

Ключевская Ирина Сергеевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный

гуманитарный университет»

г. Москва

К ВОПРОСУ О КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ В РАБОТЕ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

***Аннотация:** в статье рассмотрены актуальные проблемы, связанные с особенностями возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками в гостиничном деле. Выявлены причины и сезонность и источники возникновения конфликтов. Предложены направления устранения конфликтов путем введения антиконфликтной модели.*

***Ключевые слова:** конфликты в гостиничном бизнесе, конфликты в трудовом коллективе, источники возникновения конфликтов.*

Исследование разрешения конфликтных ситуаций в гостиницах г. Москвы, включающее в себя наблюдение, психологическое тестирование персонала (тесты К. Томаса, М. Снайдера, В.Ф. Ряховского) и интервью, показало, что основные конфликты в гостинице происходят между сотрудниками и гостями – 37%, конфликты между сотрудниками и руководителями – 32% и конфликты между сотрудниками – 22% [1, с. 121].

Наиболее часто конфликты в трудовом коллективе происходят в летние месяцы (с июня по сентябрь), в период максимальной загрузки номерного фонда гостиниц. Именно в этот период максимальной производственной нагрузки на сотрудников у них снижается стрессоустойчивость, снижается норма выработки, происходит «перекладывание ответственности друг на друга», что приводит к нарушению трудовой дисциплины (опоздания), «непрофессиональному» поведению, задержке выполнения поручений и т. п. (рис. 1).

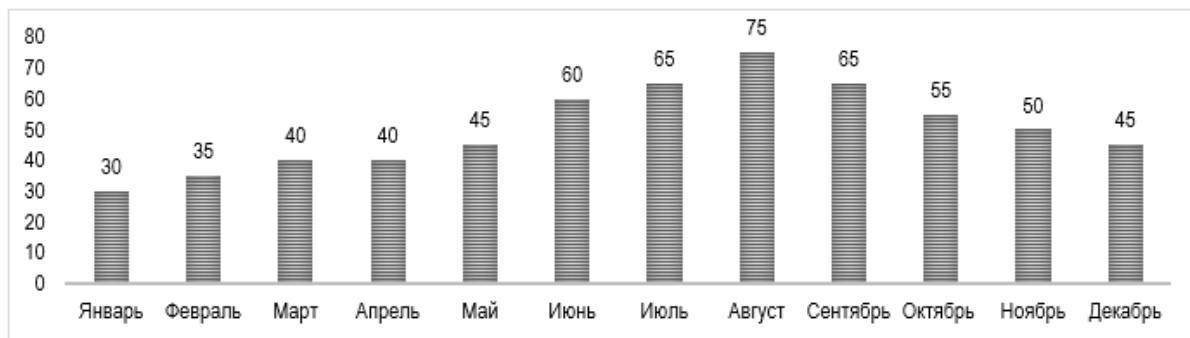


Рис. 1. Сезонность возникновения конфликтных ситуаций внутри трудового коллектива гостиничных предприятий г. Москвы [1, с. 123]

На рис. 2 представлены наиболее часто встречающиеся причины конфликтов, возникающих между персоналом гостиниц.

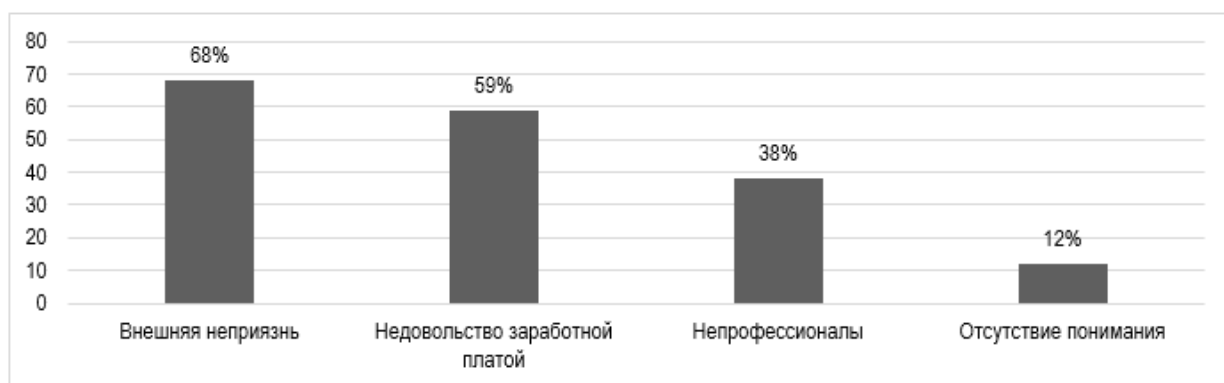


Рис. 2. Причины возникновения конфликтных ситуаций внутри трудового коллектива гостиничных предприятий г. Москвы [1, с. 122]

Как видно из рис. 2, наиболее часто конфликты между сотрудниками происходят на фоне внешней неприязни друг к другу (68%). Не менее значимым фактором является уровень заработной платы, премий и т. п. (59%). Непрофессионализм — это еще одна довольно распространенная причина возникновения конфликтов (38%), которая характерна для тех отелей, где работают сотрудники, не имеющие ни специального образования, ни считающие свою работу интересной и значимой. Отсутствие понимания среди персонала, отсутствие командного духа, взаимовыручки приводит к возникновению проблемных ситуаций в работе у 12% сотрудников.

Согласно исследования проведенного специалистами службы исследований компании HeadHunter в 2013 г. о причинах конфликтных ситуаций на работе, более половины всех опрошенных оказываются втянутыми в конфликт не реже раза в месяц, а 16% работников сталкиваются с подобными ситуациями на работе каждый день. Большинство работников компаний в конфликтной ситуации стараются действовать конструктивно, добиваясь компромисса в решении задач. Чем больше опыта работы у сотрудника, тем чаще работники идут на уступки и пытаются прийти к совместному решению проблемы в конфликтной ситуации (рис. 3).

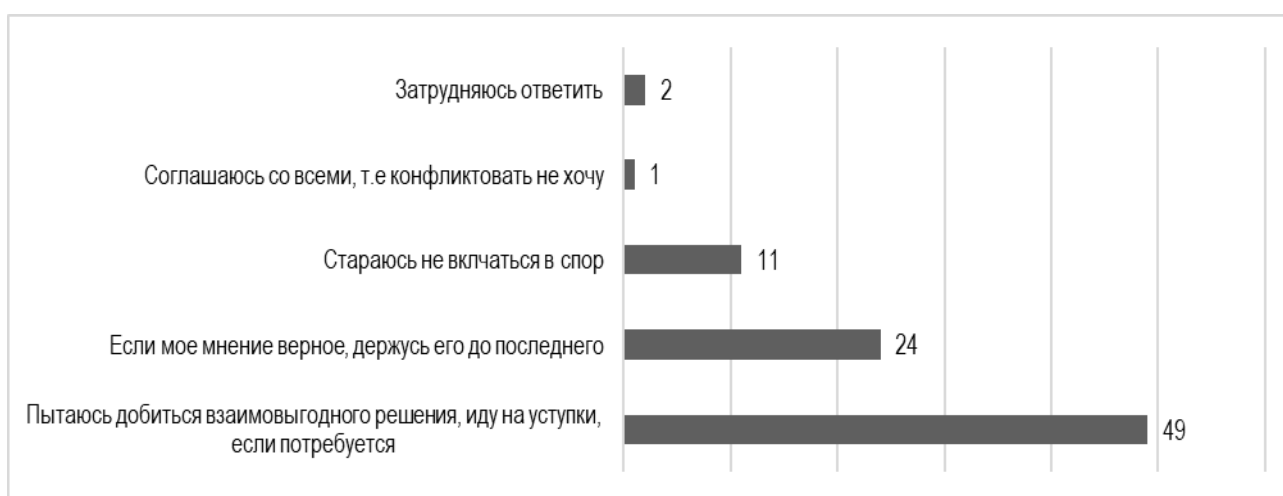


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как вы обычно ведете себя, став участником конфликта на работе?», % [5]

В случае возникновения конфликтных ситуаций сотрудники предпочитают разрешать их самостоятельно не прибегая к посторонней помощи (рис. 4).



Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос «Если у вас возникает конфликтная ситуация с кем-то из коллег, вы...», % [5]

Как следует из рис. 4, 79% опрошенных стараются разрешать конфликты самостоятельно, что свидетельствует о низкой организации работы по решению и предотвращению конфликтных ситуаций.

Рассмотрим причины возникновения типичных внутри коллективных конфликтных ситуаций в гостиницах (рис. 5).

отсутствие или неграмотная трансляция миссии и единых целей отеля	отсутствие качественной взаимосвязи между руководителями служб	ограниченность ресурсов, низкая мотивационная составляющая в работе персонала
отсутствие понимания среди персонала специфики работы той или иной службы	отсутствие стандартов информационного и операционного взаимодействия служб	недостаточный уровень профессиональной подготовки кадров
неблагоприятные условия труда	дефицит внимания, неодинаковое отношение к членам трудового коллектива	субъективизм взглядов, вызванный различиями в жизненных взглядах и установках

Рис. 5. Источники возникновения конфликтов

Конфликтные ситуации внутри трудового коллектива можно разделить на три категории:

– *конфликт между сотрудниками и менеджером (группа-личность)* [2, с. 101].

Основные причины конфликтов: личная неприязнь сотрудника к менеджеру, предвзятое отношение менеджера к сотруднику, неудовлетворенность сотрудников размерами премии и надбавок, ненадлежащее выполнение сотрудниками должностных обязанностей

– *межличностные конфликты между сотрудниками одного подразделения* [1, с. 121]

Основные причины конфликтов: негативное отношение, возникающее между сотрудниками, вызванное грубым поведением одного из них;

перекладывание работы одним сотрудником на плечи другого; нарушение трудовой дисциплины одним сотрудником, ведущее к нарушению рабочего процесса; неправильное выполнение работы одним сотрудником, повлекшее к исправлению его работы членами коллектива

– *между подразделениями гостиницы (межгрупповой)* [2, с. 174].

Основные причины конфликтов: ошибки, сделанные одной службой, заставили сотрудников другой полностью переделывать всю работу; перекладывание работы одним подразделением на другое; отказ от выполнения одним подразделением просьб других подразделений в следствии их ненужности и невнятности

Сотрудники кадровых отделов и служб приема и размещения 23 гостиниц г. Москвы различной звездности, как входящих в транснациональные корпорации, так и работающих в индивидуальном порядке, на вопрос: «Применяется ли гостиничным предприятием или корпорацией специализированная программа обучения персонала, включающая в себя основные методы и приемы по разрешению конфликтных ситуаций внутри коллектива работников, а также с гостями?» признались, что специализированная модель по разрешению конфликтных ситуаций применяется гостиницами, входящими в известные транснациональные корпорации. Что касается российских гостиничных предприятий, то здесь ситуация неоднозначна. По данным, полученным от кадровых агентств, только 21% российских гостиниц имеют четкую программу по обучению новых сотрудников разрешению конфликтов в коллективе, еще в 29% предприятий существуют тренинги и начальному обучению только что пришедших сотрудников разрешению конфликтных ситуаций, но специализированной модели не существует, и совершенно отсутствует хоть какое-то специальное обучение в 50% гостиницах [3].

Каждая гостиница должна иметь в наличии собственную анти конфликтную модель, применение которой позволит минимизировать конфликты как внутри предприятия, так и с потребителями его услуг; улучшит качество обслуживания и сохранит положительный настрой всех сторон конфликта; позволяет приблизить

уровень обслуживания в российских гостиницах к европейским стандартам, где антиконфликтные модели уже давно эффективно используются [3].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективным средством разрешения конфликтов в гостиницах является не только своевременное их выявление менеджерами служб гостиничного предприятия, но и организация в кратчайшие сроки мер по разрешению этих ситуаций.

Список литературы

1. Гареев Р.Р. Гостиничные антиконфликтные модели: сущность и преимущества // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. – 2010. – №1. – С. 61–64.
2. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон: Азбука классика, 2006.
3. Ключевская И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учебное пособие / И.С. Ключевская. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 387 с
4. Рассмотрение жалоб [Электронный ресурс]. – Режим доступа: vfmgitourism.ru/sistema_upravleniya_turizmom_33/rassmotrenie_jalob_394/index.html
5. Исследование HeadHunter: каждый второй конфликт на работе – следствие неотлаженных бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/blog/headhunter/2013/02/06/5386>