. Н Умнов. – М., 2011.

53 Уокер, Д. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс: учебник для студентов и вузов, обучающихся по специальности 061122 «Гостиничный и туристический бизнес» и специалистам сервиса / Д. Р. Уокер – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 880 с.

55 Федеральное агентство по туризму и гостиничному бизнесу [Электронный ресурс] // turcuollity/ Ру. – Режим доступа: www.russiatourism.ru. – 08.05.2015.

56 Чудновский, А. Д. Гостиничный и туристический бизнес: учебник / А. Д. Чудновский. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 2003. – 168 с.

57 Чудновский, А. Д. Гостиничный и туристический бизнес : учебник / А. Д. Чудновский. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 2003. – 168 с.

58 Хачатурова, М.Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом / М.Р. Хачатурова // Организационная психология. – 2012. – Т.2 №3. – С. 26.

59 Хорни, К. Невроз и развитие личности: собрание сочинений в 3 т. / К. Хорни. – М.: Смысл, 1997. – Т. 3. – 696 с.

60 Шаршавицкий, М. В. Проблемы и пути развития туризма / М. В. Шаршавицкий // Государственное управление: практика и перспективы. – Минск, 2009. – С. 255-266.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика «Изучение уровня самооценки» А.С. Будасси

Инструкция: Вам предложен перечень черт личности. Вам нужно выбрать 10 – 20 черт, характеризующих Ваш идеал, и 10 – 20 качеств, характеризующих Ваш антиидеал. Качества идеала отметить знаком « + », качества антиидеала отметить знаком « – ». Постарайтесь в каждом случае выбрать не менее 10, но и не более 20 качеств. Выбранное число черт в обоих случаях может быть разным.

Список предложенных черт

аккуратность	мнительность	презрительность
беспечность	мстительность	радушие
вдумчивость	навязчивость	развязность
впечатлительность	настойчивость	рассудочность
вспыльчивость	нежность	решительность
восприимчивость	непринужденность	равнодушие
гордость	нерешительность	сдержанность
грубость	несдержанность	сострадательность
жизнерадостность	неуравновешенность	стыдливость
заботливость	обаяние	сентиментальность
зависимость	обидчивость	страстность
застенчивость	осторожность	терпимость
злопамятность	отзывчивость	трусость
искренность	педантичность	увлекаемость
капризность	подвижность	упорство
легковерие	подозрительность	уступчивость
медлительность	принципиальность	холодность
мечтательность	поэтичность	энтузиазм

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диагностическая методика «Определения стрессоустойчивости и социальной адаптации» Т. Холмса и Р. Раге»

Инструкция: Постарайтесь вспомнить все события, случившиеся с Вами в течение последнего года, и подсчитайте общее число «заработанных» вами очков. Если какая-либо ситуация возникала у вас чаще одного раза, то полученный результат следует умножить на данное количество раз.

Жизненные события	Баллы
Смерть супруги (супруга)	100
Развод	73
Разъезд супругов (без оформления развода), разрыв с партнером	65
Тюремное заключение	63
Смерть близкого члена семьи	63
Травма или болезнь	53
Женитьба, свадьба	50
Увольнение с работы	47
Примирение супругов	45
Уход на пенсию	45
Изменение в состоянии здоровья членов семьи	44
Беременность партнерши	40
Сексуальные проблемы	39
Появление нового члена семьи, рождение ребенка	39
Реорганизация на работе	39
Изменение финансового положения	38
Смерть близкого друга	37
Изменение профориентации, смена места работы	36
Усиление конфликтности отношений с суп- ругом	35
Ссуда или заем на крупную покупку (на- пример, дома)	31
Окончание срока выплаты ссуды или займа, растущие долги	30
Изменение должности, повышение служеб- ной ответственности	29
Сын или дочь покидают дом	29
Проблемы с родственниками мужа (жены)	29
Выдающееся личное достижение, успех	28
Супруг бросает работу (или приступает к работе)	26

Начало или окончание обучения в учебном заведении	26
---	----

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Диагностическая методика «Определения стрессоустойчивости и социальной адаптации» Т. Холмса и Р. Раге»

Жизненные события	Баллы
Изменение условий жизни	25
Отказ от каких-то индивидуальных привычек, изменение стереотипов	24
Проблемы с начальством, конфликты	23
Изменение условий или часов работы	20
Перемена места жительства	20
Смена места обучения	20
Изменение привычек, связанных с проведением досуга или отпуска	19
Изменение привычек, связанных с вероисповеданием	19
Изменение социальной активности	18
Ссуда или заем для покупки менее крупных вещей (например, телевизора)	17
Изменение привычек, связанных со сном, нарушение сна	16
Изменение числа живущих вместе членов семьи, характера и частоты встречи с другими членами семьи	15
Изменение привычек, связанных с питанием (количество пищи, диета)	15
Отпуск	13
Рождество, встреча Нового Года, день рождения	12
Незначительное нарушение правопорядка (штраф)	11
Итого баллов:	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика «Определение уровня терпимости» А.А. Карелина

Инструкция: Вам предложен ряд вопросов с вариантами ответа. Обведите кружком один нужный вариант.

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?
а) да; б) нет;
2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтёте?
а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет? б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.
3. Спокойно ли воспримите неприятную для вас новость? а) да; б) нет.
4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?
а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует; б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.
5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иными, чем у вас профессией, положением, обычаями? а) мне трудно было бы это сделать; б) не обращаю внимания на такие вещи.
6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь? а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники; б) если даже шутка и будет мне неприятна, я постараюсь ответить в такой же манере.
7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди "сидят не на своем месте", "делают не свое дело"? а) да; б) нет.
8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете? а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня; б) я лишь радуюсь за него (нее).
9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?
а) уходите пораньше под благовидным предлогом; б) вступаете в спор.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Методика «Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности» (по В.И. Андрееву)

Инструкция: При ответах на вопросы не стремитесь быть хуже или лучше, чем вы есть на самом деле. Если вы хотите получить о себе достаточно объективную информацию, то необходимо отвечать довольно-таки быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникают при первом прочтении вопроса.

1. Ниже перечислены 6 групп качеств личности, которые вам присущи: одни в большей степени, а другие в меньшей степени. На основе сравнения названных качеств в каждой группе между собой оцените их с точки зрения того, насколько они присущи вам по 3-балльной шкале: 3 балла – присуще в большей степени, 2 балла – присуще в несколько меньшей степени, 1 балл – еще меньше.

I группа 1.1. Способность настоять на своем.

1.2. Независимость и оригинальность суждений.

1.3. Способность выступить с докладом, сообщением.

II группа 1.4. Способность вести дискуссию.

1.5. Напористость и даже непримиримость.

1.6. Доброжелательность, отзывчивость.

III группа 1.7. Исполнительность.

1.8. Способность подчинить своей воле других.

1.9. Эмоциональность, непосредственность.

IV группа 1.10. Рациональный подход к делу.

1.11. Способность проводить в жизнь свои идеи.

1.12. Доступность в общении.

V группа 1.13. Серьезность, обязательность.

1.14. Чувство юмора.

1.15. Способность обстоятельно инструктировать кого либо.

VI группа 1.16. Способность убедить собеседника в чем-либо.

1.17. Спокойное и даже безразличное отношение к конфликтам в коллективе.

1.18. Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что вы находитесь в компании друзей, среди которых появились новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале для каждой из шести групп ситуаций в отдельности те роли, состояния и действия, ко-

торые для вас: наиболее характерны – 3 балла; присущи, но несколько в меньшей степени – 2 балла; 1 балл – присущи еще меньше.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Методика «Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности» (по В.И. Андрееву)

- I группа 2.1 Новые в компании люди, как правило, вас не устраивают.
2.2. Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение.
2.3. Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.
- II группа 2.4 Вы беседуете с кем-то по душам.
2.5 Иногда у вас появляется чувство агрессивности.
2.6 Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.
- III группа 2.7. Вы с удовольствием включаетесь в розыгрыши, которые предлагают другие.
2.8. Вас, как правило, избирают тамадой.
2.9 Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
- IV группа 2.10. Вы стремитесь пораньше уйти домой.
2.11. Вам приходится кое-кого довольно строго «поставить на место».
2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
- V группа 2.13. На развлечения вам часто бывает жаль времени
2.14. Вы рассказываете смешные истории, анекдоты.
2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
- VI группа 2.16. Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.
2.17. К конфликтам в компании, если они не касаются вас, относитесь равнодушно.
2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.
3. При разрешении конфликтных ситуаций вам удается лучше и эффективнее применить одни приемы-действия и несколько хуже — другие. Оцените по трехбалльной шкале отдельно применительно к каждой группе те приемы-действия, которые вам удается применить: лучше всего – 3 балла, несколько хуже – 2 балла, еще менее эффективно – 1 балл.
- 3.1 . При разрешении конфликта я придерживаюсь традиций и мнения коллектива.
3.2 . Я пытаюсь найти оригинальный и неожиданный способ разрешения конфликта.
3.3 . Предпочитаю отчитать каждого виновника ситуации в отдельности.

3.4. Аргументирование доказывать свою точку зрения.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Методика «Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности» (по В.И. Андрееву)

- 3.5. Считаю, что если принципиальный конфликт, то лучше ни в чем не уступать.
- 3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.
- 3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.
- 3.8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.
- 3.9. Я предпочитаю бурно, эмоционально отреагировать и сделать обиженный вид.
- 3.10. В случае конфликта я не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход.
- 3.11. В случае конфликта я провожу свою линию, свою точку зрения до конца.
- 3.12. В случае конфликта я привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив.
- 3.13. Конфликт – дело серьезное, а потому я не превращаю конфликт в шутку.
- 3.14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации используя шутку и юмор.
- 3.15. В условиях возникновения конфликта я предпочитаю собрать исчерпывающую информацию о причинах конфликта и затем мирно уладить спор.
- 3.16. В условиях расширения конфликта я делаю ставку на то, чтобы внушить всем, убедить всех, кто прав, а кто виноват.
- 3.17. Я стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.
- 3.18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее конфликтную ситуацию.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Методика «Определение типа темперамента» Н.Н. Обозова

Инструкция: Для определения типа темперамента произведите построчный выбор степени проявления каждого из пятнадцати характерологических признаков. Предположим, в строке «Уравновешенность поведения» наиболее соответствует значению «Хорошо уравновешенное», несколько менее соответствует значению «Отлично уравновешенное». Подобным же образом оцениваются показатели по всем остальным характерологическим признакам.

№	Характерологический признак	Типы темперамента			
		Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
1	Уравновешенность поведения	Хорошо уравновешенное	Отлично уравновешенное	Неуравновешенное	Очень неуравновешенное
2	Эмоциональные переживания	Поверхностные, кратковременные	Слабые	Сильные, кратковременные	Глубокие и длительные
3	Настроение	Устойчивое, жизнерадостное	Устойчивое, без больших радостей и печалей	Неустойчивое с преобладанием бодрого	Неустойчивое с преобладанием пессимизма
4	Речь	Громкая, живая, плавная	Монотонная, радостная	Громкая, резкая, неравномерная	Тихая с задыханием
5	Терпение	Умеренное	Очень большое	Слабое	Очень слабое
6	Адаптация	Отличная	Медленная	Хорошая	Трудная (замкнутость)
7	Общительность	Умеренная	Невысокая	Высокая	Низкая (замкнутость)
8	Агрессивность в поведении	Миролюбивое поведение	Сдержанность в поведении	Агрессивен	Истеричность в поведении, возмущение и уход от сложностей
9	Отношение к критике	Спокойное	Безразличное	Возбужденное	Обидчивое

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Методика «Определение типа темперамента» Н.Н. Обозова

	Характерологический признак	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
11	Отношение к новому	Безразличное	Отрицательное	Положительное	Оптимистическое отношение сменяется пессимистическим и наоборот
12	Отношение к опасности	Расчетливое, без особого риска	Хладнокровное, невозмутимое	Боевое, рискованное, без особого расчета	Тревожное, растерянное, подавленное
13	Стремление к цели	Быстрое, с избеганием препятствий	Медленное, упорное	Сильное, с полной отдачей	То сильное, то слабое, с избеганием препятствий
14	Самооценка	Некоторая переоценка своих способностей	Реальная оценка своих способностей	Значительная переоценка своих способностей	Чаще всего – недооценка своих способностей
15	Внушаемость и мнительность	Небольшая	Стабильная	Умеренная	Большая

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Методика «Мотивация и стимулирование персонала» С.А. Шапиро

Инструкция: Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть примечание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле “другое”.

1. Ваша позиция в организации: 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий
2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский
3. Ваш возраст: ____ лет
4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа
 - a) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 - b) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 - c) Что я чувствую себя полезным и нужным.
 - d) Что мне за нее относительно неплохо платят.
 - e) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
 - f) Другое: _____
6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

- a) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- b) В своей работе я – полный хозяин.
- c) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- d) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- e) Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
- f) Другое: _____

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Методика «Мотивация и стимулирование персонала» С.А. Шапиро

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

- a) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- b) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- c) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- d) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- e) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- f) Другое: _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

- a) Если предложат намного более высокую зарплату.
- b) Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- c) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- d) Если это очень нужно для организации.
- e) Другое: _____
- f) При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте

один или два ответа

- a) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- b) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- c) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- d) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- e) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- f) Другое: _____

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Методика «Мотивация и стимулирование персонала» С.А. Шапиро

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

	Очень важно	Не важно	Совсем не важно
1. Заработная плата, премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

а) Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

б) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

в) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

d) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

e) Другое: _____

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Методика «Мотивация и стимулирование персонала» С.А. Шапиро

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

a) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

b) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

c) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

d) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

e) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

f) Другое: _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

a) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

b) Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

c) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

d) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

e) Мне нравится работать в коллективе, так как там я – среди своих.

f) Другое: _____

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?

a) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

b) Да, потому что это может увеличить мой доход.

c) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

d) Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

e) Нет, не нужны мне лишние заботы.

f) Другое: _____

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

- a) Наиболее интересную, творческую.
- b) Наиболее самостоятельную, независимую.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Методика «Мотивация и стимулирование персонала» С.А. Шапиро

- c) За которую больше платят.
- d) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- e) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- f) Другое: _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

- a) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- b) Уровень его профессионализма, квалификации.
- c) Насколько хорошо он «устроился».
- d) Насколько его уважают в организации.
- e) Насколько он самостоятелен, независим.
- f) Другое: _____

18 (1) Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

- a) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- b) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- c) Высокий уровень оплаты.
- d) Возможность организовывать работу других людей.
- e) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- f) Другое: _____
- g) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, но хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

- a) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- b) Не против, если нужно для пользы дела.
- c) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- d) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- e) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

f) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

g) Да, чем я хуже других?

h) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Перечень диагностических методик, применяемых для измерения компонентов бесконфликтного взаимодействия

Компоненты бесконфликтного взаимодействия	Показатели бесконфликтного взаимодействия	Методики
1. Личностно-профессиональные качества	1. Темперамент 2. Терпимость 3. Самооценка 4. Стрессоустойчивость 5. Коммуникативные навыки	Обозов Н. Н. Определение типа темперамента Карелин А.А. Тест на определение терпимости Будасси А. С. Методика определения уровня самооценки Холмс и Раге. Тест-опросник на стрессоустойчивость Андреев В. И. Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности
2. Система мотивации персонала	1. Материальное стимулирование 2. Моральное стимулирование 3. Предоставление самостоятельности в работе 4. Вознаграждение свободным временем 5. Взаимопонимание и проявление интереса к работнику 6. Карьерный рост	Шапиро С. А. Тест-опросник. Мотивация и стимулирование персонала

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Антистрессовые упражнения для повышения уровня стрессоустойчивости автора Сергея Базаркина

Упражнение "Стряхни".

Цель: обучить избавляться от всего негативного, неприятного.

Инструкция: "Я хочу показать вам, как можно легко и просто избавиться от неприятных чувств. Начните отряхивать ладони, локти и плечи. При этом представляйте, как все неприятное – плохие чувства, нехорошие мысли – слетает с вас как с гуся вода. Потом отряхните свои ноги от носков до бедер. А затем потрясите головой. Теперь отряхните лицо. Представьте, что весь неприятный груз с вас спадает, и вы становитесь все бодрее".

Упражнение "Дыхательная релаксация".

Цель: научить справляться с тревогой, используя дыхание. Наиболее простой способ – это дыхание на счет.

Инструкция: «Нужно предложить сотрудникам принять удобную позу, закрыть глаза и сосредоточиться на дыхании. На четыре счета делается вдох, на четыре счета – выдох».

Аутогенная тренировка (3-5 минут).

Цель: научиться с помощью самогипноза снимать напряжение.

Инструкция: "Сядьте удобно, закройте глаза. Спина прямая, руки лежат на коленях. Сосредоточьтесь на формуле "Я спокоен". Мысли отгонять не стоит, так как это вызовет дополнительное напряжение, позвольте им проплывать, подобно облакам в небе. Мысленно повторите 5-6 раз произнесите формулу: "Левая рука тяжелая". Снова повторите мысленно "Я спокоен. Я готов, я собран, я уверен в успехе!" Для того чтобы привести тело в исходное состояние, сожмите кисти в кулаки и откройте глаза, сделав глубокий вдох и выдох".

