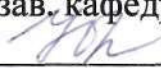


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)


Факультет международных отношений
Кафедра международного бизнеса и туризма
Направление подготовки 43.03.02 – Туризм

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
И.о. зав. кафедрой
 В.В. Ульянова
«15» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Трудовые конфликты на предприятиях сферы туризма и способы их регулирования

Исполнитель
студент группы 834-об




И.И. Морозова

Руководитель
д-р экон. наук



В.В. Ульянова

Специалист



О. В. Шпак

Благовещенск 2022

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

Факультет международных отношений

Кафедра международного бизнеса и туризма

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой

В.В. Ульянова

« 31 » 03 . 2022 г.

ЗАДАНИЕ

1. Бакалаврской работе (проекту) студента

Ульянова Валентина Владимировна

2. Тема бакалаврской работы (проект-а)

Влияние конкуренции на предприятия сферы туризма и способы их регулирования.

(утверждено приказом от 31.03.2022 № 643-уч)

3. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 10.06.2022 г.

4. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту)

Список литературы, статьи научные, интернет-источники

5. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопро-
сов и тем)

1. Анализ влияния конкуренции на предприятия в организации 2. Особенности конкуренции на предприятиях сферы туризма 3. Исследование уровня конкуренции специалистов сферы туризма и определение способов их регулирования.

6. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программ-
ных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

картинки, рисунки

7. Результаты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разде-
лов)

8. Дата выдачи задания 01.04.2022 г.

9. Рекомендатель бакалаврской работы (проекта) Ульянова Валентина Владимировна, к.и.н.
(Ф.И.О., должность, ученая степень, учёное звание)

кафедра МБ и Т

10. Дата начала к исполнению (дата) 01.04.2022 г.

УУ

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 70 с., 12 рисунков, 2 таблицы, 4 приложения, 42 источника.

КОНФЛИКТ, КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ, ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА, МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ, РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА, ТУРИЗМ, ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ, АНЕКС ТУР, ШОКОЛАДНИЦА, ИССЛЕДОВАНИЕ, МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА, АНАЛИЗ КОНФЛИКТА, СФЕРА УСЛУГ, УПРАВЛЕНИЕ, ТУРИСТИЧЕСКАЯ СФЕРА

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении была описана актуальность темы исследования, были поставлены цели и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе рассматриваются понятия конфликтов, их классификация и характеристика, основные методы разрешения трудовых конфликтов, а также международный опыт разрешения конфликтных ситуаций на предприятиях сферы туризма.

Во второй части работы проанализированы особенности трудовых конфликтов на предприятиях сферы туризма и питания.

В третьей главе разрабатывались предложения по формированию механизма разрешения конфликтов в турфирме с учетом отраслевых особенностей. При выполнении работы проанализированы виды конфликтов, наиболее часто встречающихся в туризме, использованы ситуации, во время которых возникают конфликты между туристами и туристической фирмой.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы изучения конфликтов в организации	8
1.1 Понятие, классификация, психологическая сущность и характеристика причин конфликта	8
1.2 Основные методы разрешения трудовых конфликтов	13
1.3 Международный опыт разрешения конфликтных ситуаций на предприятиях сферы туризма	19
2 Особенности трудовых конфликтов на предприятиях сферы туризма	26
2.1 Особенности профессиональной деятельности специалистов в области сервиса и туризма	26
2.2 Факторы, обуславливающие возникновение трудовых конфликтов на предприятиях сферы туризма	33
2.3 Анализ, оценка возникновения и наличие трудовых конфликтов на предприятиях	41
3 Исследование уровня конфликтности специалистов сферы туризма и определение способов их урегулирования	49
3.1 Организация и методы исследования	49
3.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	53
3.3 Предложения по формированию механизма разрешения конфликтов в турфирме с учетом отраслевых особенностей	59
Заключение	65
Библиографический список	67
Приложение А Опросник «Диагностика психологического климата в малой группе» В.В. Шпалинского и Э.Г. Шелеста	71
Приложение Б Тест «Определение способов регулирования конфликтов» К. Томаса (в адаптации Гришиной Н.В)	72
Приложение В Тест «Оценка уровня конфликтности личности» по В. Ряховскому	75

ВВЕДЕНИЕ

Туристический бизнес представляет собой сложную систему, и ее успешное функционирование зависит от множества внешних и внутренних факторов. На современном рынке хорошее управление таким предприятием в основном зависит от способности адаптироваться к меняющейся внешней среде, а способность адаптироваться к внешней среде требует сильной и стабильной внутренней среды.

Как правило, именно отношения между людьми в сфере туризма являются определяющими для достижения успеха. В то же время межличностные взаимоотношения многогранны и не исключают конфликтов на предприятии. Для туристического бизнеса конфликты могут проявляться как конфликты (между руководством (менеджментом) и работниками, между группами или подразделениями работников, между клиентами компании и работниками), которые приводят к положительным или отрицательным последствиям. Однако эти конфликты часто приводят к снижению производительности труда, снижению экономической эффективности туристического бизнеса, а конфликты ведут к стрессу, а также могут привести к потере клиентов.

В настоящее время актуален вопрос управления производственными конфликтами. Эта тема вызывает интерес у многих ученых в России и за рубежом, но наибольшая распространенность конфликтных отношений описана в зарубежной литературе. На данном этапе актуальность выбранной темы зависит от вопросов рассмотрения и улучшения способов управления конфликтами в организации. Эти знания помогут выработать правильное поведение в конфликтных ситуациях. Грамотное управление конфликтами значительно снижает возможность негативного влияния на организацию и способствует повышению эффективности бизнеса. Поиск эффективных способов предотвращения и разрешения конфликтов является очень важной задачей менеджмента. Это и определяет актуальность выбранной темы.

Объект исследования – трудовые конфликты.

Предмет исследования – управление конфликтами на туристическом предприятии и способы их регулирования.

Целью бакалаврской работы является анализ конфликтных ситуаций на туристическом предприятии, причин их появления и пути разрешения.

Поставленная цель определяет решения следующих задач:

- 1) раскрыть природу конфликтов;
- 2) показать виды и типы конфликтов;
- 3) выявить причины и изучить условия возникновения конфликтных ситуаций;
- 4) указать на способы и методы их разрешения.

Туризм – это постоянно развивающаяся сфера услуг и среда для постоянного общения между людьми. Конфликты в данной сфере, как и в любой другой, где речь идет об обслуживании людей, происходят очень часто. Они могут возникать между поставщиками услуг, агентствами, внутри компаний и с клиентами. В данной работе на примере турфирмы «Анекс тур» и кофейни «Шоколадница» будут приведены примеры различных видов конфликтов, встречающихся в сфере услуг. Чтобы управлять и разрешать эти конфликты, необходимо много знаний, умений и определенных личных качеств руководителя.

Исходя из этого целью практической части бакалаврской работы является показать на примере туристической фирмы «Анекс тур»:

- указать основные виды конфликтов в туристическом бизнесе;
- указать способы разрешения конфликтов;
- проанализировать основные причины возникновения конфликтных ситуаций в сфере туризма;
- дать основные рекомендации, которые помогут избежать, либо разрешать конфликты на туристическом предприятии.

В практической части бакалаврской работы изложены основные ошибки менеджеров, которые могут привести к конфликтным ситуациям и приводятся предложения по улучшению управления конфликтами в туристических предприятиях.

При написании бакалаврской работы были использованы различные методы исследования. Метод монографического описания, важность которого обусловлена поиском теоретической основы работы. Метод статистического анализа был использован при написании второй и третьей главы преимущественно для обоснования важности использования подхода к конфликтной ситуации на туристическом предприятии, как и сравнительно-аналитический метод. Также, использовался метод анкетирования при анализе системы менеджмента конфликтных ситуаций на туристском предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, классификация, психологическая сущность и характеристика причин конфликтов

Как и многие понятия, конфликт имеет множество определений и интерпретаций. Один из них определяет конфликт как разногласие между двумя или более людьми с противоположными взглядами на тему.

Также, следует указать, какой прогресс был достигнут в социальной психологии конфликта за последние 150 лет. Особенно выделяются три интеллектуальных гиганта: Фрейд, Маркс и Дарвин, чьи труды оказали большое влияние на учение о конфликте. Все три подчеркивают роль конкурентных и деструктивных аспектов конфликта. Так, Дарвин подчеркивал, что все живое находится в состоянии борьбы, и форма этой борьбы может быть различной. Маркс продолжил эту идею, написав о классовой борьбе, таким образом рассматривая конфликт с точки зрения конкуренции и неравенства. Фрейд же одним из первых заговорил о межличностном конфликте, возникающем в результате противостояния бессознательных желаний и осознанных моральных требований.

Немецкий социолог Георг Зиммель в начале XX века писал, что конфликт на самом деле может способствовать социальной интеграции и стабильности. Природа социальных конфликтов весьма разнообразна. Интенсивность и острота конфликта зависит от эмоциональной вовлеченности сторон, уровня солидарности между противостоящими группами. Зиммель также указывал, что частые, но незначительные конфликты полезны обществу, поскольку не накапливают агрессию и напряженность.

Российский ученый-социолог Андрей Григорьевич Здравомыслов описывает понятие конфликта так: «Конфликт – важнейшая сторона взаимодействия людей. Это форма отношений между потенциальными и актуальными субъек-

тами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями».¹

Это определение затрагивает важный аспект конфликта – его глубинные проявления, поскольку конфликт может существовать, но не проявляться до тех пор, пока не произойдут события, положившие начало эскалации конфликтной ситуации.

Другой популярной точкой зрения является определение американского социолога и конфликтолога Льюиса Козера, который понимает конфликт как «борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение противника».²

Хотя конфликт обычно рассматривается как негативное явление, он может оказать положительное влияние на организацию. Например, конфликт может привести к организационным изменениям, повысить производительность и повысить мотивацию сотрудников. В основе конфликтов часто лежат противоречия, которые могут приводить к усилению групповой динамики и развитию коллектива, а также к ее распаду.

Согласно современным представлениям, в некоторых организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Однако в некоторых случаях конфликты могут помочь определить различные точки зрения, предоставить дополнительную информацию и помочь определить ряд альтернатив и проблем. Это делает групповое принятие решений более эффективным, а также дает людям возможность выражать свои мысли и опасения для удовлетворения своих индивидуальных потребностей. Это также повышает эффективность выполнения планов, стратегий и проектов.

Туризм – сфера деятельности людей, которая связана с непрерывным общением: с коллегами по работе, начальством, клиентами, поставщиками и

¹ Здравомыслов А.Г. «Социология конфликта», изд. «Аспект Пресс», Москва, 1996

² Козер Льюис «Теория конфликта» (1956), изд. «Идея пресс», Москва, 2000

партнерами, должностными лицами. Вполне естественно, что в определенный момент возникают разногласия, которые затем переходят в конфликты.³

Конфликты выполняют следующие основные полезные функции для туристского предприятия:

– позволяют менеджменту находить новые точки зрения для рассмотрения конфликтной ситуации. Хотя часто предполагается, что люди избегают конфликтов, многие люди на самом деле в определенной степени наслаждаются конфликтами, потому что они могут быть стимулом для нового мышления. Рассмотрение другой точки зрения, которая в некоторых случаях представляет собой конфликт, может открыть новые возможности и помочь генерировать новые идеи, которые в противном случае могли бы остаться незамеченными;

– выявляют потребности участников конфликта, способствуя согласованию их интересов и решению возникающих вопросов. Организационный конфликт обычно приводит к ряду вопросов для тех, кто находится на обеих сторонах каких-либо проблем. Эти вопросы могут привести к новым идеям и прорывам в мышлении, которые могут принести пользу отдельным лицам, отделам и организациям. Когда нет конфликта, ничего не меняется. Конфликт представляет собой возможность переосмыслить, что может привести к прорывному мышлению;

– дают прогноз того, как наладить отношения в будущем. Организационный конфликт между отдельными лицами, отделами и даже конкурентами может помочь построить отношения на основе взаимопонимания и уважения. Умение слушать, чтобы учиться, приводит к пониманию, которое ценят обе стороны в любой конфликтной ситуации. Руководители, которые искренне ценят мнения и идеи своих подчиненных, не только являются более эффективными лидерами, но и считаются более ценными для своих подчиненных. Если сотрудник чувствует, что руководство ценит его мнение, этот сотрудник будет больше ценить свою работу;

³ Типы и причины конфликтов [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/6180163/page:21/>

– заставляют туристское предприятие пересматривать собственное отношение к бизнесу. То есть, Компании, которые поощряют сотрудников подходить к конфликту позитивно и продуктивно, могут преодолеть затишья в компании, который открывает двери для конкурентов и ставит под сомнение способность продолжать предоставлять клиентам новые и инновационные решения для удовлетворения их потребностей.

Существуют четыре основных типа конфликтов, возникающих между людьми:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- внутригрупповой;
- межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт является одним из сложнейших психологических конфликтов, регулирующих внутренний мир человека. Этот конфликт возникает из-за различных личных переживаний, неспособности разрешить конкретные проблемы, сложности и противоречивости внутреннего мира, осознание изменчивости собственных желаний, стремлений, зачастую невозможности их достижения.

Межличностный конфликт – это любой тип конфликта, который возникает между двумя и более людьми. На рабочем месте межличностный конфликт может возникать, когда человек или группа людей, мешают попыткам другого человека достигать своих целей или выполнять задания.

Внутригрупповой конфликт возникает между членами одной группы, когда несколько человек с разными мнениями и опытом работают над достижением общей цели. Несмотря на то, что все они могут хотеть достичь одной и той же цели, они могут расходиться во мнениях относительно того, как ее достичь. Внутригрупповой конфликт также может возникнуть, когда члены команды имеют разные стили общения и характеры.

Межгрупповой конфликт возникает между различными группами внутри более крупной организации или между теми, кто не имеет одинаковых всеобъ-

емлющих целей. Межгрупповые конфликты также могут возникать и между неформальными группами.

А по значимости для организации конфликты бывают функциональными и дисфункциональным.

В организации конструктивный конфликт, также известный как функциональный конфликт, согласуется с целями на рабочем месте и направлен на повышение общей производительности. Существуют различные характеристики функционального конфликта, такие как конструктивная критика. Конструктивная критика относится к обратной связи, которая указывает на положительные аспекты вопроса, но при этом дает четкое указание о том, как внести необходимые улучшения. Другой характеристикой функционального конфликта является эмпатия, которая относится к способности осознавать и реагировать на чувства других. Командная работа — еще одна характеристика функционального конфликта, когда люди работают вместе для достижения общей цели.

Есть много преимуществ, связанных с функциональным конфликтом, например, понимание обеих сторон проблемы. Проблема с большей вероятностью будет решена эффективно, когда выслушаны все мнения по теме. Кроме того, сотрудники могут лучше работать в команде, когда решают проблемы вместе. Совместное решение проблем может улучшить взаимодействие сотрудников и общий моральный дух организации. Кроме того, условия труда могут быть улучшены, когда сотрудники совместно принимают решения. Это также может привести к инновациям и улучшениям внутри организации.

В организации дисфункциональный конфликт может негативно повлиять на производительность сотрудников и организационный рост. Выделяют пять стадий дисфункционального конфликта, которые включают в себя:

- несовместимость — источник конфликта, который может возникнуть из-за недопонимания или плохого общения;
- признание — как сотрудник рассматривает конфликт, влияющий на его поведение;
- намерение — как поведение сотрудника меняется из-за конфликта;

- воспринимаемое поведение — как поведение и реакции сотрудников приводят к конфликту;
- отрицательные результаты — результаты конфликта, влияющие на организацию.

Дисфункциональный конфликт часто вызван эмоциональными или поведенческими проблемами, которые не связаны с текущей организационной проблемой. Дисфункциональный конфликт может иметь различные негативные последствия для организации, такие как усиление негативности. Негатив на рабочем месте может вызвать высокий уровень стресса, беспокойства и напряжения, что может привести к увеличению числа прогулов и снижению производительности. Кроме того, дисфункциональный конфликт может привести к высокой текучести кадров. Работники могут принять решение об увольнении, если они считают, что обстановка на рабочем месте является враждебной или несправедливой.

1.2 Основные методы разрешения трудовых конфликтов

Конфликт не является чем-то необычным для людей. Люди испытывают это в своей повседневной жизни — со своими друзьями, семьями и, более того, в своей профессиональной жизни. На рабочем месте конфликт вызывает сильное разочарование, гнев, дискомфорт. Это нормальный жизненный аспект. В современном мире организации нанимают сотрудников из разных географических мест с разным культурным и интеллектуальным опытом, а также с разными точками зрения. В рабочей среде, где люди по-разному относятся к одним и тем же проблемам, обязательно возникнут разногласия.

Конфликты неизбежны в повседневной жизни человека. И когда они случаются, идея состоит не в том, чтобы пытаться их предотвратить, а в том, чтобы решать их и управлять ими эффективным образом. Когда люди используют соответствующие инструменты разрешения для решения проблем, они смогут удержать свои разногласия от перерастания в серьезные проблемы. Внедрение процессов управления конфликтами в компании имеет основополагающее зна-

чение, поскольку помогает снизить количество конфликтов между сотрудниками.

Одна из основных стратегий, которую можно рассматривать для предотвращения производственных конфликтов в организациях, заключается в снижении уровня конфликтности тех личностей, которые склонны их провоцировать. Чтобы разрешать конфликты, необходимо обладать развитым интеллектом и уметь работать с людьми. При этом такая конструктивность в разрешении конфликта (с помощью решения проблемы) помогает создать атмосферу искреннего согласия, которая необходима для успешного развития отдельных людей и компании в целом.

Работа по осуществлению данного подхода может идти в двух направлениях:

- коррекция субъективных (внутренних) условий конфликтной личности;
- создание организационно-управленческих условий, способствующих снижению проявлений конфликтности.

Рассмотрим некоторые наиболее важные организационные и управленческие условия, которые способствуют уменьшению личностных конфликтов.

Для начала необходимо назвать проверенную кадровую политику. Качественный подбор и расстановка кадров в большей степени снижает вероятность найма конфликтных и склонных к конфликтам кадров с учетом не только квалификационных «анкетных» характеристик, но и психологических особенностей этих кадров. Безусловно, такой индивидуальный процесс требует квалифицированного психологического сопровождения. Психологическая поддержка основывается на психологических диагнозах людей при приеме на работу.

В последние годы наблюдается повышенный интерес к использованию тестов перед приемом на работу. Несколько ключевых допущений лежат в основе использования личностных тестов как одного из методов отбора потенциальных сотрудников: люди имеют разные характеры и черты, эти различия влияют на их поведение и производительность, и разные должности предъявляют разные требования. Следовательно, тесты можно использовать для отбора лю-

дей, которые соответствуют компании в целом, а также для подбора конкретных типов людей для конкретных должностей.

Высокий авторитет руководителя способствует уменьшению конфликтности личности, поскольку является дополнительным нормативным фактором, регулирующим индивидуальное поведение и установки.

Управление конфликтами — это навык, который руководители должны уметь использовать, когда это необходимо, чтобы способствовать созданию продуктивной рабочей среды. Неспособность руководителя справиться с конфликтом не только приведет к негативным результатам, но и может подорвать доверие у сотрудников. Если руководство способно создавать атмосферу сотрудничества и командной работы, дав понять, что это его система ценностей, есть вероятность, что эта система ценностей будет принята всей организацией.

Еще одним важным психологическим фактором, который снижает уровень результативности конфликта, является престижность деятельности и организации. Престижность деятельности является и ограничителем, и модератором поведения: люди дорожат своей престижной должностью или работой и поэтому обладают большим чувством ответственности, рефлексивная регуляция деятельности естественным образом влияет на поведение и общение и тем самым усиливает их нормативность.

Безусловно, благоприятная психологическая атмосфера коллектива является одним из факторов, значительно снижающих уровень конфликтности между сотрудниками. Однако практика показывает, что качество и производительность труда в значительной степени зависят не только от совершенства организации, оборудования и условий, но и от сплоченности коллектива, отношения к работе и эмоционального настроения сотрудников.

Таковы основные организационно-управленческие условия, препятствующие проявлению личностных конфликтов.

Кроме того, в качестве конструктивного средства снижения уровня конфликтной напряженности между сотрудниками и повышения конфликтологической компетентности можно использовать специальные обучающие семина-

ры. На таких семинарах по управлению конфликтами сотрудники могут изучить и отработать стратегии разрешения конфликтов. Также изучают способность использовать положительные стороны разногласий для своего окружения, уменьшать количество споров. Целью данных тренингов является:

- изучение разных типов и стилей конфликтов;
- распознавание возникающих конфликтов и управление ими на ранней стадии;
- освоение методов разрешения конфликтов;
- размышления о своем личном конфликтном поведении и его оптимизация.

Далее рассмотрим возможности разрешения корпоративных конфликтов, в которых задействованы конфликтные личности. Руководству организации необходимо взвесить все за и против по поводу этих сотрудников. Точнее, насколько данные конфликтные личности ценны для организации. Вероятно, они профессионалы своего дела, но их конфликтность вызывает плохие последствия для имиджа фирмы и успешной работы предприятия в целом. Однако, если в названном выше противостоянии принимают участие конфликтные личности, не особо ценные для организации, с точки зрения профессионализма, то следует применять организационные методы его разрешения. Они таковы:

- 1) внедрение микроструктурных изменений в коллектив, направленных на повышение степени его организованности;
- 2) исключение из среды коллектива конфликтных личностей, если их деятельность несёт вред как отдельным сотрудникам, так и организации в целом;
- 3) внесение изменений в должностные обязанности конфликтных личностей или включение их в список альтернативных, не «пересекающиеся» друг с другом систем.

Если невозможно расстаться с конфликтными личностями, ввиду их ценности для организации, то необходимо выстроить с ними особые отношения. Эти отношения могут проявляться в виде сведения к минимуму вызывающего

конфликтные ситуации общению, а также определению способов воздействия на них.

Одним из способов разрешения конфликтов является принуждение противников придерживаться определенных моделей поведения в конфликте. Эта стратегия — не что иное, как способ управления конфликтом. Выбор модели определяется ситуацией и, опять же, психологическими характеристиками оппонента, уровнем вреда, нанесенного противнику, и собственного вреда, наличием ресурсов, статусом оппонента, потенциальными воздействиями, важность решаемой проблемы, продолжительность конфликта. Рассмотрим основные модели.

1) модель «игнорирования» конфликта. Этот метод предполагает простое игнорирование того факта, что может возникнуть конфликт. Люди склонны избегать конфликтов, когда не хотят в них ввязываться. Избегание позволяет игнорировать наличие проблемы. Существуют ситуации, в которых избегание конфликта может быть подходящей реакцией, например, когда нет четкого решения или оппоненту нужно время, чтобы успокоиться перед конфронтацией.

2) модель «компромисса». Данная модель направлена на достижение взаимного согласия для урегулирования спора. Обе стороны добровольно отказываются от некоторых своих условий в интересах достижения соглашения. Это может быть быстрый способ разрешить конфликт, не превращая его в большую проблему. Компромисс также можно использовать как временный метод, чтобы избежать конфликта, пока вовлеченные стороны не смогут найти более постоянное решение.

3) модель «уступок». Этот метод разрешения конфликта, также известный как сглаживание, предполагает согласие одной стороны, что дает противоположной стороне именно то, что ей нужно для решения проблемы. В некоторых случаях уступчивость может быть подходящим решением конфликта. Например, если ваше мнение по этому вопросу не очень сильное, зачастую его легче подчинить. Этот метод дает возможность решить проблему в краткосрочной перспективе, работая над долгосрочным решением.

4) модель «сотрудничества». При данной модели необходимо искать решение, которое удовлетворит потребности всех сторон. Вместо того, чтобы пытаться найти золотую середину, необходимо стремиться к решению, которое на самом деле удовлетворит всех и в конечном итоге окажется беспроблемным.

Этот стиль может быть уместным, когда необходимо рассмотреть несколько точек зрения, между сторонами существуют важные отношения, окончательное решение слишком важно, чтобы кто-либо мог быть недоволен, или должны быть представлены убеждения нескольких заинтересованных сторон.

5) модель «уход от решения». Эта модель рассматривается как уклонение от проблемы до тех пор, пока она не разрешится сама собой, откладывание проблемы на будущее или полное игнорирование проблемы. Избегание конфликта иногда является правильным путем для людей, которым нужно время, чтобы успокоиться, найти ясность и справиться с мыслями. Но при использовании в неправильных ситуациях этот метод может усугубить конфликт.

Еще один метод для разрешения конфликтов, это переговоры. Они являются основным позитивным методом разрешения конфликтов. На первый взгляд переговоры — дискуссия, выбранная для разрешения разногласий или споров, или достижения соглашения между двумя или более сторонами — кажутся очень похожими на более широкую концепцию разрешения конфликтов. Однако эти два понятия существуют отдельно, и одно может влиять на другое в любой момент времени и в ходе любого данного спора. Например, стороны могут столкнуться с конфликтом в процессе переговоров и искать пути разрешения конфликта, чтобы переговоры могли продолжаться.

Точно так же две или более стороны, сталкивающиеся с конфликтом, могут обнаружить, что основным конфликтом является спор, который лучше всего решить путем переговоров. Например, лица, приступающие к разрешению конфликтов из-за несовместимости рабочих мест, могут в конечном итоге обнаружить, что источником конфликта являются расхождения во мнениях относительно сроков или бюджетных проблем. Затем отдельные лица могли вступить в переговоры, чтобы согласовать окончательный бюджет проекта.

Не всегда возможно — или желательно — полностью избежать конфликта. Однако, когда в процессе переговоров возникает конфликт, стратегии разрешения конфликта и переговоров должны использоваться в тандеме, чтобы гарантировать, что участники переговоров могут достичь конечной цели — соглашения, выгодного обеим сторонам.

Хотя конфликт, безусловно, может затормозить переговоры, окончательное соглашение остается достигнутым при реализации вышеуказанных стратегий разрешения конфликтов и переговоров. Подход к переговорам и урегулированию конфликтов как к части процесса, а не как к разовому событию, позволяет им работать в тандеме, позволяя преодолевать конфликты по мере их возникновения. Благодаря непрерывному общению, активному слушанию и глубокому пониманию взаимных потребностей все вовлеченные стороны могут работать вместе над поиском комплексного решения.

Это лишь некоторые из эффективных, ориентированных на человека подходов к разрешению организационных конфликтов. Их применение требует специальных навыков, в основном психологических.

Конфликты — нормальный и постоянный процесс в любой организации. Важно урегулировать эти конфликты позитивно. Конфликты могут быть как продуктивными, так и разрушительными для организации; продуктивные конфликты могут помочь вам, мотивируя вас работать лучше. Деструктивные конфликты требуют внимания руководства и должны быть урегулированы так, чтобы они не портили атмосферу организации, деморализуя других.

1.3 Зарубежный опыт разрешения конфликтных ситуаций на предприятиях сферы туризма

Среди зарубежных наук большой вклад в развитие проблемы конфликтов внесли психология, социология, политология.

Только в Соединенных Штатах конфликтами занимаются десятки исследовательских центров и кафедр крупных университетов. С конца 1960-х годов начали выпускать бакалавров и аспирантов по конфликтологии.

Проблема возникновения и разрешения конфликтов очень важна в современной системе управления персоналом. Сейчас конфликты изучают не только психологи и социологи, но и руководители крупных корпораций, политологи, социальные работники, которые сталкиваются с конфликтными проблемами на работе. Они изучают различные стили конфликтов и изучают коммуникативные навыки, которые улучшают процессы разрешения конфликтов. Они исследуют отношения между культурой и конфликтом. Такой большой интерес к этому вопросу возникает потому, что зачастую конфликты происходят между работниками и внутри коллектива, а общество просто не знает, как выйти из этих ситуаций и что необходимо предпринять. К сожалению, конфликты в сфере сервиса и обслуживания неизбежны, так как все люди уникальны в своих взглядах, убеждениях и жизненных позициях.

Люди по-разному воспринимают неблагоприятные ситуации, создавая определенные эмоциональные переживания, влияющие на продуктивность работы, и тогда организация может не получить дополнительный доход и потерять клиентов, либо (если это конфликт внутри организации) получит несогласованную работу сотрудников, а также потерю работоспособности из-за стрессовых ситуаций. Поэтому работники в сфере сервисной деятельности должны уметь предупреждать эти конфликты и разрешать их при возникновении.

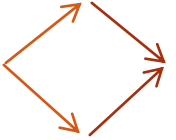
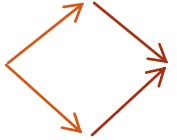
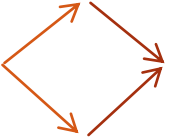
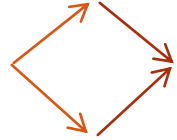
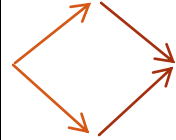
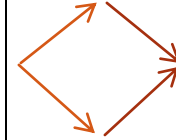
Одной из самых популярных техник решения сложных ситуаций является модель творческого решения проблем, разработанная Алексом Осборном, пионером в области творческого мышления, и доработанная Сидни Парнсом, последователем идей Осборна и директором Фонда креативного образования.

Данная модель была основана на теории креативности А. Осборна, который долгое время работал в университете Баффало. Алекс Осборн уделял большое внимание способности творческих людей легко генерировать идеи и быстро решать проблемные ситуации. Другие ученые впоследствии разработали различные подходы к творческим процессам решения проблем на основе данной модели, что является свидетельством силы этой идеи.

Данная методика имеет много общего с методом «Мозговой штурм», также созданная Алексом Осборном. Метод фокусируется на поиске как можно большего количества идей для решения проблемы. Структура модели включает шесть этапов творческого решения задач. Каждый шаг обоснован и имеет свою четкую цель. Эти шаги показывают направление творческого процесса. Они подсказывают, что необходимо сделать на каждом этапе, чтобы в конечном итоге принять эффективное взвешенное решение. Стрелки в этой модели показывают, что каждый шаг включает в себя дивергентную фазу мышления, в которой демонстрируется поиск множества идей (факты, определения проблемы, идеи, критерии оценки, стратегии реализации), а затем наступает сходящаяся фаза, на которой выбираются только самые лучшие идеи для дальнейшего рассмотрения. В таблице 1 представлена данная модель. Модель принято разделять на три основные фазы:

- 1) осознание того, что проблема существует (Поиск цели + поиск фактов + поиск проблемы)
- 2) генерация идей
- 3) формирование плана действий (Поиск решения + поиск плана действий)

Таблица 1 – Модель решения проблемы по А. Осборну и С. Парнису

					
Поиск цели	Поиск фактов	Поиск проблемы	Поиск идеи	Поиск решения	Поиск действий
Определение целей, желаемый исход проблемы	Что скрывается за данной проблемой? Использовать вопросы «Кто», «Что», «Когда», «Где».	В чем же заключается настоящая проблема?	Какие пути решения этой проблемы?	Подобрать наиболее подходящие варианты решения	Построить план действий

Используя эту модель, авторы рекомендуют следовать некоторым принципам, которые смогут облегчить поиск решения проблем, а также для помощи членам коллектива, чтобы они могли эффективно взаимодействовать друг с другом:

1) принцип дивергентного и конвергентного мышления. Данный принцип состоит в поиске всех возможных решений, а затем в отборе наиболее подходящих идей. Дивергентное мышление — это творческий процесс генерирования множества возможных решений и идей. Обычно это делается спонтанно, когда участники делятся несколькими идеями, например, в ходе мозгового штурма. Конвергентное мышление — это процесс оценки идей, их анализа и выбора наилучшего решения.

2) принцип «вопроса». В этом случае, необходимо подходить к вопросу с точки зрения решения проблемы. Чтобы получить нужную информацию нужно задавать открытые или закрытые вопросы. Суждения, выдвинутые без вопроса – обычно ограничивают возможности и не дают ответа.

3) принцип отсутствия оценки суждений. Не нужно давать оценку идеям, так как это может тормозить творческий процесс. Оценка идей происходит только после того, как процесс поиска завершен.

4) принцип «Да». Технология креативного мышления не совместима с отрицанием, поэтому в разговоре нужно произносить утверждение, а не отрицание.⁴

При решении конфликтных ситуаций на предприятиях данная модель креативного разрешения проблем может успешно применяться. Ведь по своей сути, конфликт – та же проблема, которую необходимо разрешить или контролировать в зависимости от преследуемых целей. Конечно, нужно брать во внимание и тот факт, что конфликт более «сложная задача», так как в ней участвует несколько сторон и у них есть свои собственные цели (мотивы), поэтому менеджеру нужно обязательно учитывать их интересы в процессе управления. Та-

⁴На основе интернет-ресурса Creative Education Foundation «The CPS Process»
<http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/>

кая методика может быть взята за основу при выработке кодекса поведения в конфликте для конкретного трудового коллектива.

Одним из основных принципов данной модели, является ее открытость. Поиск предложений и путей преодоления конфликта должен осуществляться всеми заинтересованными сторонами, а не исключительно менеджером. Поиск целей в конфликте подразумевает под собой желаемый исход конфликтной ситуации, который удовлетворит все стороны конфликта. В первую очередь, поиск данных - это не что иное как выявление причин конфликта. Затем он переходит в поиск одной единственной причины, которая дала толчок для начала конфликта на следующей стадии.

На стадии нахождения идей предполагается предложения как заинтересованных сторон, так и не вовлечённых. Выбранное решение не должно ущемлять интересов вовлеченных сторон, а должно стать результатом конструктивного сотрудничества.

Также, можно рассмотреть еще одну модель творческого мышления, которая была представлена в книге «Creative Leadership: Skills That Drive Change» Джерарда Пуччио, Мэри Манс и Мэри Мёрдок. Идея о том, что креативность важна для лидеров, не нова и была представлена в многочисленных работах теоретиков и практиков в области американского менеджмента. Однако авторы модели подчеркивают практическую значимость данной разработки, которая призвана помочь менеджеру повысить свой творческий потенциал. Для них творчество должно быть связано с постоянными изменениями. В свою очередь, чтобы успешно адаптироваться к изменениям, необходимо мыслить и действовать творчески. Успешный лидер сочетает в себе не только аналитические способности, но и творческие. Креативность — ключ к инновациям.

Эта модель во многом связана с предыдущими разработками Осборна и Парнеса и основана на дивергентном и конвергентном мышлении. Модель замкнута и предполагает возврат к исходному этапу в случае необходимости. Авторы выделяют четыре блока, которые объединяет поиск идеи и формулировка

наиболее подходящей идеи, что позволяет перейти к следующему блоку и так далее.



Рисунок 1 – Модель решения конфликтных ситуаций Пуччио, Манс и Мёрдок

Первый модуль включает в себя процесс поиска источника проблемы (в данном случае конфликта). Здесь важно четко обозначить цель (исход проблемы), изучить исходные данные, сформулировать проблемы и вопросы, которые помогут найти решение.

Второй модуль включает в себя процесс исследования мнений участников конфликта, их взглядов на проблему и окончательную формулировку проблемы.

Третий модуль предполагает поиск идей, способных разрешить конфликтную ситуацию, и выбор наиболее подходящего решения. Наконец, важно изучить возможные реакции и последствия принятых решений и разработать план действий.

С другой стороны, по мнению авторов, важны стратегии решения проблем (конфликтных ситуаций). В них выделяют четыре стратегии, связанные со способом решения проблемы (предотвращение или разрешение) и характером самой проблемы (есть ли алгоритм решения).

Первая стратегия – стереотипная, самая простая, не предполагает творческого мышления и предполагает решение проблем после их возникновения по заранее известному алгоритму.

Вторая стратегия – поддержки, предполагает, что заранее нужно выполнять действия по определенному алгоритму, призванному не допустить возникновения проблемной ситуации.

Третья стратегия – трудности, связана с наличием проблемы и поиском новых, неизвестных способов ее решения.

Последняя — четвертая стратегия, открывающая новые возможности и направленная на предотвращение проблем новыми, нестандартными способами. Эту тактику можно назвать творческой, позволяющей открывать новые горизонты и направлять конфликтные ситуации в конструктивное русло.

Таким образом, рассмотренные подходы могут существенно изменить отношение коллектива к конфликту, развить навыки творческого мышления, превратить восприятие конфликта в процесс, выявляющий скрытые проблемы и слабые стороны и превращать их в новые возможности и сильные стороны.

2 ОСОБЕННОСТИ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ТУРИЗМА

2.1 Особенности профессиональной деятельности специалистов в области сервиса и туризма

На сегодняшний день сфера услуг является одной из сфер с широкими перспективами экономического развития. Рост сферы услуг и ее продуктов подтверждает, что люди начинают задумываться о более комфортной жизни и новых ценностях, требующих признания не больших серых групп в обществе, а людей и их потребностей во многих аспектах жизни: в магазинах, в автосалоне, в мастерской, на работе, на отдыхе. Везде и всегда нужна помощь специалистов сервиса: у человека есть потребности, которые он не может реализовать самостоятельно, без помощи профессионалов своего дела и тут на помощь должны прийти специалисты сервиса. Это и автосервис, и сервис в быту, а также социально-культурный сервис для людей. У каждой отрасли есть свои особенности.

Но есть и то, что объединяет их. Это то, что мы понимаем под «сервисом»: это выполнение силами сторонних квалифицированных специалистов действий, обеспечивающих качественно высший уровень существования конкретного человека по сравнению с результатом, который этот же человек может достичь, выполняя эти действия собственными силами. Другими словами, профессиональное обслуживание должно качественно улучшать уровень жизни людей, но добиться этого можно только при условии, если клиент и специалист понимают друг друга в процессе обслуживания. Для удовлетворения потребностей клиентов сотрудники должны иметь соответствующую квалификацию и избыточные ресурсы, доступные клиентам. Но помимо чисто профессиональных знаний (конкретного знания своей сферы деятельности) требуются специальные знания, чтобы процесс оказания услуг был выгоден для всех.

Профессионально значимые качества специалистов сервиса можно определить, ознакомившись с общей характеристикой специальности. Специалист – это работник, обладающий знаниями, навыками и умениями, приобретенными

в результате специальной подготовки и необходимые для определенного вида деятельности в рамках профессии.

Специалист по сервису и туризму должен отвечать следующим требованиям:

- иметь теоретические знания о современных дисциплинах человека, его потребностях и интересах; знать способы и средства удовлетворения социальных и культурных потребностей отдельных групп лиц, семей и обществ;

- знать этические и правовые нормы о социально-культурных услугах и туризме в целом;

- знать и уметь применять на практике нормы и правила деловой письменной и устной речи, понимать базовые процессы организации эффективной вербальной коммуникации в сфере социально-культурного сервиса и туризма;

- владеть иностранным языком, приоритетом является английский язык, но знание других языков также считается преимуществом;

- знать возможности современных информационных систем и обладать навыками по методам сбора, хранения и обработки данных;

- принимать участие в организации, планировании и совершенствовании деятельности служб социально - культурного сервиса и туризма и разрабатывать мероприятия по повышению эффективности их деятельности;

- принимать административные решения в рамках должностных полномочий и осуществлять связь с общественностью; принимать участие в подборе, обучении и мотивации кадров службы социально - культурного сервиса и туризма;

- иметь и уметь применить на практике способности по обеспечению деятельности предприятий и организаций, представляющих услуги по рекреации, социально - культурному сервису и туризму;

- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, уметь применять современные достижения в научной сфере и передовые технологии для развития социально - культурного сервиса и туризма, рекреации и других сфер деятельности;

- уметь разрабатывать стратегию и тактику деятельности предприятий и организаций, представляющих услуги социально - культурного сервиса и туризма;

- использовать несколько иностранных языков при организации услуг социально - культурного сервиса и туризма;

- владеть приёмами и методами формирования системы межличностного общения;

- обеспечивать систему мер по повышению качества оказываемых услуг предприятия социально - культурного сервиса и туризма.

Кроме того, особое внимание уделяется психологическим качествам будущих специалистов: владению приемами и методами создания систем межличностного общения, умение принимать решения в экстренных ситуациях, брать на себя ответственность в сложных ситуациях, быть уверенным в принимаемых решениях и в себе, уметь принимать правильное решение в условиях отсутствия необходимой информации, способность сохранять высокую активность, иметь способность распределять и переключать внимание, выполняя несколько действий, функций, задач.

Как уже было сказано ранее, данная специальность имеет общую основу и всё это - оказание услуги, удовлетворение потребности человека в чем-либо. Таким образом, объединяющим началом всех специализаций сервиса является - взаимодействие с потребителями услуг и их потребностями. Это дает нам право отнести данную профессию к типу «Человек-человек» в соответствии с типами профессий, выделенных Евгением Алексеевичем Климовым – советским и российским психологом, психофизиологом, доктором психологических наук, разработчиком теории типологического индивидуального стиля деятельности; ведущий специалист в области психологии профессиообразования, разработчик системно-генетической психофизиологии стиля профессиональной деятельности.

Профессии типа «Человек – человек».

Ведущий предмет труда профессий этого типа – социальные системы, общества, группы населения, люди разного возраста.

Среди этого типа профессий можно выделить:

- профессии, связанные с обучением и воспитанием людей, организацией детских коллективов;
- профессии, связанные с управлением производством, руководством людьми, коллективами;
- профессии, связанные с бытовым, торговым обслуживанием;
- профессии, связанные с информационным обслуживанием;
- профессии, связанные с медицинским обслуживанием.⁵

К профессионально значимым качествам и психологическим требованиям такого типа профессии как «Человек - человек» относятся: желание общаться с людьми, хорошие коммуникативные навыки и хорошее понимание других. Умение держать себя в руках при любом возможном общении с человеком, быть стрессоустойчивым. Приветствуются такие человеческие качества, как высокая способность к эмпатии, состраданию, доброте, терпимости и способность разрешать конфликты.

Способность к общению предполагает не только простое умение говорить, но и такие важные навыки, как умение строить свою речь, слышать, слушать и понимать собеседника, доносить до него свою мысль так, чтобы он понял ее в том смысле, вложил в тебя. Важную роль играет способность в короткие сроки понять психологию человека, найти общий язык с любым человеком любого возраста, социального статуса и умственного развития. Способность наблюдать и анализировать человеческие потребности, работая с людьми.

В качестве функциональной готовности работника туристического предприятия к эффективному профессиональному и деловому общению можно рассматривать: его настрой на продуктивный профессиональный и деловой контакт; нацеленность на продуктивный обмен информацией и выработку единой стратегией взаимодействия; на восприятие и понимание собеседников, а также на оказание влияния на них знаковыми средствами в целях формирования не-

⁵На основе интернет-ресурса «Классификация профессий Е.А. Климова»
https://www.cposo.ru/images/docs/Klassifikacija_professij_E.A.Klimova.pdf

обходимого психического состояния, поведения и установок. Функциональная готовность работника складывается из:

а) активной подготовки сотрудников к эффективному установлению и развитию профессиональных и деловых контактов;

б) направленности на продуктивный обмен информацией и выработку единой стратегии общения, на восприятие и понимание собеседников с целью формирования необходимого психического состояния, поведения или установок;

в) профессионально-коммуникативной компетентности работника;

г) развитие лидерских качеств, которые необходимы для успешного выполнения работы.

Оценка потенциальной готовности сотрудников туристической компании к эффективному профессиональному, деловому общению основывается на следующих факторах: продуктивность установленных и развитых профессиональных и деловых контактов, разработанные стратегии эффективности, обмена информацией, взаимодействия, правильное восприятие собеседников и адекватность понимания, а также успешно воздействовать на них через символы для развития необходимых психических состояний, поведения и отношений; профессионально-коммуникативной компетентности работника; оптимальности протекания интеллектуально-познавательных, эмоционально-чувственных и психомоторных процессов в различных ситуациях профессионального и делового общения.

Одним из важных профессионально значимых качеств является коммуникабельность или коммуникативная компетентность. Коммуникативная компетентность — это способность устанавливать и поддерживать необходимые связи с другими людьми. В состав коммуникативной компетентности входит совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Такого рода компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению. Коммуникативная компетентность - относится как к неявному знанию языка, так и к способности

эффективно его использовать. Процесс совершенствования коммуникативной компетентности связан с развитием личности. Средства регуляции коммуникативных актов являются частью человеческой культуры, и их присвоение и обогащение происходит по тем же законам, что и освоение, и преумножение культурного наследия в целом. Во многом приобретение коммуникативного опыта происходит не только в ходе непосредственного взаимодействия. Из литературы, театра, кино человек также получает сведения о характере коммуникативных ситуаций, проблемах межличностного взаимодействия и способах их решения. В процессе освоения коммуникативной сферы человек заимствует из культурной среды средства анализа коммуникативных ситуаций в виде словесных и визуальных форм.

Коммуникативная компетентность предполагает адаптивность и свободу как к вербальным, так и к невербальным средствам общения и может рассматриваться как категория систем, регулирующих отношения человека с самим собой, природным и социальным миром.

Таким образом, и индивидуально-личностные качества, и социально-культурный и исторический опыт способствуют формированию компетентности в общении.

Близким к понятию «коммуникативная компетентность» является понятие «эмоциональный интеллект».

Эмоциональный интеллект - это способность понимать, использовать и управлять своими собственными эмоциями позитивным образом, чтобы снимать стресс, эффективно общаться, сопереживать другим, преодолевать трудности и разрешать конфликты. Эмоциональный интеллект помогает строить крепкие отношения, преуспевать в учебе и на работе, а также достигать карьерных и личных целей. Это также может помочь превратить намерение в действие и принять обоснованное решение о том, что для вас важнее всего.

Одним из важнейших профессиональных качеств будущего специалиста сервиса является адекватная самооценка. В первую очередь, самооценка – используется для описания общего субъективного ощущения человеком лично-

го достоинства или ценности. Это наиболее важный и изучаемый аспект личного самосознания в психологии. Регуляция поведения личности осуществляется через самооценку.

Самооценка – это один из важнейших факторов, влияющих на качество жизни человека. Социальная адаптация личности напрямую зависит от самооценки, которая регулирует поведение и деятельность. Сложившаяся у человека самооценка может быть адекватной (человек правильно объективно оценивает себя) либо завышенной или заниженной.

Завышенная самооценка иногда приводит к тому, что человек склонен переоценивать свои навыки и всегда готов недооценивать других. Они всегда хотят быть впереди и в большинстве случаев не против навредить людям, чтобы добиться желаемого успеха, думая, что это принесет им счастье. Люди с завышенной самооценкой не умеют слушать других. Скорее, они постоянно обвиняют других и недооценивают их, а также принимают враждебное отношение и поведение по отношению к другим.

Один из признаков низкой самооценки – это недостаток уверенности в себе, боязнь быть отвергнутым или не принятым обществом. Люди с низкой самооценкой, как правило, менее уверены в своих способностях и могут сомневаться в своем процессе принятия решений. У них может не быть мотивации пробовать что-то новое, потому что они не верят, что способны достичь своих целей. У людей с низкой самооценкой могут быть проблемы с отношениями и выражением своих потребностей. Они также могут испытывать низкий уровень уверенности в себе и чувствовать себя непривлекательными и недостойными.

Адекватная самооценка важна для определения:

- четкого представления о своих навыках;
- способности поддерживать здоровые отношения с другими;
- умения правильно оценивать реалистичные и адекватные ожидания в отношении себя и своих способностей;
- понимания своих потребностей и умения их выражать.

Уровень самооценки влияет на процесс принятия решений, отношения, эмоциональное здоровье и общее благополучие. Это также влияет на мотивацию, поскольку люди со здоровым, позитивным взглядом на себя осознают свой потенциал и могут почувствовать вдохновение для решения новых задач.

Умение общаться с людьми – это профессиональное качество необходимое для будущего специалиста сервиса. В качестве направления выступает системообразующее качество личности, определяющие ее психологический склад. В направлении выражается цель, ради которой действует личность, ее мотивы и субъективное отношение к различным сторонам действительности.

В связи с этим С. Л. Рубинштейн писал: «Проблема направленности - это прежде всего вопрос о динамических тенденциях, которые в качестве мотивов определяют деятельность, сами, в свою очередь, определяясь ее целями и задачами». ⁶

Между развитием мотивации и овладением деятельностью существует сложная взаимосвязь. Формирование мотивации опережает формирование деятельности, а иногда и отстает, что сказывается на результатах овладении деятельностью. Каждый этап жизни человека приводит к изменениям в сфере мотивации.

Итак, можно подвести итог, что к профессионально важным качествам специалистов сервиса относятся: компетентность, терпение, внимательность, четкие коммуникативные навыки, креативность и находчивость, навыки убеждения, целеустремленность, упорство.

2.2 Факторы, обуславливающие возникновение трудовых конфликтов на предприятиях сферы туризма

Какие факторы могут возникать на предприятиях сферы туризма? На этот вопрос сложно дать ответ, поскольку причины некоторых конфликтов в туристической деятельности могут быть очень неявными. Конфликтные ситуации между туристическими агентствами могут возникать в связи с нарушением или

⁶На основе интернет-ресурса «Направленность личности»
<https://cyberleninka.ru/article/n/napravlennost-lichnosti>

ненадлежащим исполнением договорных обязательств одной из сторон, недопонимание между сторонами. Конфликтные ситуации между турагентствами могут возникать из-за нарушения или ненадлежащего исполнения договорных обязательств одной из сторон, а также может быть недопонимание между сторонами.

Конфликты с поставщиками туристических услуг могут быть вызваны: денежными отношениями (экономический характер конфликта), некачественной работой обеих сторон, приводящей к конфликтам с клиентами (например, из-за некачественной работы туроператоров), недопонимание между сторонами.

Основными причинами возникновения конфликтов между туристическими компаниями и туристами могут быть: низкое качество туристических услуг, неверная или неполная информация о характеристиках путешествия, предоставляемая туристам, нештатные ситуации в процессе путешествия и др.

Кроме того, причины возникновения различных конфликтов в практике туризма можно сгруппировать, в том числе конфликты, которые могут возникнуть непосредственно внутри компании. Источник конфликта показан в таблице 2.

Таблица 2 – Источники возникновения конфликтов

Причины конфликтов
1. Отсутствие согласованности и противоречивости целей отдельных групп и личностей
2. Организационная структура устарела, а также отсутствует четкое разделение полномочий между работниками.
3. Разное отношение в коллективе к сотрудникам
4. Отсутствие должного уровня профессионализма
5. Психологический феномен
6. Слабые и неблагоприятные физические условия
7. Различия в стиле общения и жизненном опыте

Отсутствие согласованности и противоречивости целей отдельных групп и личностей. Во избежание конфликтных ситуаций цели и задачи каждого подразделения и работника должны быть уточнены посредством соответствующих

устных или письменных указаний. Конфликты между руководством и функциональными службами часто возникают из-за недостаточного снабжения товарами, плохой дисциплины труда, методов профилактики, явно вытекающих из характера самих недостатков.

Организационная структура устарела, а разделение прав и обязанностей нечеткое. В таком случае, получается двойное или тройное подчинение исполнителей. Ясно, что на выполнение всех указаний руководства не хватает времени и сил. Тогда подчиненным нужно:

- самостоятельно оценить степень важности поступающих приказов;
- требовать этого от своего начальника.

Уровень профессиональной подготовки недостаточен. В данном случае возникновение конфликта связано с недостаточной профессиональной подготовкой подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, выполняемых другими работниками. В результате одни сотрудники недорабатывают, а другие перерабатывают.

Психологический феномен – проявляется в поведении и реакциях человека. Например, в постоянной обиде и зависти к другим более успешным и счастливым людям.

Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, холод или жара – это еще одна причина возникновения конфликта на рабочем месте.

Различия в стиле общения и жизненном опыте. Некоторые люди постоянно проявляют агрессию и враждебность по отношению к другим, бросая вызов каждому их слову. Вокруг этих людей постоянно будет конфликт. Различия в жизненном опыте, нравственности, образовании, стаже работы, социальном статусе и уровне образования снижают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

Рассмотрев причины конфликтов выше, можно отметить, что в ряде случаев источником конфликта является сам руководитель. Многие конфликты вызваны собственным характером и поведением менеджера и это еще один из

способов борьбы за власть. Он может позволить себе личные выпады, но при этом не стесняется высказывать их публично.

Также причиной конфликтов может быть тщеславие руководителя, резкость, грубость и в целом плохое отношение к подчиненным. Большинство конфликтов происходит по вине тех руководителей, которые обходят правила, продолжая делать по-своему. Если они не предъявляют к себе должной требовательности, то ставят на первое место свои личные интересы, создавая вокруг себя атмосферу вседозволенности.

Причины конфликтов в каждой организации могут быть самыми разными. Но именно благодаря этому можно понять, где кроются первопричины всей конфликтной ситуации и как ситуация будет развиваться дальше.

Далее рассмотрим сферу питания и какие бывают конфликты.

На предприятиях общественного питания ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые в дальнейшем могут перерасти в конфликты.

Конфликты возникают как столкновение между двумя сторонами:

- гостями и сотрудниками;
- сотрудниками;
- руководителем и подчиненными;
- подчиненными и администрацией кафе;
- руководством и поставщиками;

Причины возникновения конфликтов между посетителями и сотрудниками самые разнообразные и считаются самыми распространенными в сфере общественного питания.

В большинстве случаев конфликты были вызваны чрезмерным или плохим обслуживанием гостей «персонал не всегда бывает вежливым», по словам гостей. Это происходит из-за непонимания правил общения, плохого настроения персонала или гостей, частого хамства гостей или возникновения конфликтных ситуаций между гостями и неуважительного отношения обеих сто-

рон друг к другу. Конфликты могут возникать и в тех случаях, когда персонал кафе неправильно или долго рассчитывал гостей.

Во время мероприятия также произошли стычки между работниками кафе. Это разногласия между официантами по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кто будет работать, а когда отдыхать), разногласия в характерах, нежелание идти друг другу на уступки, разногласия между руководителями и подчиненными, вызванные следующими причинами:

- сотрудник вовремя не приходит на работу без уважительной причины;
- сотрудник не хочет работать или работает плохо;
- неуважительно относится к начальству и не прислушается к советам и поручениям;
- при ежемесячной инвентаризации обнаруживается недостача барной или кухонной продукции;
- из-за плохого настроения вымещает зло на подчиненных, незаслуженно обвиняет, делает их крайними.

Между персоналом и администрацией кафе возникают конфликтные ситуации по поводу задержки заработной платы или ее неправильного начисления.

Причины конфликтов с поставщиками могут быть из-за: доставки некачественных товаров, нежелания обменять товары с дефектом на хорошие по той же цене, по которой они купили, а также по поводу доставки не того товара, который был заказан.

Руководство и персонал кафе стараются соблюдать некоторым условиям для предотвращения конфликтов. Происходит это следующим образом, прежде всего создаются условия, препятствующие возникновению и развитию конфликтных ситуаций.

Одним из условий является избавление от бездельников, которые подают плохой пример другим работникам, потому что не хотят работать сами и в результате срывается настрой на достижение целей кафе. Руководители следят за

работой каждого сотрудника и, если обнаруживается, что человек не желает работать качественно и результативно, то его увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликта является ориентация на справедливость. Менеджеры кафе стараются быть справедливыми по отношению к своим сотрудникам, не наказывают невиновных, прежде чем что-то предпринять, они очень тщательно продумывают последствия своих решений.

Кафе соблюдает соглашения и решения, принятые всеми сотрудниками. Любые изменения или невыполнение обязательств сотрудники стараются обсуждать сразу со всем коллективом. Но договоренности иногда не выполняются, это может случиться из-за какой-то чрезвычайной ситуации, что является исключением.

В отношениях между гостями и сотрудниками все гораздо сложнее. Чаще всего гости нарушают какое-либо принятое решение или какую-нибудь договоренность. Персонал, зачастую, идет навстречу клиентам и делает уступки, из-за чего в результате страдает кафе.

В кафе для предотвращения конфликтов часто применяются принципы объективности и уступчивости. Сотрудники в основном, не концентрируются на собственных интересах, и если это необходимо, то они отступают и попытаются рассмотреть и понять возражения других.

Отношения внутри коллектива формируются с помощью уступок с учетом не только собственных интересов, но и интересов остальных сотрудников кафе. Готовность идти на уступки не только снимает напряжение в коллективе, но и в ходе деятельности иногда приводит к встречной инициативе, которое, возможно, приведет к сопротивлению в случае оказания давления на оппонента.

Также в ходе деятельности в кафе используются принципы ясности и доброжелательности. Если возникают разногласия, то они обычно начинаются с критического анализа ситуации, с изложением своей основной и исходной позиции и противника. Сотрудник анализирует позицию оппонента. В результате могут возникнуть недопонимания и конфликты потеряют свою основу.

Таким образом, это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции и снизить или нейтрализовать обстановку.

В кафе используется один из способов принципа доброжелательности – отказ от принуждения партнера к действиям или решениям, которые ему навязываются. Ему предоставляется возможность свободно выбирать между вариантами, устраивающими субъекта. В качестве примера можно взять пример: менеджера кафе, которому нужно, чтобы сотрудники вышли на работу в тот день, когда они обычно отдыхают. Чтобы избежать принуждения и каких-то конфликтов, администрация будет предоставлять материальные поощрения всем, кто выйдет на работу (для предприятия это незначительно, а для работников это имеет значение).

Для бесконфликтного взаимодействия руководителей и персонала используются следующие способы и условия:

- стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);

- организуется совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе (проводятся корпоративные вечера и совместные поездки куда-либо);

- при появлении важных проблем персонал информируется руководителем - менеджером и если это возможно, оказывается помощь в их решении;

- поощряется инициатива, которая способствует эффективной работе и деятельности кафе;

- руководство не ставит перед персоналом задачи, которые не соответствуют их возможностям;

- если менеджер допустил ошибки, то старается не обвинять в этом подчиненных (по возможности);

Для бесконфликтного взаимодействия персонала кафе с гостями используются следующие способы и правила:

- персонал всегда соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.);

- персонал старается удовлетворить потребности даже самых капризных и придирчивых гостей кафе;

- персонал при взаимодействии с гостями проявляет вежливость и уважение.

При разрешении разногласий с подчиненными менеджер (директор) использует следующие методы:

- при возникновении конфликта, менеджер (директор) и подчиненный говорят по очереди и каждый выслушивает своего оппонента для избегания неверного решения или спора;

- в конфликтной ситуации менеджер (директор) не провоцирует конфликт, так как он проще разрешим. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций и в результате этого снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;

- при конфликтной ситуации менеджер (директор) не повышает голос на подчиненного. Одним из самых важных навыков в разрешении конфликтов является способность сохранять спокойствие и не повышать голос при решении проблемы. При обсуждении вопроса сотрудники должны стараться сохранять хладнокровие и говорить на нормальной громкости;

- если менеджер (директор) не прав в конфликте, то он уступает подчиненному, при этом указывает, что подчиненный также допустил ошибки;

- менеджер (директор) старается не начинать конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также это чревато взаимными обидами и недомолвками. Директор сохраняет профессионализм и подает пример, демонстрируя ценности организации, основанные на достоинстве и уважении.

Обслуживающий персонал при разрешении конфликтов с руководством старается выполнять следующие рекомендации:

- не вступать в конфликт с руководителем;

- старается найти компромиссный подход к разрешению ситуации;

– предлагать несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивать на одном;

– не допускать грубости, резких высказываний или агрессии в сторону руководства.

– в процессе работы изучать и учитывать индивидуально-психологические особенности руководителя, тогда все это позволит быстрее и с меньшими затратами разрешать конфликты.

2.3 Анализ, оценка возникновения и наличие трудовых конфликтов на предприятии

Чтобы определить наличие организационного конфликта, необходимо провести исследование персонала и руководства на предмет наличия скрытого конфликта и отношения к конфликту. Цель эмпирического исследования - проанализировать причины возникновения конфликтных ситуаций в туристическом агентстве «ANEX Tour» и разработать рекомендации по управлению конфликтами.

В исследовании принимали участие менеджеры, руководители юридического, договорного отделов, отдела маркетинга и рекламы, операторы. Большую часть опрошенных составили женщины (63,9%) в возрасте от 20 до 55 лет и мужчины (36,1%) в возрасте от 20 до 55 лет.

Вопросы анкеты направлены на:

- изучение частоты конфликтов в организации;
- самооценку конфликтности личности;
- анализ распределения ролей в процессе управления конфликтами;
- изучение причин конфликтов.

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организациях.

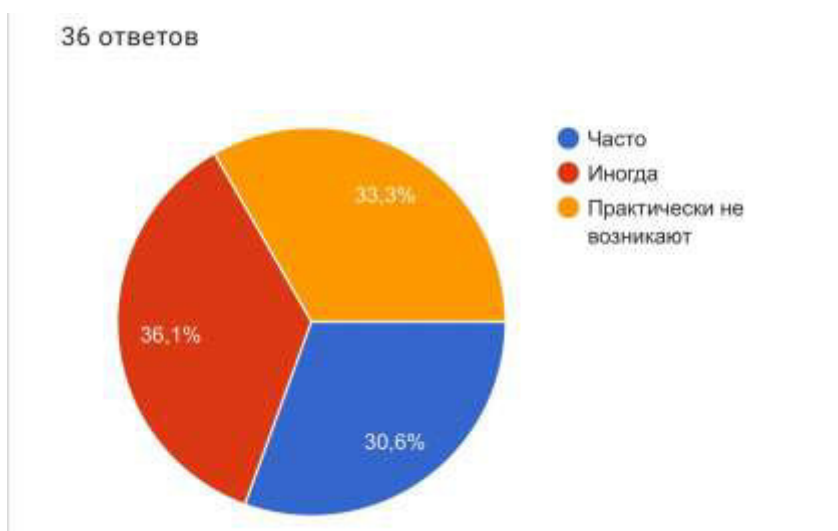


Рисунок 1 – Распределение ответов на вопрос «Как часто в Вашей организации возникают конфликты?»

Так, при ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, (36,1%) опрошенных отметили, что такие явления в их организации иногда происходят. Причем (33,3%) из них указали, что данное явление происходит очень редко. (30,6%) исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто.

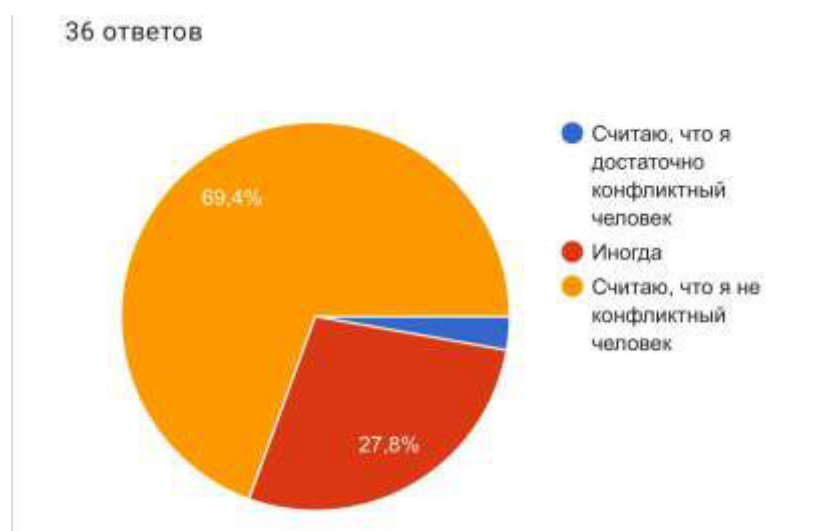


Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос «Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?»

Таким образом, сотрудники организации отмечают, что конфликты в их коллективе - достаточно частое явление. При этом на рисунке 2 можно увидеть, что большинство участников опроса (69,4%) не считают себя конфликтной

личностью, тем не менее, (27,8%) респондентов отмечают, что им приходится участвовать в конфликтах. Вместе с тем, почти каждому второму анкетированному удастся избежать столкновений.

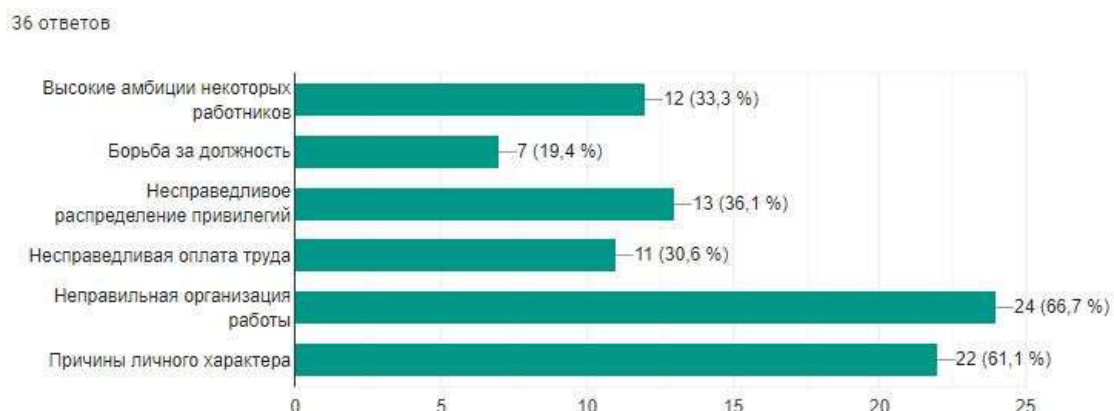


Рисунок 3 – Распределение ответов на вопрос «Причины возникновения конфликтов»

Как показывают данные рисунка 3, основными причинами возникновения конфликтов являются неправильная организация работы, причины личного характера, не относящиеся к работе и несправедливое распределение привилегий. Кроме того, по мнению респондентов, на появление очагов напряженности в коллективе влияют высокие амбиции некоторых работников, несправедливая оплата труда. В качестве причины возникновения конфликтов была также названа борьба за должность, но по оценке участников она не так несущественна.



Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос «Виды конфликтов в работе»

Так из данных рисунка 4 видно то, что (69,4%) конфликтных ситуаций в туристическом агентстве «Анекс тур» возникают в общении с коллегами по работе, (33,3%) конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями, и, соответственно, (19,4%) конфликтных ситуаций возникают в общении с клиентами.

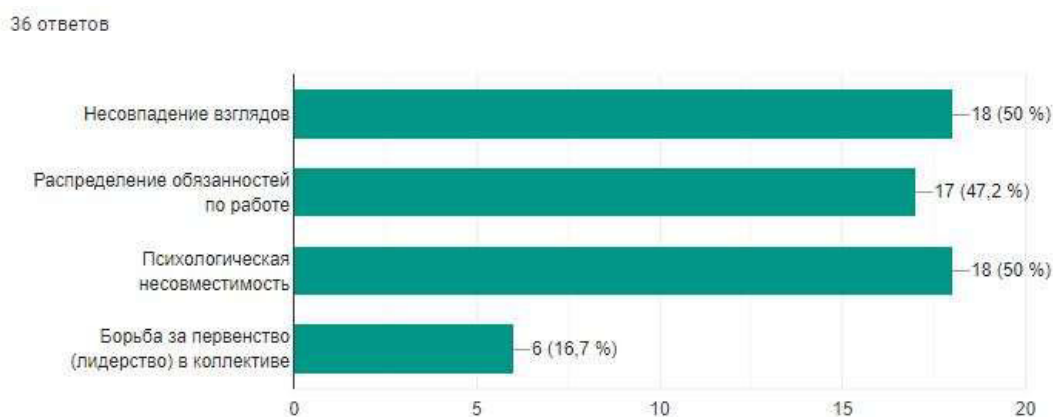


Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос «Виды конфликтов с коллегами»

По мнению менеджеров, конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов (50%) и психологической несовместимости (50%), также влияет не правильное распределение обязанностей по работе (47,2%) и борьба за первенство (лидерство) в коллективе (16,7%).

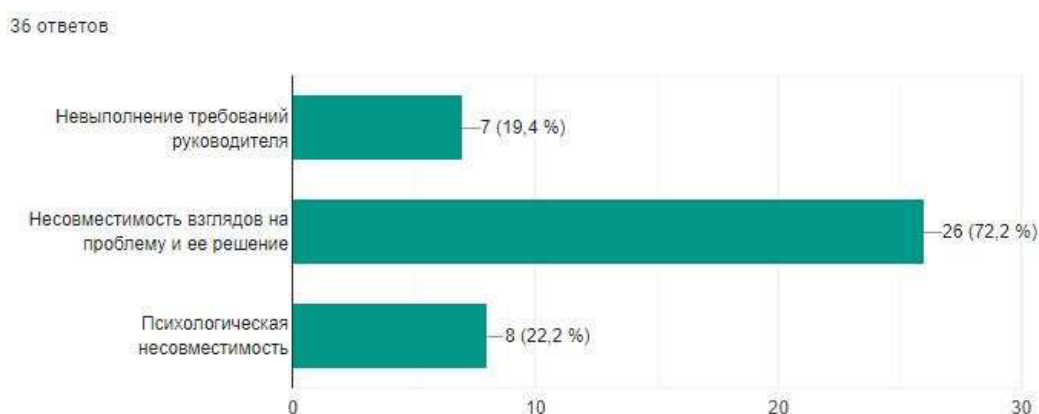


Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос «Виды конфликтов с руководителем»

Результаты рисунка 6, говорят о том, что конфликты с руководителем возникают по причине несовместимости взглядов на проблему и ее решение,

так считают (72,2%) опрошенных, а также присутствует психологическая несовместимость между руководителем и работником (22,2%), в тоже время 19,4% опрошенных считают, что руководитель недостаточно хорошо выполняет свои требования.

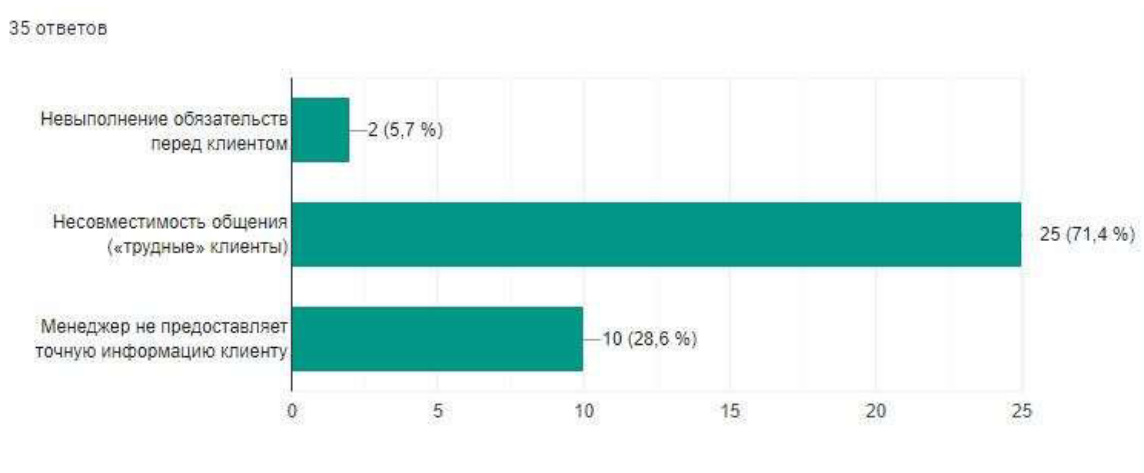


Рисунок 7 – Распределение ответов на вопрос «Виды конфликтов с клиентами»

По мнению менеджеров турфирмы, конфликты с клиентами возникают чаще всего из-за несовместимости общения между менеджером и клиентом (71,4%), также из-за отсутствия точной информации для клиента (28,6%), а (5,7%) менеджеров считают, что конфликты происходят из-за невыполнения каких-либо обязательств перед клиентом.

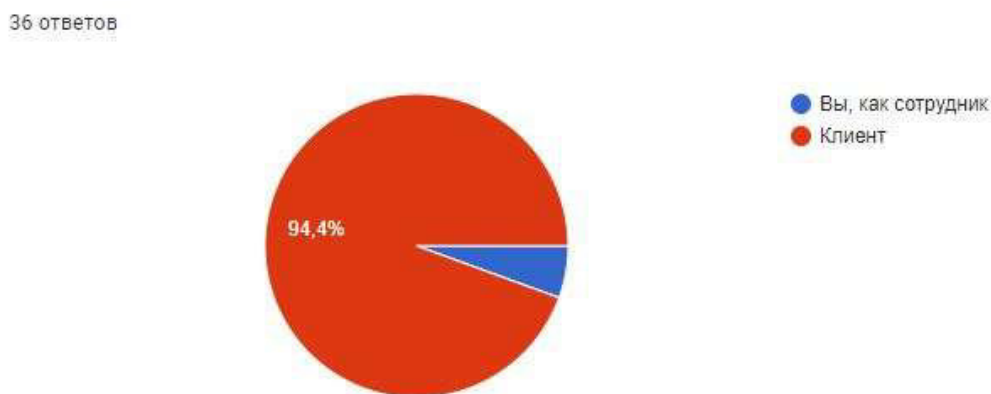


Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос «Кто обычно является инициатором конфликта?»

(94,4%) опрошенных считают, что обычно клиент является инициатором конфликтных ситуаций и всего (5,6%) считают, что виноваты перед клиентом были они, как сотрудники.

36 ответов



Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос «Урегулирование конфликтов с клиентами»

Так из данных рисунка 9 можно сделать вывод, что 88,9% опрошенных смогли урегулировать конфликт с клиентом. Также можно сделать вывод о том, что у 5,6% опрошенных, конфликт остался нерешенным и также у 5,6% опрошенных, когда клиент шел навстречу, но конфликт уладить не смогли. Никто из респондентов не ответил, что конфликт остался не урегулирован и клиент шел навстречу.

36 ответов

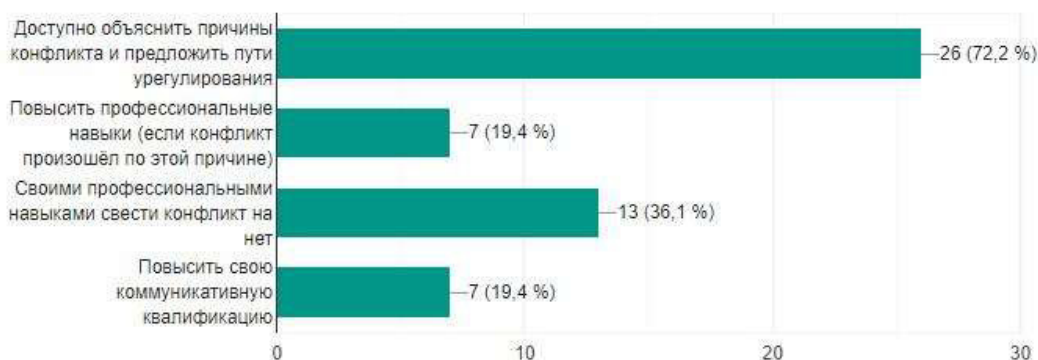


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос «Что вы пытались сделать, если конфликт произошёл по вашей вине?»

72,2% респондентов утверждают, что при возникновении конфликта пытаются доступно объяснить причины и предложить какие-либо пути урегулирования, 36,1% респондентов ответили, что пытаются уйти от конфликта с помо-

щью своих профессиональных навыков, а также по 19,4% респондента считают, что должны повысить свои профессиональные навыки и коммуникативную квалификацию, если конфликт произошел по этой причине.

В результате проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы о причинах, возникающих в организации.

К основным причинам возникновения конфликтов в организации, по мнению сотрудников, относятся, во-первых, неправильная организация работы, поэтому рабочие процессы должны быть понятны для всех сотрудников. Во-вторых, причины личного характера, не относящиеся к работе, они связаны с индивидуально-психологическими особенностями людей. Также, могут быть обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека при взаимодействии с окружающими.

По мнению менеджеров, конфликты с коллегами возникают по причине несовпадения взглядов, психологической несовместимости, не правильного распределения обязанностей по работе, борьбы за первенство (лидерство) в коллективе. Так, очень часто в межличностном противостоянии участники погружаются в состояние гнева и негативных эмоций, поэтому некоторые действия конфликтующих сторон будут направлены на причинение вреда другой стороне. Противостояние двух людей является нормой в нашей повседневной жизни и имеет несколько функций: познавательную – люди обмениваются знаниями и взглядами на мир; конструктивную – стороны конфликта выстраивают логические цепочки и понятийные механизмы по какому-либо вопросу; развивающая — участники по-прежнему соглашаются на любые условия друг друга, стремясь сохранить хорошие отношения; инструментальную – в некоторых случаях конфронтация может быть способом решения проблем.

Конфликты с руководителями возникают - по причине невыполнения требований руководителя и несовместимость взглядов на проблему и ее решение. Начальство инициирует конфликты, в основном из-за недовольства результатами работы того или иного сотрудника. Поэтому важно с самого начала определить, каковы цели взаимодействия руководителей и подчиненных — це-

ли компании как сообщества людей. И поддерживать условия, при которых все сотрудники будут помнить об этой цели.

Конфликты с клиентами происходят - по причине невыполнения обязательств перед клиентом, несовместимости общения («трудные» клиенты). В таком случае, необходимо искать компромисс. Он снижает напряжение между сотрудниками и клиентами и тогда обе стороны будут удовлетворены.

Также результаты исследования выявили отсутствие системной работы по управлению конфликтами в компании. Управление конфликтами является частным случаем решения проблем и требует наличия соответствующей системы, т.к. решение проблем, управление реализацией решений, распознавание и предвидение проблем и обеспечение информацией лиц, принимающих решения, тесно взаимосвязаны. Чем эффективнее спланировано и организовано взаимодействие этих функций, тем более эффективным может быть решение проблем.

Управление конфликтами — это частный случай решения проблем, требующий надлежащей системы, так как решение проблем, управление реализацией решений, выявление и прогнозирование проблем тесно связаны между собой. Поэтому, чем эффективнее спланировано и организовано взаимодействие этих функций, тем эффективнее будет решение проблемы.

3 ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБОВ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

3.1 Организация и методы исследования

Для определения особенностей уровня конфликтности специалистов в сфере туризма было проведено исследование в двух группах специалистов из разных организаций. В первую группу вошли 20 сотрудников из туристического агентства «Анекс тур», а во вторую группу вошли 20 сотрудников кофейни «Шоколадница».

Исследование условно было разделено на несколько этапов.

Первый этап состоял в подборе методик диагностики в соответствии с поставленной целью и задачами.

Второй этап исследования включал сбор данных. Тестирование испытуемых по выбранным методикам проводился индивидуально с использованием интернет-технологий. Перед началом исследования было дано краткое описание характеристик теста и важности этого исследования. Это свидетельствовало о повышении интереса респондентов, что заставило их относиться к работе более серьезно. Благодаря системе онлайн-рассылки тестов исследования и сбор информации были завершены в течение десяти дней.

На третьем этапе исследования был проведён анализ и интерпретация полученных данных. Целью данной работы является исследование особенностей уровня конфликтности специалистов сферы туризма.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- проанализировать литературу по конфликтным ситуациям;
- описать факторы, которые обуславливают конфликтные ситуации в сфере туризма;
- определить особенности конфликтных ситуаций;
- разработать психологический тренинг по избеганию конфликтных ситуаций.

База исследования туристическое агентство «Анекс тур», кофейня «Шоколадница».

В состав первой выборки вошли 20 сотрудников из туристического агентства «Анекс тур» в возрасте от 20 до 40 лет (директор, менеджеры, бухгалтеры, кассиры). Стаж работы от 3 до 25 лет.

В состав второй выборки вошли 20 сотрудников кофейни «Шоколадница» в возрасте от 18 до 45 лет (директор, администратор, повара, официанты, бармены, бухгалтера, технический персонал). Стаж работы от 2 до 30 лет.

Тип данной профессии по Климову – «человек – человек». Представители этого типа профессий могут руководить группами, коллективами, обществами людей, изучать и обучать людей любого возраста, а также быть полезными в соответствии с различными потребностями людей (материальными, духовными, социальными).

Для этой группы профессий самое основное общение с человеком. Человек должен обладать почти всеми свойствами, чтобы действовать в соответствии с этими качествами. Это способность к доброте, чуткости, сопереживанию.

Поскольку в настоящее время не существует специальных диагностических инструментов, предназначенных для измерения конфликтности специалистов, автором были использованы методики, наиболее часто используемые при изучении различных аспектов этого явления.

В связи с чем, в данном исследовании были использованы такие методики как опросник В.В. Шпалинского и Э.Г. Шелеста, тест К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов», а также, тест по В. Ряховскому «Оценка уровня конфликтности личности».

Конфликтные сотрудники — это те, кто в силу определенных характеристик являются инициаторами многих негативных или деструктивных конфликтов, а также имеют склонность вовлекаться в конфликты, созданные другими. Опасность нахождения такого сотрудника в рабочей среде состоит главным образом в том, что его действия мешают конструктивным процессам или даже

разрушают их. Так, в первую очередь, затрагивается потенциал развития бизнеса, который является одной из главных особенностей его успешности.

Далее будут представлены и описаны методики которые были использованы в исследовании.

– опросник В. В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста

Диагностика психологического климата в малой производственной группе В.В. Шпалинского и Э.Г. Шелеста предназначена для изучения состояния психологического климата в коллективе. Основные показатели психологического климата:

- организационная удовлетворенность сотрудников характером и содержанием труда;
- хорошие взаимоотношения с коллегами по работе и менеджерами;
- удовлетворенность в стиле работы руководства;
- удовлетворенность уровнем конфликтности отношений;
- удовлетворенность профессиональной подготовкой персонала.

Методика представляет собой опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них - своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке - суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой - антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре испытуемый ставит отметку, тем более выражен данный признак в этом коллективе. Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующий о наличии обоих признаков⁷ (приложение А).

– тест К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов»

Опросник «Стиль поведения в конфликте» был разработан К. Томасом для изучения предрасположенности индивидов к конфликтному поведению и выявления определенных стилей разрешения конфликтов. Этот метод может

⁷На основе интернет-ресурса Диагностика психологического климата в малой производственной группе <https://tinyurl.com/yckurv5y>

быть использован в качестве ориентира для изучения адаптивных и коммуникативных особенностей личности и стиля межличностного взаимодействия.

Русскоязычная версия была адаптирована российским психологом Натальей Владимировной Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

Одной из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации является опросник Кеннета Томаса "Определение способов регулирования конфликтов".

К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Ральфом Килманном (Ralph Kilmann) предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой - поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе - поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов.

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

- соревнование (конкуренция) — попытка достичь своей цели за счет другого таким способом, который является одновременно напористым и несговорчивым;

- приспособление — принесение в жертву собственных интересов ради другого.

- компромисс — цель состоит в том, чтобы найти взаимовыгодные решения, которые удовлетворят обе стороны.

– избегание — стороны игнорируют конфликт, избегают его и не ведут активного поиска решений. Обе стороны равнодушны к своим и чужим проблемам.

– сотрудничество — противостояние конфликту путем рассмотрения всех возможных решений для поиска нужного исхода, который будет удовлетворять обе стороны.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения⁸ (приложение Б).

– тест по В. Ряховскому «Оценка уровня конфликтности личности»

Тест разработан Василием Дмитриевичем Ряховским. Данный тест позволяет выявить уровень развития конфликтности личности. Методика оценки уровня конфликтности позволяет быстро определить степень общительности, коммуникабельности человека и его желания идти на контакт (приложение В).

3.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

На первом этапе анализа результатов исследования был определен психологический климат в малой производственной группе. Для этого был использован опросник В. В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста. Диагностика психологического климата в малой производственной группе позволяет дать общую оценку атмосферы в коллективе, выявить негативные факторы, мешающие работе, а также их причины. Полученные результаты представлены на рисунке 10.

⁸На основе интернет-ресурса Тест Томаса - типы поведения в конфликте <https://tinyurl.com/bdf6zanx>

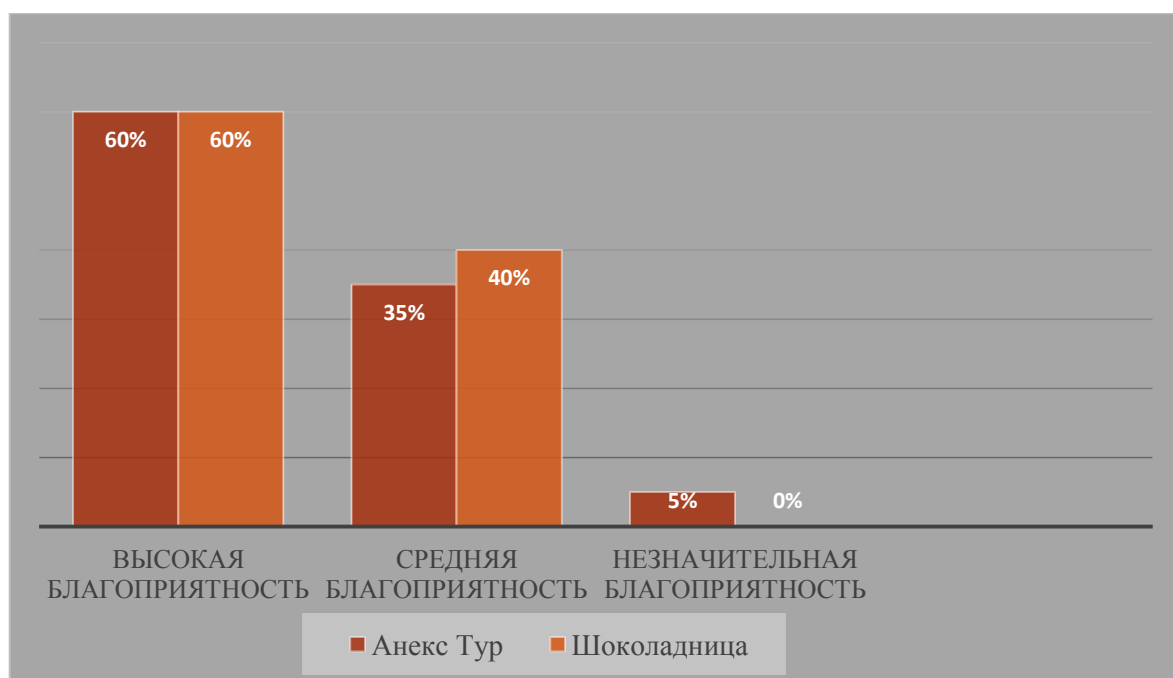


Рисунок 10 – Психологический климат коллектива

Из рисунка 10 видно, что в обеих группах подавляющее большинство членов коллектива (60%) оценили психологически климат в коллективе как благоприятный. Психологический климат должен поддерживаться всеми членами в коллективе. Для этого каждый из сотрудников и руководитель, должны понимать людей и правильно оценивать их психологию, адекватно и эмоционально реагировать на их поступки и ситуации. Если говорить про среднюю благоприятность, то она выше в кофейне «Шоколадница» на 5%. А незначительная благоприятность в коллективе, ниже в туристическом агентстве, а это значит, что некоторые сотрудники не удовлетворены в полной мере своим коллективом.

Результаты анализов ответов респондентов на оценку психологического климата свидетельствуют о том, что в коллективе существуют благоприятные межличностные отношения и это также свидетельствует об отсутствии острых конфликтов.

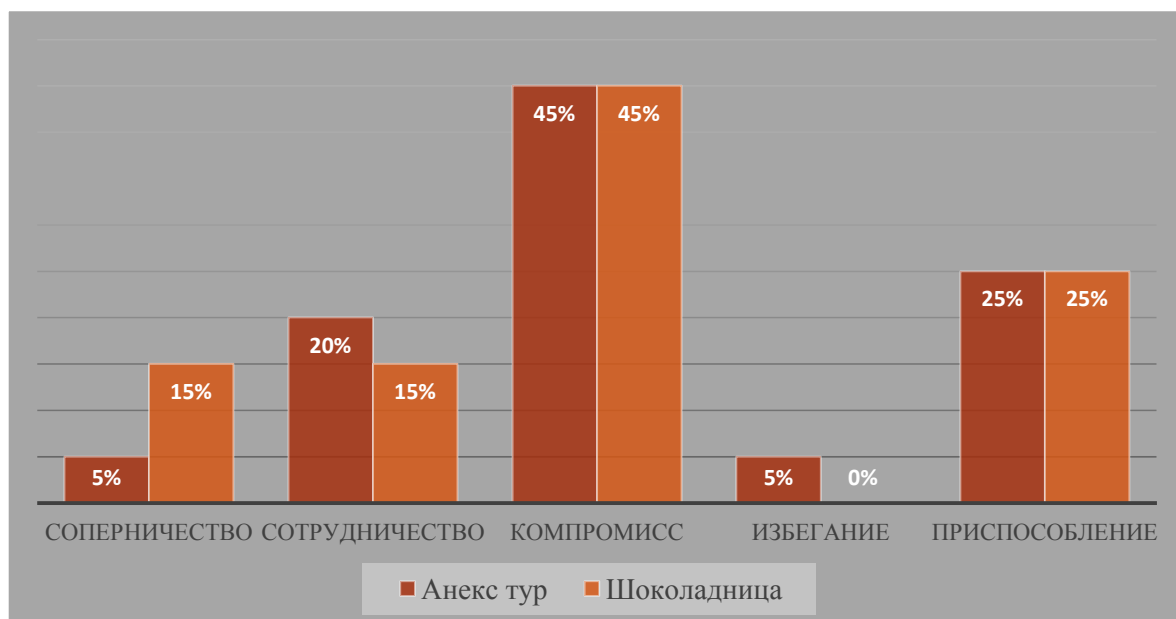


Рисунок 11 – Определение способов регулирования конфликтов

По тесту К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» у большинства респондентов (45%) в обеих группах наблюдается стиль компромисса. Когда одна из сторон начинает больше уступать в своих интересах другой стороне. Этот процесс происходит посредством торга и обмена, а также уступок. В процессе компромисса отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. Поэтому причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск причин их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.

Также стиль приспособления выбрали по 25% из каждой группы. Как правило, приспособление проявляется в добровольной или вынужденной сдаче своих позиций полностью либо частично. Также это может произойти от:

- осознания своей неправоты;
- большой зависимости от собеседника;
- незначительности проблем;
- желания сохранить хорошие взаимоотношения со своим оппонентом;
- угрозы негативных последствий;
- от влияние третьей стороны, которая вмешалась в конфликт;
- осознание того, что нет никаких шансов на победу.

Сотрудничество выбрали 20% из туристической фирмы и 15% в кофейне. Это говорит о том, что у анкетированных наблюдается наиболее конструктивное и эффективное поведение в любом конфликте. Это только при обоюдном желании оппонентов и готовность рассматривать противоположную сторону не как врага, а как союзника для эффективного решения проблемы и выгоде обеих сторон. Данная стратегия сотрудничества эффективна, когда: все участники процесса понимают важность решения проблемы, а также не имеют предубеждений против друг друга.

Стратегию соперничества выбрали 5% анкетированных из туристической фирмы «Анекс тур» и 15% анкетированных из кофейни «Шоколадница». Это может свидетельствовать о том, что у участников выражается активное навязывание своей позиции для второй стороны конфликта. Данная стратегия может быть обоснована в некоторых случаях, например, если принятое решение приведёт к выгоде для всех окружающих, а не только для одного или нескольких людей. Кроме того, соперничество часто используется при недостатке времени для уговоров и оспаривания аргументов оппонента. Стратегия соперничества также может быть эффективна в экстремальных ситуациях, когда времени на убеждение второй стороны нет и нерешенный вопрос может привести к опасным последствиям.

Стратегию избегания выбрали всего 5% испытуемых из туристической фирмы. Эту стратегию можно также назвать уходом от решения проблемы, когда одна из сторон пытается выйти из конфликта при минимуме действий и ущерба. Зачастую применяется уже после неудачных попыток отстоять свое право. Но если конфликт уже возник и его невозможно разрешить, то он постепенно угасает на какое-то время или навсегда. Избегание может быть очень правильной и полезной реакцией на затянувшийся сверх всякой меры конфликт.

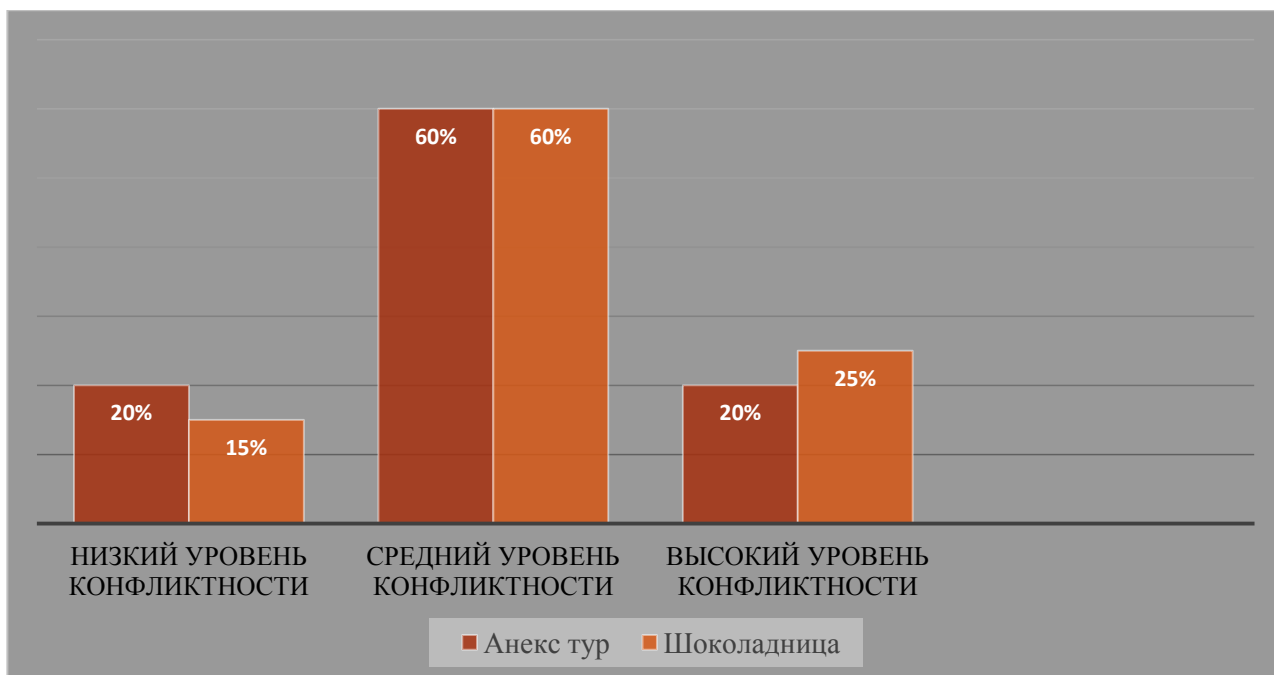


Рисунок 12 – Оценка уровня конфликтности личности

Из рисунка 12 мы можем увидеть, что у 60% сотрудников обеих групп преобладает средний уровень конфликтности, это означает, что данные специалисты умеют сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы.

Кроме этого, стоит отметить что высокий уровень конфликтности был выражен у 20% сотрудников туристической фирмы и у 25% сотрудников кофейни. Это говорит о том, что сотрудники редко прислушиваются к мнению других коллег, не учитывают интересы окружающих, при этом стараются удовлетворить свои потребности, отстаивать свою независимость. Зачастую данные сотрудники сами могут искать повод для конфликта.

Низкий уровень конфликтности в туристическом агентстве 20%, в то время как в кофейне 15%, это говорит о том, что сотрудникам «Анекс тура» свойственно избегать конфликтных ситуаций. Сотрудники предпочитают отказаться от своих интересов, лишь бы избежать какой-либо напряжённости в отношениях.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

а) уровень психологического климата в обеих группах выявлен как высокий, что может свидетельствовать о том, что сотрудники стремятся сохранить целостность коллектива, его совместимость, гармонию, сплоченность и коммуникабельность, однако можно предположить, что сотрудники «Анекс тура», которые набрали по шкале средняя благоприятность 35% и сотрудники кофейни «Шоколадница», которые набрали 40% иногда могут испытывать трудности, возможно, несовместимость с другими членами организации. Также сотрудники из туристической фирмы, которые набрали 5% по шкале незначительная благоприятность могут не чувствовать от других сотрудников поддержки, гармонии и открытости.

б) самый высокий способ регулирования конфликтов в двух исследуемых группах был выявлен компромисс (45%). Это означает, что в обеих группах сотрудники ищут приемлемое решение для каждого участника конфликта, слушают друг друга, а также, могут открыто высказывать свою позицию.

Способ регулирования конфликтов как приспособление выбрали по 25% в двух группах, это значит, что сотрудники готовы уступать своим коллегам в споре ради того, чтобы избежать конфликтов, но таким сотрудникам иногда может быть тяжело, из-за того, что результатом станут отрицательные эмоции у уступившей стороны, а далее может быть потеря доверия, уважения и взаимопонимания между участниками.

По шкале сотрудничества можно сделать вывод, что сотрудники туристического агентства немного чаще учитывают позиции других участников, а также стремятся добиться, чтобы другая сторона тоже была бы удовлетворена. Сотрудники кофейни не всегда учитывают позиции другой стороны, а также у них могут быть не всегда доверительные отношения.

По шкале соперничества в кофейне «Шоколадница» сотрудники чаще стремятся добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам других сотрудников, они чаще настаивают на своей точке зрения, даже если они не правы. В то время как в туристическом агентстве это почти не происходит.

в) средний уровень конфликтности личности у сотрудников двух групп в большей степени выявлен как средний (60%). Это говорит о том, что на данных предприятиях работают в меру тактичные сотрудники, которые конфликтуют лишь тогда, когда нет иного выхода и все другие средства исчерпаны. Сотрудники могут твердо отстаивать свое мнение и позицию, не думая о том, как это отразится на служебном положении или приятельских отношениях. При этом, они не выходят за рамки корректности.

Таким образом, согласно проведенному исследованию, можно найти как схожесть данных предприятий, так и их различия. Различия заключаются в том, что в турфирме преобладают конфликты с коллегами по работе, чем с клиентами. В то время как в кофейне «Шоколадница» конфликты чаще происходят с клиентами.

Поэтому, исходя из данного исследования для предотвращения и урегулирования конфликтов в туристической организации можно предложить проведение различных видов тренинга как для руководства, так и для коллектива, на формирование и предотвращения конфликтных ситуаций.

3.3 Предложения по формированию механизма разрешения конфликтов в турфирме с учетом отраслевых особенностей

Чтобы периодически возникающие в организации конфликты не мешали, но и способствовали работе организации, их необходимо контролировать. Управление конфликтами – это эффект устранения причин конфликта или корректировки поведения участников.

В ходе исследований были выявлены несколько причин возникновения организационного конфликта на туристическом предприятии «Анекс тур».

Как правило, совместное времяпрепровождение вне рабочего места положительно сказывается на коллективном духе и снижает риск конфликтов. Главное, чтобы выбранный вид развлечения удовлетворял всех членов трудового коллектива, а не навязывался руководством.

Руководству необходимо сосредоточиться на наиболее конфликтных парах сотрудников. Здесь есть две стратегии на выбор: можно попытаться разгра-

ничивать выполняемые ими функции, чтобы у них не было шансов на конфликт, но сама по себе эта стратегия не решает проблему. Таким образом, другая стратегия может состоять в том, чтобы работать над совместным проектом, тем самым сотрудники будут находить общий язык и подстраиваться под темперамент друг друга.

Так как на предприятии трудятся представители разных поколений, и результаты анкеты (рис. 5) показали, что у менеджеров происходит несовпадение взглядов (50%), а также психологическая несовместимость (50%), поэтому рекомендуется для предотвращения конфликтов проводить профилактику путем совместного времяпровождения, проведение руководством управленческих тренингов, направленных на улучшение сплоченности и создание атмосферы доверия среди коллег.

В США существует практика коучинга и наставничества, которая помогает предотвратить конфликт поколений. Представители старшего поколения могут делиться своей мудростью, чтобы дать понимание и руководство, поскольку их подопечный сталкивается с проблемами на своем пути, а молодые сотрудники могут помогать более старшим в освоении инновационных технологий, которые внедряются на предприятии. При этом данный опыт направлен не просто на усовершенствование навыков работы в организации, но и на повышение уверенности в себе, развитие коммуникативных и лидерских навыков, а также знакомство с новыми перспективами.

Отличный способ справиться с разрывом между поколениями на рабочем месте и способствовать межпоколенческому обучению — разработать программу наставничества в организации. Это создает справедливую и сбалансированную платформу, от которой выигрывает каждая сторона, а также может помочь укрепить межличностные отношения между коллегами.

Также, для профилактики конфликтов на туристском предприятии можно проводить с помощью корпоративных игр.

Например, П. Ленсиони рекомендует руководству выбрать «подрывника», цель которого — вызвать открытое обсуждение существующих проблем. На

роль «подрывника» может быть выбран либо опытный и уважаемый сотрудник из передового состава, либо в роли подрывника может выступать менеджер. На таких экспериментах происходит отработка навыков участия в конструктивном конфликте. Модерация конфликта руководителем позволит направить обсуждение в нужное русло.

Корпоративная культура играет ключевую роль в укреплении доверия и преодолении боязни конфликта. Формирование глубокой организационной культуры в виде философии и ценностей компании может повысить эффективность управления конфликтами и предотвратить их возникновение.

Как возможный вариант, руководство может разработать правила поведения в конфликте на основе творческих моделей решения проблем Осборна-Парниса или Пуччио-Манс-Мёрдок, после чего обсудить правила с подчиненными и внести необходимые коррективы. Следует придерживаться принципов, предложенных Осборном и его последователями при разрешении конфликта, описанными в первой главе работы, таких как открытость и равноправие.

Еще один способ укрепить отношения в коллективе – разработать психологический тренинг на поддержание отношений.

Психологический тренинг – это вид активной тренировки поведенческих навыков и развития личности. В ходе тренинга участникам предлагается выполнять упражнения, направленные на развитие или демонстрацию психических качеств или навыков. Ключевым принципом обеспечения эффективного обучения и развития является непрерывное сочетание всех форм деятельности: общение, игра, обучение и труд.

В процессе психологических тренингов группа обычно не меняется.

Цель тренинга:

- повышение производительности труда;
- развитие коммуникативных навыков;
- развитие способности к самоанализу и пониманию других;
- развитие умений устанавливать и поддерживать психологические связи в общении;

- активизация творческого потенциала личности;
- коррекция и развитие самовосприятия;
- понимание своих способностей и ограничений во взаимодействии с другими.

Вид тренинга - психологический тренинг по предупреждению конфликтов.

Основным методом используемом в данном виде тренинга, является ролевая игра – позволяющая взаимодействовать двум и более людям в определенном социальном контексте.

Данный тренинг должен развивать следующие социально-психологические умения:

- вступления в контакт;
- активного слушания;
- ведения дискуссии;
- выравнивания эмоционального напряжения партнера;
- аргументации.

Цели тренинга формируются в соответствии с общими задачами тренингов и целями, поставленными разработчиком. Не следует перенасыщать тренинги большим количеством упражнений. Оптимальная структура упражнений:

- разминка – 1-2 упражнения;
- целевые упражнения – 2-3 упражнения;
- завершающие упражнения – обсуждения.

Кроме того, при выборе упражнений стоит учитывать подготовленность участников и их опыт в участии тренингов, чем выше подготовка, тем сложнее могут быть упражнения.

После определения темы и времени, строится план занятий. Как правило, любой тренинг должен включать в себя:

- вступительную часть (разминка). Как правило, если это не первое занятие, то в этой части обсуждаются переживания участников, результаты раз-

мышлений и события, связанные с прошлым занятием, а также может происходить постепенная подготовка к основным упражнениям;

– основная часть включает набор конкретных упражнений, после чего происходит обсуждение результатов их выполнения, направленных на достижение основных задач тренинга;

– в заключительной части тренинга, обычно подводятся итоги, может намечаться план дальнейшей работы (при необходимости), поясняются определенные вопросы и формируются проблемы, раскрытые в процессе выполнения упражнений.

Цель тренинга: выработка навыков бесконфликтного поведения и предоставление возможности участникам программы получить опыт предупреждения конфликтов.

Задачи:

1) обучение методам профилактики и разрешения конфликтов, нахождения решения в конфликтных ситуациях;

2) развитие навыков непредвзятого оценивания конфликтной ситуации;

3) помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);

4) сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

Формы и методы работы: занятие проводится в форме мини-лекций, ролевых игр, индивидуальных и групповых упражнений, моделирования конфликтных и эмоционально-напряженных ситуаций с последующим их аналитическим разбором.

Ожидаемые результаты: участники получают навыки и необходимые знания по предотвращению конфликтов.

Продолжительность сессии: 2 часа.

Количество сессии: 4 – 5.

Таким образом, тренинг познакомит участников с конфликтными ситуациями и их решением, поможет снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере, а также предоставит возможность практиковать в своей жизни изложенные техники по разрешению конфликтов, а также помогают понять важность сплоченности команды в кризисных ситуациях и снизить общий стресс и текучесть кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликты являются неотъемлемой частью любых отношений людей, в том числе и при совместной работе. Бизнес в сфере туризма затрагивает конфликты на разных уровнях, от отдельных людей до организаций. Профессиональное управление конфликтами означает не только разрешение конфликта в конструктивном направлении, но и предотвращение деструктивных конфликтов и стресса, вызванного такими конфликтами.

Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий.

На протяжении работы рассматривались различные подходы к понятию конфликта, его месту и роли на предприятии сферы туризма. Многочисленные исследования и эксперименты подчеркнули важность внимания к социально-психологическим факторам роста производительности труда, их роли в личностном развитии и, в конечном счете, в устойчивом функционировании фирм на рынке туристических услуг.

В первой главе был уточнен понятийно-терминологический аппарат в разрешении конфликтных ситуаций на предприятии сферы туризма, изучены основные методы разрешения трудовых конфликтов, а также представлен международный опыт разрешения конфликтных ситуаций.

Во второй главе были проанализированы особенности профессиональной деятельности специалистов в сфере туризма и факторы, обуславливающие возникновение трудовых конфликтов, а также проведено исследование в туристической фирме «Анекс тур» и представлены результаты данного исследования.

В третьей главе работы, на примере туристической фирмы «Анекс тур» и кофейни «Шоколадница» были проанализированы организационные конфлик-

ты с помощью психологических методик и тестов, благодаря которым были выявлены причины конфликтов и предложены мероприятия по разрешению этих конфликтов.

В целях уменьшения конфликтов на предприятии «Анекс тур», можно дать следующие рекомендации:

- предоставлять работникам совместное времяпрепровождение вне работы для улучшения коллективного духа;

- разработать программу наставничества в организации для создания сбалансированной платформы, чтобы снизить разрыв между поколениями, а также для укрепления межличностных отношений между коллегами;

- для профилактики конфликтов на туристском предприятии можно проводить с корпоративные игры;

- также необходимо проводить тренинги по предотвращению конфликтных ситуаций, по повышению личностного роста и навыков уверенного поведения.

В заключение важно отметить, что управление конфликтами лучше всего работает на ранних стадиях возникновения конфликта. Когда проблемы с подчиненными или руководством выявляются быстро, требуется меньше усилий для их решения. Поэтому следует уделять должное внимание как предотвращению конфликтов внутри организации, так и мониторингу, и предупреждению конфликтов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алиева, Р. Р., Булуева Ш. И., Магомедова П. К. Конфликтология. Учебное пособие. М.: Юрайт. 2019. 382 с.
- 2 Анцупов, А. Я., Прошанов С. Л. История отечественной конфликтологии. Указатель 1762 диссертаций. М.: Проспект, 2018. 448 с.
- 3 Анцупов, А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Учебник. СПб.: Питер. 2019. 528 с.
- 4 Багдасарян, В. Э. История туризма : учебное пособие / В. Э. Багдасарян, И. Б. Орлов, А.Д. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 190 с.
- 5 Белинская, А. Б. Конфликтология в социальной работе. Учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2018. 214 с.
- 6 Бунтовская, Л. Л., Бунтовский С. Ю., Петренко Т. В. Конфликтология. Учебное пособие. М.: Юрайт, 2018. 144 с.
- 7 Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков . - М.: Инфра-М, 2013. - 506 с.
- 8 Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
- 9 Восколович, Н. А. Маркетинг туристских услуг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Восколович. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 191 с.
- 10 Джум, Т.А. Ресторанный бизнес как сфера оказания услуг питания и организации досуга [Электронный ресурс] / Т.А. Джум, Л.А. Лазаренко // Курорты. Сервис. Туризм. – 2014. – С. 12-23. – Доступ из локальной сети научной библиотеки АмГУ. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. Режим доступа : file:///10.4.1.254/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/2332.pdf . – 09.05.2022.
- 11 Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учебник / А.В. Дмитриев. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

- 12 Зеленков, М.Ю. Конфликтология: Учебник / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2015. - 324 с.
- 13 Земедлина, Е.А. Конфликтология: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 141 с.
- 14 Иванова, О. А., Суртаева Н. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 282 с.
- 15 Конфликтология: Учебник / Под ред. В.П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 543 с.
- 16 Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. - М.: ДМК, 2014. - 320 с
- 17 Кудрявцев, Е.М. Организация планирование и управление предприятием: Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: АСВ, 2011. - 464 с.
- 18 Леонов, Н. И. Конфликтология : учебное пособие/ Н. И. Леонов. – М.: Юрайт, 2019. 396 с.
- 19 Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой / Н.К. Моисеева. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 208 с.
- 20 Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для академического бакалавриата / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 282 с.
- 21 Охременко, И. В. Конфликтология. Учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. – М.: Юрайт, 2017. 154 с.
- 22 Ромашов, Р. А. Юридическая конфликтология. Учебник. М.: КноРус, 2021. 280 с.
- 23 Самыгин, С. И. Коновалов В. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2019. 300 с.
- 24 Светлов, В. А., Семенов В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт. 2019. 352 с.
- 25 Седых, А. Н. Организационное поведение: учебное пособие / А. Н. Седых. - М. : Изд-во МГОУ, 2019. -164 с.

- 26 Сербиновская, А.М. Английский язык в сфере туризма и сервиса : учебник / А. М. Сербиновская. — М. : КноРус, 2019. — 400 с.
- 27 Сорокина, Е.Г., Вдовина М.В. Конфликтология в социальной работе. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 282 с.
- 28 Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2016. - 284 с.
- 29 Степанов, Е. И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. М.: ЛКИ, 2015. 176 с.
- 30 Терешина, Е. А. История конфликтологии. Учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 238 с.
- 31 Тумин, В.М. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 239 с.
- 32 Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. - М.: Инфра-М, 2019. - 544 с.
- 33 Туронок, С. Г. Политическая конфликтология и технологии урегулирования конфликтов (для бакалавров). М.: КноРус. 2019. 368 с.
- 34 Федорова, А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров. Учебное пособие. М.: КноРус, 2019. 212 с.
- 35 Фесенко, О. П. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты. Учебное пособие / под ред. Фельдштейн Д. И. М.: НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, Флинта 2015, 128 с.
- 36 Филинов, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: Учебное пособие / Н.Б. Филинов. - М.: Инфра-М, 2012. - 308 с.
- 37 Шарков, Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 236 с.

38 Шеламова Г. М. Деловая культура и психология общения : учебник для студ.учреждений сред. проф. Образования Г. М. Шеламова. —15-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2017. —192 с.

39 Ширяев, В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2015. - 272 с.

40 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

41 Gerard, P. Creative Leadership. Skill that drive change. [Электронный ресурс] / Gerard J. Puccio, Marie Mance, Mary C. Murdock, 2nd Revised edition, SAGE Publications Inc, 2011. 376с. – Режим доступа: <https://books.google.bs/books?id=51vdt3vbnK0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. – 03.06.2022

42 Oliver S. Conflict in Organizations [Электронный ресурс] / Oliver S. Article in Knowledge Solutions – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/228209455_Conflict_Resolution_in_Organizations. – 03.06.2022

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опросник «Диагностика психологического климата в малой группе» В.В. Шпа-
линского и Э.Г. Шелеста

Таблица А - Диагностика психологического климата в малой группе

Признаки здорового психологического климата	5	4	3	2	1	Признаки нездорового психологического климата
Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег	5	4	3	2	1	Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости
Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом	5	4	3	2	1	Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению
Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении	5	4	3	2	1	Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения
Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти	5	4	3	2	1	Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих
В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие	5	4	3	2	1	В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком
В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах	5	4	3	2	1	В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого
Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно	5	4	3	2	1	В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно
У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами	5	4	3	2	1	Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе»
Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций	5	4	3	2	1	Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями
Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и всем коллективом	5	4	3	2	1	Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем
Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений	5	4	3	2	1	У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов
Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление	5	4	3	2	1	Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает
В нашем коллективе гласность – это норма жизни	5	4	3	2	1	До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

тест «Определение способов регулирования конфликтов» К. Томаса
(в адаптации Гришиной Н.В)

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

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

2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

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

6. А) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.

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

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

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А) Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссные решения.

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

Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом со-хранить наши отношения.

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

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

13. А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.

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

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

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

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

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

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

20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б) Я отстаиваю свои желания.

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

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

24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

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

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

26. А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

29. А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ В

тест по В. Ряховскому «Оценка уровня конфликтности личности».

Таблица В - Диагностика психологического климата в малой группе

1	Рвётесь в спор	7654321	Уклоняетесь от спора
2	Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7654321	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3	Считаете, что добьётесь своего, если будете возражать	7654321	Считаете, что если будете возражать, то не добьётесь своего
4	Не обращаете внимания на то, что другие не принимают твоих доводов	7654321	Сожалеете, если видите, что другие не принимают твоих дowodов
5	Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7654321	Рассуждаете о спорных вопро- сах в отсутствии оппонента
6	Не смущаетесь, если попадаете в напряжённую обстановку	7654321	В напряжённой обстановке чувствуете себя неловко
7	Считаете, что в споре надо прояв- лять свой характер	7654321	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8	Не уступаете в спорах	7654321	Уступаете в спорах
9	Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7654321	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10	Если «взрываетесь», то считаете, что без этого нельзя	7654321	Если «взрываетесь», то вскоре ощущаете чувство вины

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Программа тренинга «По предупреждению конфликтов в организации».

1. Вступительная часть.

Сплоченность является групповой переменной, то есть зависит от отношения всех членов группы. Групповая сплоченность отличается от всех других переменных тем, что она влияет на функционирование группы и в то же время зависит от него.

Итак, развитие сплоченности в группе зависит от группового взаимодействия, групповых успехов, общих целей и взаимной симпатии между членами группы.

Одним из последствий групповой сплоченности является то, что члены группы проводят больше времени в общении друг с другом, таким образом, возрастает и количество, и качество группового взаимодействия. Кроме того, сплоченная группа оказывает большое влияние на отдельных своих членов.

Еще одно последствие заключается в том, что члены сплоченной группы получают большее удовлетворение от работы, что имеет очень большое значение. И, наконец, групповая сплоченность тесно связана с производительностью. Участники более сплоченной группы будут в большей степени придерживаться групповых установок, касающихся производительности, чем члены менее сплоченной группы.

2. Практическая часть.

1) упражнение «Интервью»

Цель - развитие умения слушать партнёра и развивать коммуникативные навыки, сокращение коммуникативной дистанции между участниками тренинга.

Участники разбиваются на пары и в течение 10 минут беседуют со своим партнером, пытаясь узнать о нём как можно больше. Затем каждый говорит краткое представление своего собеседника. Главная задача - подчеркнуть его индивидуальность, непохожесть на других. После чего участники по очереди представляют друг друга.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

2) упражнение «Говорю, что вижу»

Цель упражнения: проигрывание ситуации безоценочных высказываний.

Описание поведения означает сообщение о наблюдаемых специфических действиях других людей без оценивания, то есть без приписывания им мотивов действий, оценки установок, личностных черт. Первый шаг в развитии высказываться в описательном ключе, а не форме оценок улучшение умения наблюдать и сообщать о своих наблюдениях, не давая оценок.

Сидя в круге, сейчас вы наблюдаете за поведением других и, по очереди, говорите, что вы видите относительно любого из участников. К примеру: «Коля сидит, положив ногу на ногу», «Катя улыбается».

Ведущий следит за тем, чтобы не использовались оценочные суждения и умозаключения. После выполнения упражнения обсуждается, часто ли наблюдалась тенденция использовать оценки, было ли сложным это упражнение, что чувствовали участник.

Ведущий обращает внимание на то, что одной из целей занятия является изучение возможностей целесообразного выбора стратегий поведения в конфликте на основе вероятностного прогнозирования.

Существует как минимум три метода решения любого содержательного конфликта.

1. Силовое решение. Предмет конфликта присваивается путём силовых действий, волевого решения, применения власти.

2. Физическое разведение сторон. Стороны выводятся из конфликтного поля, столкновения не происходит по причине физического невозможности. В ряде случаев произвольный выход из конфликтного поля одной из сторон приводит к невозможности достижения цели другой стороной. В этом случае исход один - выигрыш не достаётся никому.

3. Поиск решения, устраивающего оппонентов. Здесь также возможны два исхода. Компромисс - доступ к предмету конфликта получают все участники, но не в полной мере: приходится делиться. Конструктивное решение - такое

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

решение, которое обеспечит максимальную реализацию интересов обеими сторонами.

Таким образом, три способа поведения в конфликте могут привести к пяти различным исходам: победа, поражение, уход, компромисс и решение. Последовательное осуществление стратегий, направленных на достижение заранее намеченного исхода, называют стилем разрешения конфликта.

3) упражнение «Сглаживание конфликтов»

Цель - отработка умений и навыков сглаживания конфликтов. Ведущий рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий - играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

3. Заключительная часть.

Притча «Солнце и ветер».

Однажды солнце и ветер поспорили, кто из них сильнее. Вдруг они увидели путешественника, что шагает по дороге, и решили: кто быстрее снимет его плащ, тот сильнее.

Начал ветер. Он стал дуть, что есть силы, стараясь сорвать плащ с человека. Он задувал ему под ворот, в рукава, но у него ничего не выходило. Тогда

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

ветер собрал последние силы и дул на человека сильным порывом, но человек только лучше застегнул плащ, съежился и пошел быстрее.

Тогда за дело взялось солнце. "Смотри, - сказала оно ветру. - Я буду действовать по-иному, ласково". И действительно, солнце начало нежно пригревать путешественнику спину, руки. Человек расслабился и подставил солнцу свое лицо. Он расстегнул плащ, а потом, когда ему стало жарко, то и совсем его снял.

Так солнце победило, действуя по-доброму, с любовью.