



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«Высший инженерный колледж» (АНПОО «ВИК»)

Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: +7 (3412) 32-02-32. Тел./факс: 43-62-22. E-mail: mveu@mveu.ru, www.anogik.ru
ОКПО 43666726. ОГРН 1021801652927. ИНН 1833017258. КПП 183101001

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
учебной дисциплины**

ОП.11 Конфликтология в индустрии гостиничного сервиса

для специальности

для специальности СПО

43.02.11 Гостиничный сервис

Ижевск 2020 г.

Пояснительная записка

Методические рекомендации по выполнению практических работ составлены в соответствии с программой учебной дисциплины «Конфликтология в индустрии гостиничного сервиса».

Требования работодателей к современному специалисту, а также Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования ориентированы, прежде всего, на умение практической деятельности и творческий подход к специальности.

Профессиональный рост специалиста зависят от умения проявить инициативу, решить нестандартную задачу, от способности к планированию и прогнозированию самостоятельных действий. Стратегическим направлением повышения качества образования в этих условиях является оптимизация системы управления учебной работой студентов, в том числе и их практической работой.

Выполнение практических работ в полном объеме позволит закрепить знания, приобретенные в ходе теоретического освоения этой учебной дисциплины.

Практические работы являются неотъемлемой частью учебной дисциплины, подлежат обязательному выполнению студентами. До прохождения промежуточной аттестации по дисциплине студент допускается при условии выполнения всех практических работ, предусмотренных программой дисциплины.

Выполнение практических работ формирует у студентов умения, наличие которых предусматривают федеральные государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования.

Каждый студент имеет индивидуальный вариант для выполнения работы. Этот вариант студент получает на первой практической работе и все остальные работы выполняет с учетом своего индивидуального варианта. Для выполнения отдельных работ формируются малые группы численностью 3-4 человека.

Отчёт по практическим работам включает записи в тетради для практических работ и составленный документ на листе формата А4.

Критериями оценки результатов работы студента являются:

- уровень освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических работ;
- четкость и структурированность изложения ответа при устной защите;
- оформление материала в соответствии с требованиями при письменном опросе.

Общее количество часов для практической работы:

очная форма обучения - 32 часа, заочная форма обучения – 6 часов. Студенты должны подготовиться к занятию по вопросам, выданным преподавателем на уроках.

Тема 1.2. Источники конфликтологических знаний.

Практическое занятие №1. Предпосылки конфликтологических идей. Задания:

1. Изучить и проанализировать научные источники зарождения конфликтологических знаний.
2. Подготовить устные сообщения по темам:
 - 1) Предпосылки возникновения конфликтологических идей.
 - 2) Философские принципы изучения конфликтов (античные и древнекитайские философы).

- 3) Проблема конфликта в христианской философии.
- 4) Проблема конфликта в средние века.
- 5) Проблема конфликта в эпоху Возрождения.
- 6) Проблема конфликта в эпоху Просвещения.
- 7). Конфликт в культурно-исторической психологии.
- 8) Основные направления развития западной конфликтологии.
- 9) Проблема конфликта в конце 19 начале 20 века.
- 10) Социологическое направление изучения конфликта.

Практическое занятие №2. История отечественной конфликтологии. Задания:

1. Проанализировать особенности развития отечественной конфликтологии.
2. Подготовить таблицу в тетради по теме «Периодизация истории становления отечественной конфликтологии». Раскрыть особенности развития конфликтологических знаний в нашей стране.

Этапы становления конфликтологии в России	Особенности развития науки конфликтологии
Первый этап – до 1924 г.	
Второй этап – 1924 – 1989 гг.	
а) первый период второго этапа (1924-1934 гг.)	
б) второй период второго этапа (1935-1948 гг.)	
в) третий период второго этапа (1949-1972 гг.)	
г) четвертый период второго этапа (1973-1989 гг.)	
Третий этап – с 1990 г. по настоящее время	

3. Дать оценку каждому этапу в таблице..

Тема 2.2. Структура конфликтной ситуации.

Практическое занятие №3. Структура конфликтной ситуации. Задания:

1. Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1. Вы недавно назначены менеджером организации. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору, проходя, замечаете двух сотрудников, которые ничего не делают и оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников за беседой.

Вопрос: Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос: Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос: В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопрос: Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос: В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Дают указания по самостоятельному изучению литературы и освоению основных понятий: «конфликт», «причина конфликта», «предмет конфликта».

Особое внимание обращают на формулировку необходимых и достаточных условий конфликта.

2. Проанализируйте основные этапы и фазы конфликта в таблице «Взаимосвязь фаз и этапов конфликтных стадий». Подумайте, почему на каждой стадии исследователями выделены такие возможности решения конфликта

Взаимосвязь и этапов конфликтной ситуации

№	Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности решения конфликта, %
1	Начало конфликта	Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта. Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт.	90
2	Развитие конфликта	Этап 3 Поиски возможных вариантов решения конфликта	45
3	Пик конфликта	Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта	5
4	Затухание конфликта	Процесс урегулирования конфликта	20
5	Прекращение конфликта	Этап 5. Процесс урегулирования конфликта.	50
6	Урегулирование конфликта	Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта	100

Практическое занятие №4. Модели стратегий поведения в конфликтной ситуации. Задания:

1. Изучить и проанализировать в тексте основные модели стратегий поведения в конфликтной ситуации.

2. С помощью методики К Томаса определите свою тенденцию к определенной стратегии поведения в конфликте.

3. Приведите примеры данного стиля поведения из личной жизни и учебной деятельности.

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Килменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю?», «Что я потеряю?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника?» и т.д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс; уступка или сотрудничество). Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Оценка интересов в конфликте — это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса-Килмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы.

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от *трех обстоятельств*:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте *занимает ценность для нее межличностных отношений* с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т.д.) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Характеристика основных стратегий поведения

1. Принуждение (борьба, соперничество)

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника — как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т.п. И во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «Кто кого...». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия (учреждения) предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер. И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.

2. Уход

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

- а) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;
- б) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный. В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

3. Уступка

Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство и со стратегией принуждения. Это сходство заключено в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты.

Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.

Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

При всех выделенных особенностях стратегии уступки важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному «перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

4. Компромисс

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию. При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов.

Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.

Компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Иначе говоря, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. В предыдущем примере компромисс между двумя сотрудниками состоял в том, что никто из них не предпринимал ни прямых, ни косвенных активных действий по отношению друг к другу. Через три месяца должность, на которую они претендовали, была сокращена, каждый остался при своих интересах, а отсутствие ненужных «баталий» позволило сохранить между ними нормальные отношения.

5. Сотрудничество

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Тема 2.4. Функции конфликтов.

Практическое занятие №5. Функции конфликтов. Задания:

1. Изучить и проанализировать литературные источники по данной теме.
2. Подготовить устные сообщения по темам:
 - 1) Конструктивные функции конфликта.
 - 2) Деструктивные функции конфликта.
3. Заполнить в тетради таблицу «Особенности конструктивных и деструктивных функций конфликта».

Конструктивные функции конфликтов	Деструктивные функции конфликтов

4. Привести примеры (описать ситуации в тетради) на деструктивную и деструктивную функцию конфликта в организации. Затем, происходит

обсуждение в учебной группе, каждый студент высказывает свою позицию относительно приведенных примеров.

Практическое занятие №6. Функции конфликтов по отношению к группе и оппонентам. Задания:

1. Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Предложенные варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию.

Вопросы: Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Задача 2. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы.

Вопросы: Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Задача 3. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено.

Вопросы: Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

2. Подготовить устные сообщения по темам:

1) Функции конфликта по отношению к группе.

2) Функции конфликтов по отношению к оппонентам.

3. Обсуждение представленных докладов учебной группе.

Тема 3.1. Управление конфликтом.

Практическое занятие №7. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития. Задания:

1. Изучить литературный источник по теме практического занятия «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном сервисе» Полевая М. В., Третьякова А. Н. Издание: 1-е изд. Год выпуска: 2017.

2. Подготовить устные сообщения по темам:

1) Особенности управления конфликтом.

2) Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликтов.

3) Предпосылки предупреждения конфликтов.

4) Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.

Существует множество технологий и способов регулирования конфликта в организации. В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения. Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т.п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.).

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов – содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других. В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие *принципы управления конфликтами*:

- объективности и адекватности оценки конфликта;

- конкретно-ситуационного подхода;
- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия.

Практическое занятие №8. Способы управления конфликтом.

1. Изучить и проанализировать профилактические подходы по предупреждению деструктивных конфликтных ситуаций в организации. Отметить монетарные и немонетарные подходы в мотивации трудовой деятельности и повышения удовлетворенности работой.

3. Заполнить в тетради таблицу «Способы управления конфликтом, их результативность на практике».

Способы управления конфликтом	Результативность подхода к управлению конфликтом
1.	
2.	

Профилактика, или предупреждение, деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

- выдвигание интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников;

- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;

- использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных мотивов.

Рассмотрим подробнее методы профилактики конфликтов. Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации.

Руководители подразделений обязаны быть проводниками целей, которые ставит перед организацией аппарат управления. В то же время цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персонала. Линейные руководители отделов и служб призваны интегрировать цели сотрудников и целевые задачи подразделений, учитывая при этом, что функциональная роль звеньев организационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

Сотрудники организации, включаясь в определенную профессиональную деятельность, ставят перед собой задачи, поддержки в решении которых они ждут от администрации. В свою очередь, администрация ставит перед персоналом свои цели, направленные на достижение целей организации и ее миссии. Следовательно, в системе управления персоналом действуют две целевые ветви: цели персонала и цели администрации.

Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение основных функций труда: монетарной, социальной, самореализации.

Тема 3.2. Способы предупреждения конфликтов.

Практическое занятие №9. Влияние коммуникативного поведения на возникновение конфликтной ситуации. Задания:

1. Изучить и проанализировать научные и эмпирические подходы к изучению конфликтности личности в сфере взаимодействия с окружающими людьми.
2. Подготовить устные сообщения по темам:
 - 1) Сбалансированность социального взаимодействия как способ предупреждения конфликтов.
 - 2) Влияние коммуникативного поведения на возникновение конфликтной ситуации.
 - 3) Способы формирования эффективного коммуникативного поведения сотрудников гостиницы при общении с посетителями.

В исследованиях отечественных и зарубежных психологов показано, что конфликтная личность обладает высоким уровнем манипулятивности, применяют в

обыденном общении суггестию, провокации, игры и т.д. В открытом противоборстве конфликтные личности применяют следующие тактики: снижение ранга оппонента, риск, дезинформация, нагнетание напряженности, принуждение, демонстрация усиления собственных возможностей, провокация, угрозы.

Вследствие мотивационной ригидности поведение характеризуется стереотипностью. Кроме того, конфликтная личность склонна захватывать инициативу и держать ее, что создает отношения типа «господство-подчинение». С другой стороны, не отличается ответственностью и способностью доводить начатые дела до конца.

Основная характеристика конфликтной личности – это эгоцентрическая направленность. Отмечается высокий уровень притязаний, которые часто не соответствуют реальным возможностям, что ведет к деформации.

У конфликтной личности невысокий уровень нравственного развития и рефлексии, низкая моральная нормативность поведения и отношений. Идеалы либо отсутствуют, либо отличаются ригидностью.

В межличностных отношениях конфликтные личности проявляются как соперники, нетерпимы к недостаткам других, неуступчивы; отличаются нетерпимостью и непримиримостью позиций, стремлением утвердиться за счет других. Самоотношение таких личностей характеризуется завышенной и не всегда адекватной самооценкой, самомнением и эгоцентричностью. Свое конфликтное поведение они рассматривают как проявление силы и искушенности, мудрости и смелости. Поведение, как и эмоциональная сфера, характеризуется амбивалентностью: от демонстрации «жертвенности» до демонстративной «непобедимости».

В коллективе конфликтные личности выбирают роли «критика», «бунтаря», «борца за справедливость», однако нередко эти роли «маскируются» под социально приемлемые, например, «организатор», «генератор идей», «лидер». В коллективе они держатся обособленно, вызывая или демонстративно.

У конфликтной личности развиты коммуникативные способности, они легко находят контакт, способны убеждать и заражать эмоциями.

Практическое занятие №10. Предупреждение конфликтов посредством изменения собственного отношения к ситуации.

1. Изучите и проанализируйте способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта.
2. Приведите примеры из личной жизни и учебной деятельности способы предупреждения конфликтов посредством изменения собственного отношения к ситуации.
3. Обсуждение в учебной группе предложенных способов.

4. Изучить в предложенном ниже тексте модели поведения сотрудников в группе, выделить среди них эффективные и неэффективные.

Различают четыре основных модели состояния конфликта:

А) нежелание признать его существование (сочетание податливости и индивидуализма);

Б) присоединение к оппозиционной стороне (сочетание податливости и кооперации);

В) противопоставление собственной позиции (сочетание настойчивости и индивидуализма);

Г) сотрудничество в разрешении конфликта (сочетание настойчивости и кооперации).

Первые три модели поведения считаются малоперспективными. Гораздо большего внимания заслуживает модель «Г» (сотрудничество в разрешении конфликта), когда усилия конфликтующих сторон направлены на поиск и достижение взаимоприемлемых решений.

Рассмотрим более подробно основные варианты решения конфликтов:

Самооборона. Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое Я. Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению.

Ослабление. Обвиняемый просто старается успокоить другую сторону, снять гнев, огорчение, раздражение, уверяет, что нет причин для ссоры, что, в общем, все в порядке.

Уклонение. Это уход от конфликта, за которым может стоять осторожность, и даже трусость. Обвиняемая сторона конфликта ссылается на то, что сейчас не время или не место для разбирательства.

Капитуляция. Это подчинение силе и авторитету оппонента. В основе лежит страх потерпеть неудачу, поражение; оказаться в меньшинстве или в одиночестве; боязнь испортить отношения; иногда — увлечение ролью жертвы.

Доминирование (принуждение). К нему прибегает инициатор конфликта, навязывая свою волю, заставляя принять собственную точку зрения любой ценой.

Сотрудничество. Наиболее желательный выход из конфликта — это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех.

Компромисс. Это объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной степени) точки зрения оппонента.

Под стилем отношений понимаются некоторые устойчивые стереотипы сознания и поведения, приобретающие в данной организации характер прочных традиций, привычек, институтов. Конечно, эти привычки и традиции, а также степень их развития могут быть разными.

В зависимости от их характера группы подразделяются на:

- 1) зрелые, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений;
- 2) незрелые, с отношениями низкого уровня.

Закрепление в зрелых коллективах позитивных моделей поведения в значительной степени затрудняет возникновение в них явлений негативного характера, способствует их автоматическому отторжению. Только такие коллективы обладают надежным антиконфликтным иммунитетом. Тот или иной уровень взаимоотношений в группе проявляется во всех сферах ее жизнедеятельности и прежде всего в таких ее параметрах, как:

- прочность связей между членами группы, в том числе и неформальных, внепроизводственных;
- наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование на этой основе устойчивых традиций;
- возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их своим трудом;
- частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения.

К числу незрелых, коллективов, с низким уровнем взаимоотношений конфликтологи относят те, для которых по этим параметрам характерны следующие признаки:

- активный поиск виновных в случае каких-либо производственных неудач;
- недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства;
- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний, сводящихся к борьбе самолюбий;
- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;
- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам. Проявление подобного рода предгрозовых признаков во взаимоотношениях свидетельствует о низком уровне зрелости и слабой конфликт устойчивости коллектива.

Практическое занятие №11. Разнообразие способов предупреждения конфликтов. Задания:

1. Изучите и проанализируйте в литературных источниках различные способы предупреждения конфликтов на рабочем месте.

2.Обоснуйте выбор методик саморегуляции в профессиональной деятельности сотрудников гостиничного сервиса.

3. Перечислите способы саморегуляции, которые вы активно используете в личной жизни и учебной деятельности.

4. Заполните в тетради таблицу «Ресурсы саморегуляции человека»

Виды ресурсов	Описание составляющих ресурсов
1. Эмоциональные ресурсы	
2. Когнитивные ресурсы	
3. Поведенческие ресурсы	

Саморегуляция – важнейшее направление развития стресс-толерантности. Фактически способность к саморегуляции можно развивать не только с помощью техник эмоционального уровня; но также с помощью технологий когнитивной (изменение установок и представлений), экзистенциальной (развитие способностей к распознаванию смысловых планов реальности) и поведенческой психологии (развитие опыта оптимальных стратегий преодоления). Каждая сфера психики может делать свой вклад в преодоление стресса, и каждая развивает способности к саморегуляции.

Ресурсы когнитивной заключаются в понимании причин трудностей, осмыслении, построении, уточнении образа ситуации и включении его в целостные представления субъекта о себе, окружении и взаимосвязях с окружением. Способность к когнитивному пере структурированию жизненной ситуации позволяет чувствовать себя в большей ответственности за свои поступки и решения, полнее ощущать осмысленность жизни и быть более удовлетворенным ею.

К ресурсам эмоциональной сферы относится осознание и принятие своих чувств и эмоций, потребностей и желаний, овладение социально приемлемыми формами проявления чувств, снятие эмоционального напряжения, контроль динамики переживания – устранение застреваний, неполного от реагирования, заикливания. Ресурсы поведенческой (и деятельностной) сферы гармонизации настроения заключаются в перестройке поведения, в изменении целей, задач, стратегий, планов, режимов деятельности.

Все техники саморегуляции можно классифицировать по двум ведущим типам:

1. Технологии «срочной саморегуляции» - те приемы и методы, которые позволяют в реально происходящей ситуации оперативно отрегулировать, откорректировать эмоциональное состояние. К ним можно отнести:

- «Усиление опознавания», или техника «тотального контроля разума», разновидностью которой является техника «Резиновое время».

- Дыхательные технологии саморегуляции.

- Самовнушение;

- Частичная психофизическая релаксация;

- Техника снятия напряжения в 12 точках;

- Техника отвлечения внимания;

- Техники визуализации;

Второй тип технологий – методы развития способностей к саморегуляции, которые предполагают длительное совершенствование навыков, занятие по специальным программам для достижения новых психофизиологических и эмоционально-волевых уровней саморегуляции. Это:

- Тренировка поведения в экстремальных условиях; (разновидности - технология «ситуативно-образной психорегулирующей тренировки», метод словесно-образного эмоционально-волевого управления состоянием;

- Тренинг саморегуляции (классический аутотренинг (методика Шульца), релаксационные технологии, психофизическая тренировка; различные способы формирования «ресурсных состояний» и «внутренних убежищ»;

- Когнитивные технологии (расширение представлений; обучение ситуационному анализу). Все когнитивные приемы призваны минимизировать фактор неизвестности, составляющий один из существенных факторов дестабилизации состояния в стрессе.

- Приемы расширения ресурсов здоровья;

- Поведенческие технологии (репетиции правильного поведения);

- Технологии создания ресурса позитивных эмоциональных переживаний;

- Технологии развития само отношения;

- Медитации.

И, наконец, последние из предлагаемых технологий – тренинговая работа на уровне ценностно-смысловой сферы личности, обучение опыту видения второго плана реальности – смыслов всего происходящего.

Тема 4.1. Конфликты в гостиничном сервисе.

Практическое занятие №.12. Категория жалоб конфликтных ситуаций в гостиничном деле. Задания:

1. Изучить и проанализировать основные категории жалоб в гостиничном сервисе.
2. Описать способы разрешения конфликтной ситуации в каждой категории жалоб посредством заполнения таблицы «Способы разрешения конфликтов в гостиничном деле при разных категориях жалоб посетителей».

Категория жалоб посетителей	Способы разрешения конфликтной ситуации
1.	
2.	

Рост числа жалоб на российском рынке гостиничных услуг обусловлен рядом факторов. Во-первых, гости стали более осведомлены о своих правах и обязанностях гостиничных предприятий и более склонны настаивать на своих правах. Во-вторых, возросший спрос на гостиничные услуги способствует вхождению на рынок новых отелей, менее опытных и менее обеспеченных ресурсами.

Значительная часть претензий возникает из-за недостоверной рекламы, слабой подготовки договорной документации и небрежности в ее оформлении, несоответствия качества и набора оказываемых услуг заявленным в договоре. Зачастую турист в значительной мере не представляет, что он приобретает на самом деле, а персонал отелей недостаточно четко формулирует обязательства по предоставлению всего комплекса гостиничных услуг, оплачиваемых клиентом.

Все жалобы в гостиничном деле можно условно разделить на четыре категории:

1. Невыполнение или ненадлежащее исполнение гостиничных услуг. Большинство жалоб относится именно к этой категории. Разница между тем, что обещает отель или турфирма, поселившая туда туристов, и тем, что турист получает на самом деле, может варьироваться от незначительной до полностью неприемлемой. Причин для подобных жалоб предостаточно, самые распространенные из них:

- был предоставлен отель низшей категории (или с меньшим количеством возможностей), чем обещали;
- отмена дополнительных услуг;
- отсутствие каких-либо условий на отдыхе, например горячей воды в номере

2. Несвоевременное информирование гостей об изменениях в условиях обслуживания. Договорами о предоставлении гостиничных услуг допускаются незначительные изменения, например, заменить гостиничное предприятие на равноценное, то есть того же класса, при

условии невозможности на данный момент предоставления мест в желаемом отеле с согласия клиента. В случае если замена происходит с понижением класса обслуживания, то турфирма или отель обязаны возместить разницу в цене.

3. Недостоверная или неточная информация о гостиничном продукте. Отель не всегда добросовестно выполняет возложенную на него обязанность предоставлять гостям полную и исчерпывающую информацию о гостинице и ее услугах, умалчивая иногда о каких-либо их особенностях. В лучшем случае, это приводит к дополнительным финансовым расходам туристов в месте отдыха или к невозможности воспользоваться той или иной услугой.

4. Составление и подписание договора, ущемляющего права потребителя. Договор, заключаемый при покупке гостиничных услуг - это соглашение между гостем и отелем. Он должен содержать в себе существенные условия, указанные в законодательных актах, четкие положения относительно ответственности отеля перед клиентом, так как в ряде случаев изменения происходят не по вине отеля.

Практическое занятие №13. Разнообразие конфликтов в гостиничном сервисе. Задания:

1. Занятие проходит в форме деловой игры. Студентам предлагаются проблемные и конфликтные ситуации, встречающиеся в сфере гостиничного сервиса. Учебную группу делят на три подгруппы: посетители, сотрудники гостиницы, эксперты по конфликтам. Каждая подгруппа (посетителей и сотрудников гостиницы) обосновывает свою позицию в проблемной ситуации. «Эксперты» предлагают свой вариант разрешения конфликта.
2. В форме игрового взаимодействия происходит разыгрывание конфликтных моментов. Затем, проводится обсуждение в учебной группе на предмет конфликтного и неэффективного поведения предложенных ситуаций.

Пример 1 ситуационной задачи. Группа туристов заехала в один из отелей уровня "четыре звезды". В процессе регистрации выясняется, что проводится смена канализационной системы на одном из этажей отеля. В итоге гостям предложено размещение в трехместных номерах, вместо двухместных, которые обещаны турфирмой по договору с гостиницей.

Пример 2 ситуационной задачи. В одном из номеров отеля повесили новую автоматическую сушилку для рук. Турист после многочисленных попыток разобраться с принципом работы новой техники в итоге сломал аппарат. Вызвав представителя инженерно-технической службы, турист и дежурный по этажу выясняют, что аппарат ремонту не подлежит. Администрация отеля требует от туриста возмещения ущерба в размере 2000 рублей.

Пример 3 ситуационной задачи. Семейная пара с ребенком приобрела путевку с размещением в отеле "5 звезд". При размещении сотрудник службы приема отеля сказал туристам, что их придется разместить в аналогичном номере, расположенном в другом

крыле отеля. Забронированный супругами номер оказался занят другой семьей. Супруги, не подозревая подвоха, соглашаются на предложенный вариант. Однако в итоге выясняется, что вместо номера с видом на море, супруги получают номер с выходом во двор, где активно ведется строительство нового корпуса отеля.

Тема 4.2. Способы разрешения конфликтов.

Практическое занятие №14. Психологические роли конфликтных посетителей.
Задания:

1. Изучите и проанализируйте психологические роли конфликтных посетителей гостиниц.
2. Дайте оценку каждой категории ролей.
3. Заполните в тетради таблицу «Стратегии поведения сотрудников гостиницы с конфликтными посетителями»

Психологические роли конфликтных посетителей	Стратегия поведения сотрудников гостиницы
1.	
2.	

Конфликтные ситуации в гостиничном сервисе встречаются достаточно часто. В психологии гостиничного обслуживания выделена категория "трудных гостей", которые в большинстве своем и генерируют конфликтные ситуации. Психологические условия отдыха в гостинице как бы подводят итог всем остальным условиям отдыха, придавая последнему целостный характер. Игнорирование психологических условий организации гостиничного отдыха создает предпосылки для возникновения "ложки дегтя в бочке меда". Иногда персонал гостиницы подвергается враждебному психологическому воздействию. Агрессивность гостя нередко либо провоцирует персонал гостиницы на ответную враждебность, либо делает его беспомощным.

Психологи выделяют роли, которые чаще всего исполняют агрессивно настроенные посетители - трудные гости: конкурент, доминатор, миссионер, антагонист, уточнитель и весельчак. Такие гости могут не только испортить отдых другим, но и затеять серьезный скандал, который принесет отелю весьма много проблем.

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

компенсацию в случае несоответствия качества услуги и обслуживания реально заявленным.

Но не всегда такие конфликты имеют под собой твердые основания. Зачастую гостиница теряет клиента и несет определенные убытки за неоплаченный номер и оказанные услуги. А причиной тому - отсутствие четких критериев качества гостиничных услуг и обслуживания в отеле. Очень сложно доказать клиенту, что услуги оказываются качественно и соответствуют всем требованиям ГОСТ.

Доминатор постоянно захватывает инициативу и подавляет собеседника - другого гостя или гостиничного работника. Доминатор очень настойчив и склонен произносить длинные речи. Его желание доминировать проявляется в постоянной демонстрации собственного "Я". Такого гостя необходимо культурно ставить на место, иначе он не только способен отнять массу времени, но и отравить отдых в гостинице другим постояльцам.

Доминатор, пользуясь "эффектом масс", способен существенно влиять на формирование коллективного поведения. Практика гостиничного дела знает много примеров, когда лидер туристской группы заражает всю группу идеей о том, что услуги, предоставляемые гостиницей, оказываются некачественно и не в полном объеме. В итоге прекрасный отдых в отеле высокой категории превращается в ежедневное и ежечасное выяснение отношений с персоналом гостиницы по поводу качества обслуживания и набора предоставляемых услуг. В этом случае такого лидера необходимо изолировать и проводить с ним серьезную беседу.

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

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

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

Уточнитель в вопросах, в которых требуется согласие, решительно заявляет, что согласие невозможно. На любой вопрос сотрудника гостиницы он отвечает: "смотря что...", "смотря как ...", "смотря по обстоятельствам...". Такой гость также часто вызывает раздражение у персонала гостиницы, провоцируя грубость, скандалы, нервозность, что, с одной стороны,

заставляет компрометировать уровень сервиса гостиницы, а, с другой, - нарушать условия отдыха в ней другим гостям.

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

Для описания конфликтности личности мы, вслед за Е.Н. Богдановым и В.Г. Зазыкиным, воспользуемся структурой личности по К.К. Платонову. Он выделял 4 уровня личности: биологический, уровень психических свойств, уровень опыта личности, уровень направленности. Рассмотрим подробно особенности организации этих уровней у конфликтной личности.

1. Биологический уровень

Конфликтность определяется силой, подвижностью и неуравновешенностью нервных процессов. Из сравнения типов ВНД по И.П. Павлову и типов темперамента следует, что холерический темперамент является биологической предпосылкой конфликтности личности. Однако это не означает, что представители других типов темперамента не будут участвовать в конфликте. Большое влияние на актуализацию конфликтности будут оказывать также другие условия (личностные и ситуативные), к описанию которых мы обратимся далее.

3. Уровень психических свойств

Когнитивная сфера.

Внимание конфликтной личности характеризуется суженностью восприятия, направленностью на объект и предмет противоречия. Отмечается высокая переключаемость внимания, сопряженная, однако, с ригидностью мышления. Отмечается, что недостаточно внимания уделяется самопознанию и рефлексии, что часто затрудняет процесс анализа и самоанализа конфликтной ситуации в ходе ее разрешения. В мышлении преобладают логические ошибки, связанные с ложностью посылок, иррациональные убеждения типа «Людям нельзя доверять», «Кто не с нами, тот против нас», «Все люди хотят меня обмануть», «Уступка – признак слабости» и т.д. Восприятие личности другого человека характеризуется противоречивостью и фрагментарностью (т.е. воспринимаются отдельные проявления, связанные исключительно с конфликтным взаимодействием), запутанностью, пассивностью, ригидностью. Речь характеризуется большим количеством оценочных суждений, паралингвистическими и невербальными средствами, унижающими честь и достоинство собеседника (стратегий дискриминации, подчинения, соперничества, тактик угрозы, клеветы, оскорбления, нанесения обиды и др., оскорбительных жестов, агрессивного тона, угрожающей интонации и др.); нарушением языковых норм, конвенций и правил общения и др.

Эмоционально-волевая сфера

Конфликтная личность обладает развитыми волевыми качествами (целеустремленность, настойчивость, самоуверенность, решительность, упорство), что позволяет им вести длительное противоборство в условиях сильной психической напряженности и негативных эмоций. У конфликтных личностей часты проявления амбивалентных реакций, им свойственна эмоциональная возбудимость и склонность к негативной оценке ситуации. Отличаются низкой толерантностью, т.е. нетерпимостью к чужому образу жизни и поведению. Кроме того, конфликтность связана в основном с экстрапунитивной реакцией, т.е. склонностью к реакции на внешние обстоятельства и других людей.

Преобладают формы мотивационной ригидности, проявляющиеся в невозможности изменять поведение. Среди мотивов более развиты мотивы достижения, борьбы, власти. Ярко выражены такие мотивы, как мотив самоутверждения, самовыражения, которые они реализуют через противоборство и жажду признания.

3. Уровень опыта личности

4. Уровень направленности личности: на себя, на взаимодействие с другими, на деловую сферу.

Практическое занятие №15. Разрешение конфликтных ситуаций в гостиничном сервисе. Задания:

1. Изучить и проанализировать в литературных источниках способы разрешения конфликтов.

2. Подготовить устные сообщения по темам:

1) Основы диагностики методов предупреждения конфликтов в индустрии гостиничного сервиса.

2) Категории «трудных гостей» гостиницы.

3) Взаимодействие сотрудников гостиниц с конфликтными посетителями.

4. Определить основные направления профилактической работы в гостиничном сервисе по предупреждению конфликтных ситуаций с посетителями.

Согласно исследованиям, проведенным Международной ассоциацией обслуживания клиентов в США 91% недовольных клиентов больше никогда не воспользуются услугами данной гостиницы и вдобавок расскажут обо всем минимум девяти собеседникам. 54-70% снова воспользуются услугами гостиницы, если их претензии будут удовлетворены. А если они будут удовлетворены очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%. Таким образом, при рассмотрении жалоб необходимо соблюдать несколько достаточно простых правил:

- Гостя необходимо слушать участливо, с подчеркнутым вниманием.

- По возможности необходимо изолировать недовольного гостя, чтобы другие не могли слышать его претензий.
- Часто называйте гостя по имени и отчеству. Психологи утверждают, что собственное имя - одна из главных ценностей для человека.
- Если гость разъярен, персоналу не следует входить в номер в одиночку.
- Гостиничному персоналу не следует давать обещаний, превышающих его полномочия.
- Выслушивая гостя необходимо делать записи. Фиксируя ключевые факты, работник может решить, кто еще может подключиться к разрешению проблемы, а так же продемонстрирует внимание и аккуратность в обслуживании гостя.
- Персоналу необходимо точно определить время выполнения просьбы и сообщить его гостю.
- Обязательно проследить за разрешением проблемы, если она кому-нибудь переадресована.
- Сообщить о решении проблемы должен тот, кто принял заявку.
- Если проблема не может быть решена, персоналу следует признать это как можно раньше.
- В коллективе регулярно должны проводиться ролевые игры, на которых будут прорабатываться возможные конфликтные ситуации.
- Все жалобы должны фиксироваться в соответствующих журналах.

В последние годы, в связи с увеличением числа жалоб туристов и анализом их содержания, в туристском и гостиничном бизнесе утвердилось новое понятие - "туристский рэкет", который может иметь разные причины, в зависимости от наличия или отсутствия правовых оснований для недовольства клиентов:

- в деятельности предприятия размещения не было никаких нарушений, однако ожидания туриста от отдыха не оправдались;
- нарушения в предоставлении услуг произошли со стороны поставщиков услуг отеля;
- в деятельности отеля были какие-либо отступления, предусмотренные договором (замена номера или отеля, сбой в экскурсионном обслуживании, не предоставление питания и т. д.);
- в деятельности отеля на самом деле есть серьезные нарушения, по которым он обязан нести ответственность перед клиентами, однако предъявляемые к нему претензии и требования сильно завышены;
- нарушения произошли вследствие неосторожных или халатных действий самого гостя;

- гость решил "схитрить", чтобы окупить все понесенные им затраты, несмотря на то, что отдых прошел удачно.

Развитие подобных ситуаций всегда происходит по-разному, оно зависит от ряда факторов: поведения самой гостиницы и ее сотрудников в ходе решения конфликта; социального статуса клиента - предъявителя претензии; органов, занимающихся рассмотрением жалоб клиентов; требований гостей к отелю (степень их разумности, обоснованности, наличие доказательств ущерба).

В любом случае, возникшее в поездке недоразумение лучше попытаться решить на месте. Для этого гостю следует обратиться к сотруднику отеля, который обладает возможностями и полномочиями незамедлительно решить проблему. Если это невозможно, то гостю необходимо зафиксировать факт нарушения своих прав, оформив претензию соответствующим образом:

- претензия должна быть оформлена в двух экземплярах;
- не следует преувеличивать того, что произошло;
- сначала указывается то, что было обещано и оплачено, затем то, что реально предоставлено;
- желательно перечислить служащих, грубо или недобросовестно выполнявших свои обязанности, а также тех, кто пытался помочь в решении возникшей проблемы;
- к претензии прикладывается копия документа, подтверждающего ее справедливость;
- необходимо перечислить материальные расходы,

В завершении следует предложить варианты, как гостиница сможет исправить положение и удовлетворить жалобу.

Претензия предоставляется в гостиницу и регистрируется в журнале входящей документации (либо под расписку ответственному лицу). В случае, если в установленный срок (10 дней после получения претензии) гость не получил ответа или получил ответ, его не устраивающий, он может обратиться в уполномоченные государственные органы или в суд.

Суд является крайней мерой в решении конфликтов и споров. Ведение судебного процесса требует большого количества времени и средств на получение юридической помощи. Досудебное предъявление претензии отелю является обязательным, так как обращение в суд, минуя эту стадию, влечет отказ в принятии заявления или оставления иска без рассмотрения.

Практическое занятие №16. Способы и приемы разрешения конфликтных ситуаций. Задание:

1. Изучите и проанализируйте способы и приемы разрешения конфликтных ситуаций.

2. Рассмотрите и раскройте роль переговоров как способа разрешения конфликтов. Обсуждение в учебной группе предложенных мнений студентов.

3. Отметьте участие посредника в разрешении межличностного конфликта.

Посредник (психолог, руководитель, учитель и т.д.) – это субъект, организующий разрешение конфликтов:

1. Он помогает обеим сторонам получить то, к чему они стремятся.

2. Он управляет ситуацией: он не просто изменяет позиции участников по отношению друг к другу и к объекту конфликта, но прежде всего способствует возникновению у оппонентов рефлексивного (здесь: понимающего) отношения к себе и своим возможностям. В литературе выделяют несколько основных принципов разрешения межличностных конфликтов (их также можно назвать требованиями к посреднической деятельности).

1. Принцип заинтересованности в психологических последствиях конфликта. Он означает необходимость увидеть в конфликте конструктивное зерно.

2. Принцип системности анализа причин конфликта подразумевает использование всех уровней анализа, понимание соотношения объективных и субъективных факторов в его возникновении, поскольку эффективные способы разрешения межличностного конфликта связаны с правильным пониманием взаимосвязи и взаимообусловленности различных факторов, повлиявших на возникновение конфликтной ситуации.

3. Принцип исключения односторонней ответственности за возникновение конфликта. В конфликте участвуют две стороны, и каждая вносит свой «вклад» в его развитие, поэтому требуется уважение к каждой из сторон, стремление понять ее проблемы и мотивы, толкнувшие ее на конфликтное взаимодействие.

4. Принцип нейтралитета: нейтральная позиция по отношению к сторонам конфликта необходима для эффективного его разрешения, т.к. потеря нейтралитета лицом, занимающим в конфликте позицию «судьи», грозит разрастанием конфликтной ситуации, подключением к ней новых участников.

5. Принцип профилактики конфликта: предотвращение конфликта связано с умением вычленить его основу – конфликтную ситуацию и устранить ее. Действенная профилактика конфликта состоит не в игнорировании конфликтной ситуации, а в выявлении ее в индивидуальной работе.

Работа посредника происходит в три этапа:

1. Информация о конфликте собирается и анализируется с нейтральной позиции

2. Обсуждаются причины конфликта; вырабатываются решения.

3. Происходит примирение сторон и снятие напряжения.

Таким образом, посредник помогает сторонам конструктивно разрешить конфликт, управляя им с момента возникновения конфликтной ситуации.