



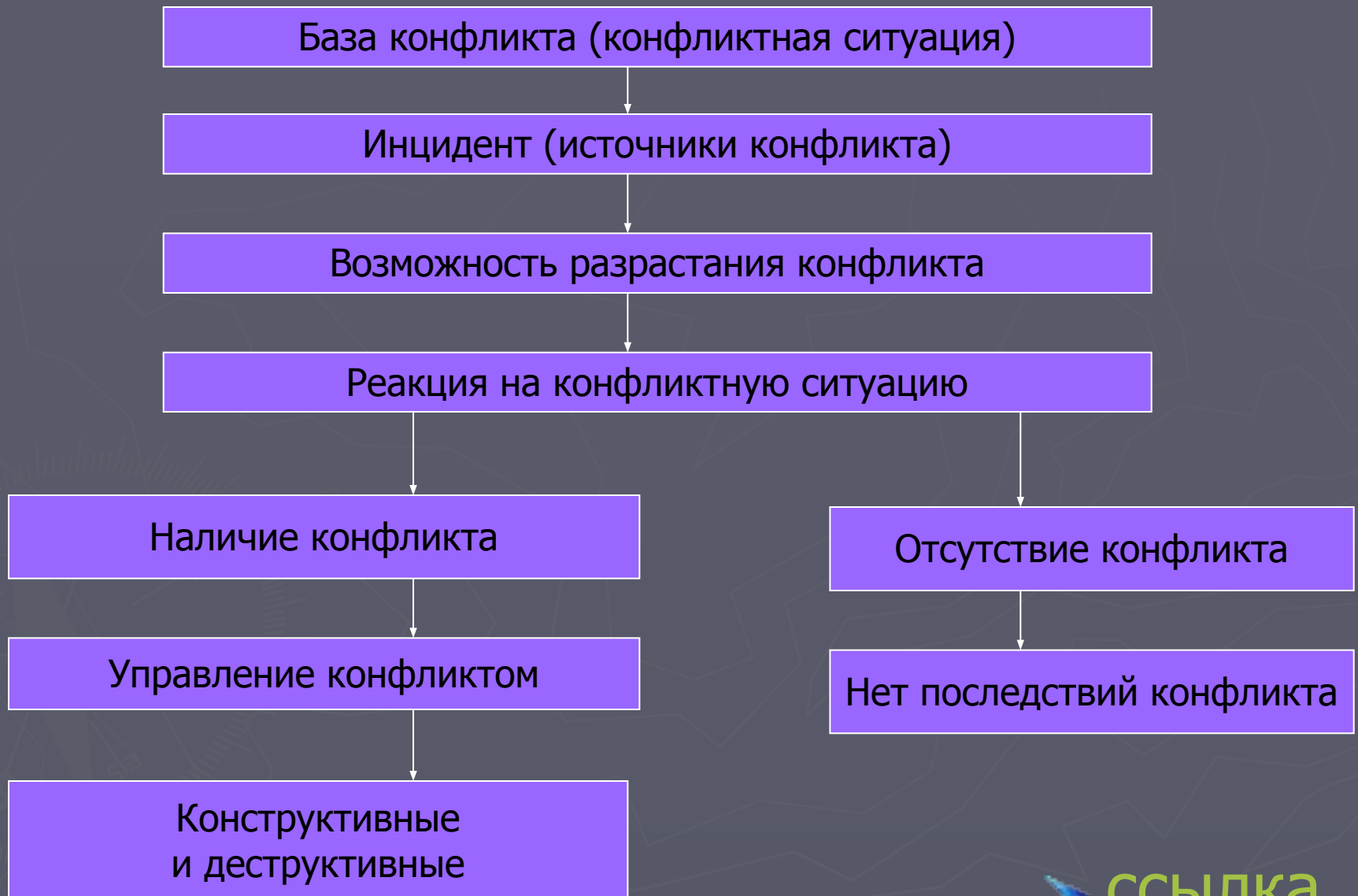
## **Природа конфликта.**

- ▶ Наиболее общее определение конфликта (от латинского *conflictus* – столкновение) – **противоречие**, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности, связанное с **непониманием** или **противоположностью интересов**, отсутствием согласия между двумя или более сторонами.
- ▶ Стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывает **отрицательное влияние** на другую, причем если он не переходит определенных рамок, то это называют **конкуренцией**; в противоположной ситуации имеют место отношения **сотрудничества**, а если влияния нет вообще – стороны **независимы** друг от друга.

## Функции конфликта:

- ▶ Позволяют менеджменту оператора **выявлять слабые стороны** своей работы, ранее незаметные на фоне всеобщего благополучия и процветания фирмы;
- ▶ Дают некий прогноз того, как **нельзя вести бизнес** в будущем во избежание повторения конфликтной ситуации;
- ▶ Разрешение конфликтных ситуаций явно демонстрирует туроператору, на что **способны бывшие партнеры**;
- ▶ Заставляют туристских операторов **пересматривать** собственное отношение к бизнесу, **повышать** качество работы и оказания туристических услуг, приводят к **совершенствованию и повышению профессионализма** их работы;
- ▶ Конфликтная ситуация может оказаться весьма выгодным и действенным средством **повышения интереса населения** к туроператору или продаваемому им курорту.

# Модель конфликта



## *Причины внутрифирменного конфликта:*

- ▶ Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.
- ▶ Ограниченность ресурсов.
- ▶ Недостаточность благожелательного внимания со стороны руководства.
- ▶ Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- ▶ Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других работников.
- ▶ Неблагоприятные физические условия работы.
- ▶ Недостаточный уровень профессиональной подготовки подчиненного, приводящий к тому, что его не допускают к выполнению определенных функций.
- ▶ Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника.
- ▶ Неопределенность перспектив.
- ▶ Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.

*Внутриличностный конфликт* ЭТО  
противостояние двух начал в душе  
человека, воспринимаемое и  
эмоционально переживаемое человеком  
как значимая для него **психологическая**  
**проблема**, требующая своего разрешения  
и вызывающая внутреннюю работу,  
направленную на преодоление конкретной  
проблемы.

*Выделяют следующие основные структуры внутреннего мира личности, вступающие в конфликт (А. Шипилов).*

**МОТИВЫ**, отражающие **стремления личности** различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т.п.). Они могут быть выраженные понятием “Я хочу”.

**ЦЕННОСТИ**, воплощающие в себе **общественные нормы** и выступающие благодаря этому как **эталоны** должного. Они обозначаются как “надо” (“Я должен”).

**САМООЦЕНКА**, определяемая как **самоценность** себя для себя, **оценка личностью своих возможностей**, качеств и места среди других людей. Выражается как “могу” или “не могу” (“Я есть”).

# *Виды внутриличностных конфликтов:*

- ▶ *Мотивационный конфликт.* Конфликт между «хочу» и «хочу».
- ▶ *Нравственный конфликт.* Рассматривается как конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями. Конфликт между «хочу» и «надо».
- ▶ *Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности.* Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение, конфликт между «хочу» и «могу».
- ▶ *Ролевой конфликт* выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей. Конфликт между «надо» и «надо».



- ▶ **Адаптационный конфликт** .Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека: профессиональными, физическими, психологическими. **Конфликт между «надо» и «могу».**
- ▶ **Конфликт неадекватной самооценки.** Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности, между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека. **Конфликт между «могу» и «могу».**

# Межличностный конфликт и способы его разрешения.

**Межличностный конфликт** – противоборство двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов.

Существуют пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

- ▶ **Избегание, уклонение.** При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, **воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии**, от высказываний своей позиции.
- ▶ **Принуждение.** Действия менеджера направлены на то, чтобы **настоять на своем путем открытой борьбы** за свои интересы, применения власти, принуждения. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.
- ▶ **Сглаживание.** Действия руководителя направлены на **сохранение или восстановление хороших отношений**, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий.

- ▶ *Компромисс, сотрудничество.* В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого обмена мнениями о проблеме.
- ▶ *Решение проблемы* предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом.

# Существуют и другие способы разрешения межличностных конфликтов:

- ▶ Координация – согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.
- ▶ Интегративное решение проблемы. Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое **устраняет все конфликтные элементы** и приемлемо для обеих сторон. В этом случае для разрешения конфликта требуется много времени и менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем.
- ▶ Конфронтация как путь решения конфликта предполагает *вынесение проблемы на всеобщее обозрение*. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта, вступить в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки.

## Понятие группового конфликта и его виды.

- ▶ **Групповой конфликт** представляет собой **противоборство**, в котором хотя бы одна из сторон представлена **малой социальной группой**. Такое противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов.
- ▶ Исходя из этого можно выделить два основных типа групповых конфликтов: конфликт «**личность – группа**» и конфликт «**группа – группа**».

## Конфликт «личность – группа».

- ▶ Конфликты **между личностью и группой** возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.
- ▶ **Первая особенность** *связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов.*
- ▶ **Вторая особенность** *отражает специфику причин рассматриваемого конфликта, которые непосредственно связаны с положением индивида в группе, характеризующимся такими понятиями, как «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «групповые нормы».*
- ▶ **Третья особенность** *находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т.д.*

# Причины возникающих между группой и личностью конфликтов всегда связаны:

- ▶ С нарушением ролевых ожиданий;
- ▶ С нарушением групповых норм;
- ▶ С неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки);
- ▶ **Позиция** – официальное, определяемое должностью положение личности в группе.
- ▶ **Статус** - реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким.
- ▶ **Внутренняя установка** – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.
- ▶ **Роль** – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.
- ▶ **Групповые нормы** – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.



# Классификация конфликтов типа «личность – группа».

<u>Вариант конфликта</u>	<u>Возможные причины</u>
Руководитель - коллектив	<p>Стиль управления.</p> <p>Низкая компетентность руководителя.</p> <p>Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров.</p> <p>Новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность).</p>



Рядовой член коллектива -  
коллектив

Конфликтная личность.

Нарушение групповых норм.

Неадекватность внутренней  
установки статусу.

Лидер – группа  
(микрогруппа)

Низкая профессиональная  
подготовка.

Применение компромата против  
лидера.

Превышение полномочий  
лидерства.

Изменение группового сознания.

# Межгрупповые конфликты.

*В межгрупповом конфликте **противоборствующими** сторонами выступают **группы** (малые, средние, микрогруппы). В основе такого противоборства лежит **столкновение противоположно направленных групповых мотивов** (интересов, ценностей, целей).*

Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

- ▶ **Деиндивидуализация** взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «мы — они».
- ▶ **Неадекватное социальное, групповое сравнение.** В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.
- ▶ **Групповая атрибуция.** В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой объясняются внутренними причинами, а соответственно — внешними обстоятельствами.

# Классификация межгрупповых конфликтов.

<u>Вариант конфликта</u>	<u>Возможные причины</u>
<b>Руководство организации - персонал</b>	Неудовлетворительные коммуникации. Нарушение правовых норм. Невыносимые условия труда. Низкая заработная плата и т.п.
<b>Администрация - профсоюзы</b>	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации. Неудовлетворительные условия труда. Низкая заработная плата и т.п.
<b>Конфликт между подразделениями внутри организации</b>	Распределение ресурсов. Структурная перестройка. Неудовлетворительные коммуникации. Взаимная зависимость по выполняемым задачам.
<b>Конфликт между организациями</b>	Нарушение договорных обязательств. Борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т.п.
<b>Конфликт между микрогруппами внутри коллектива</b>	Амбиции лидеров. Противоположность интересов, ценностей, целей.

# *Конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами.*

*Причинами выступают:*

- ▶ *Денежные взаимоотношения (экономическая природа конфликтов);*
- ▶ *Недолжное качество работы обеих сторон, приведшее к возникновению конфликтных ситуаций с туристами (например, из – за некачественного выполнения туроператором возложенных на себя обязательств вспыхнул конфликт между агентством и туристом или между туристом и работниками отеля);*
- ▶ *Недопонимание между сторонами (работник туристского агентства неправильно понял менеджера туроператора и потому донес до туриста недостоверную информацию, что и привело к появлению конфликта), которое чаще всего возникает в силу некачественных систем коммуникации между фирмами;*
- ▶ *Недобросовестность или непрофессионализм сторон.*

# *Для преодоления возможных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях туроператора и партнеров или агентов необходимо:*

- ▶ По возможности **строить серьезные деловые отношения** только с опытными и известными своей положительной репутацией фирмами (как партнерами, так и агентствами);
- ▶ Текущую работу полностью **оформлять в договорной форме** (педантичное отношение к бумагам и документам зачастую позволяет избежать появления конфликтных ситуаций между партнерами и туроператорами за счет максимальной ясности и отсутствия возможностей для недопонимания сторонами друг друга);
- ▶ Постоянно **модернизировать схемы взаимного сотрудничества**, к примеру расширять применение в партнерских отношениях Интернета или программного обеспечения.

## *Конфликты с туристами могут возникать:*

- до отправления в поездку
- во время потребления туристских услуг
- во время стыковок отдельных туристских услуг, входящих в состав турпакета

 ссылка

# *Причины возникновения конфликтов с туристами*

- 1. Недолжное качество предлагаемых туристских услуг**
- 2. Осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура**
- 3. Неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки**

 [ссылка](#)

# Недолжное качество предлагаемых туристских услуг

**Восприятие качества услуги** — это соотношение ожиданий потребителя и реального исполнения заказанных им туристских услуг.

**Ожидания потребителя** — это его личные представления о качестве и полезности приобретаемых им услуг.

Реальное исполнение качества проданных туристских услуг должно соответствовать:

- условиям договора,
- принятым в государстве или на курорте стандартам обслуживания потребителей.



[ссылка](#)



# Осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура

**Ценность тура** — это зависимость между реальным качеством туристских услуг и оплаченной туристом стоимостью тура.

Причем она находится в прямой зависимости от качества оказываемых туристских услуг и в обратной — от стоимости этих самых услуг.

Ценность тура зависит от:

- ◆ материального благополучия путешественника;
- ◆ воспитания;
- ◆ образования;
- ◆ эрудиции;
- ◆ имеющегося опыта путешествий и поездок.

# Неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки

*Информирование туриста* — это предоставление ему максимума знаний об ожидающих его в поездке трудностях, проблемах, стрессах, к которым турист должен быть и материально, и морально готов.

Для того чтобы гарантировать сообщение одной и той же информации всем клиентам в одинаковом объеме, продажа любой туристской путевки должна сопровождаться передачей туристу *информационного листка*, содержащего минимум достоверной информации, необходимой для совершения путешествия.



[ссылка](#)

# Методы преодоления конфликтов с туристами

Методы преодоления конфликтных ситуаций с туристами во время поездок

Преподнесение мелких нестыковок, недлительных ожиданий с долей юмора

Обращение к «прошлomu» опыту, к примерам гораздо более плачевных условий прежних туров

Переключение внимания основной массы туристов из группы на что-нибудь более приятное

Использование тактики «списания нестыковок» на поставщиков

# Правила поведения в конфликтных ситуациях

Тактика поведения	Содержание
<i>Согласительная тактика</i>	Сопровождающий выслушивает претензии туристов, соглашаясь со всем, что они говорят (это даст туристам возможность выговориться и успокоиться, внушит им доверие к сопровождающему)
<i>Тактика нападения</i>	Сопровождающий резко, но аргументированно выступает на защиту собственной фирмы и объясняет туристу несправедливость его требований и претензий
<i>Тактика разубеждения</i>	Ориентирована на изменение ожидания туристов, к примеру: «А чего вы ждали от трехзвездочного отеля?» Однако данная тактика применима только в случаях, когда турист явно переоценил возможности поездки либо неадекватно отнесся к ее ценности
<i>Тактика отсрочки</i>	Разрешение конфликтной ситуации пытаются отложить на более поздний срок. Чаще всего к данному стилю поведения сопровождающие прибегают в ситуациях, когда мгновенное разрешение конфликта на месте, во время поездки не представляется возможным или эффективным (например, требование туристов заменить отель на курорте в пиковый сезон). Достигают отсрочки обычно просьбой письменно изложить претензию туристов с целью ее рассмотрения по прибытии
<i>Тактика подробного анализа</i>	Применима только при разрешении конфликтных ситуаций, стороны которых (и турист, и сопровождающий) готовы к сотрудничеству и преодолению сложившейся неприязни. В этом случае оказываются весьма действенными подробное «разложение по полочкам» всех негативных сторон и последствий сложившейся ситуации, выяснение критических точек и их совместное решение
<i>Тактика активного соучастия</i>	Применима в отношении эмоциональных или индивидуальных клиентов, для которых зачастую наблюдение активного содействия со стороны сопровождающего важнее, чем сами результаты такого содействия
<i>Тактика персонализации</i>	Состоит во вступлении сопровождающего в более тесный контакт и общение с наиболее конфликтным туристом или туристами. Например, личные беседы во время приема пищи, совместный поход по магазинам и т. д.

# Стадии послетурового разрешения конфликта

Досудебное разбирательство



Прием письменной рекламации туристов  
и написание обстоятельного  
и содержательного ответа на нее  
со стороны руководства туроператора



Судебное разбирательство



[ссылка](#)

# Требования компенсации в связи с нарушениями

Допущенные турфирмой нарушения	Предъявляемые требования со стороны туристов
<ul style="list-style-type: none"><li>-Отсутствие необходимой достоверной информации о качестве предоставляемых услуг;</li><li>-несоответствие условий проживания и мест размещения указанным в листке предварительной информации;</li><li>-некачественное, не соответствующее стандартам обслуживание;</li><li>-произвольная замена программы пребывания;</li><li>-наличие условий договора, противоречащих законодательству;</li><li>-нарушение сроков оказания услуг</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Уменьшение стоимости услуг; возмещение дополнительных расходов, вызванных некачественным оказанием услуги или понесенных при устранении недостатков;</li><li>-безвозмездное устранение недостатков оказываемой услуги;</li><li>-расторжение договора;</li><li>-возмещение всех убытков, причиненных туристу, в том числе морального вреда;</li><li>-изменение условий договора;</li><li>-уменьшение цены услуги;</li><li>-выплата компенсации за каждый день просрочки;</li><li>-расторжение договора;</li><li>-полное возмещение убытков, причиненных в связи с нарушением сроков оказания услуги;</li><li>-поручение оказания услуги третьим лицам за разумную цену и возмещение понесенных в связи с этим расходов</li></ul>



# Управление конфликтами

**Управление конфликтом** — это целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.

Управление конфликтами включает следующие виды деятельности:

- ◆ **прогнозирование** конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- ◆ **предупреждение или стимулирование** конфликта;
- ◆ **регулирование** конфликта;
- ◆ **разрешение** конфликта.

# Характеристика видов управления конфликтом на каждом этапе его развития

№	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование, предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Завершение конфликта	Разрешение



[ССЫЛКА](#)



# Глоссарий.

- **Внутриличностный конфликт** – это противостояние двух начал в душе человека, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на преодоление конкретной проблемы.
- **Конфликт** (от латинского **conflictus** – **столкновение**) – противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности, связанное с непониманием или противоположностью интересов, отсутствием согласия между двумя или более сторонами.

- **Межличностный конфликт** – противоборство двух человек на основе столкновения противоположно направленных **мотивов**.
- **Групповой конфликт** представляет собой противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена **малой социальной группой**.
- **Позиция** – официальное, определяемое должностью **положение личности** в группе.
- **Статус** - реальное **положение личности** в системе **внутригрупповых отношений**, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким.
- **Внутренняя установка** – субъективное **восприятие личностью своего статуса** в группе.
- **Роль** – **нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности** в группе.
- **Групповые нормы** – **общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы**.

- **Восприятие качества услуги** — это соотношение ожиданий потребителя и реального исполнения заказанных им туристских услуг.
- **Ожидания потребителя** — это его личные представления о качестве и полезности приобретаемых им услуг.
- **Ценность тура** — это зависимость между реальным качеством туристских услуг и оплаченной туристом стоимостью тура. Причем она находится в прямой зависимости от качества оказываемых туристских услуг и в обратной — от стоимости этих самых услуг.
- **Информирование туриста** — это предоставление ему максимума знаний об ожидающих его в поездке трудностях, проблемах, стрессах, к которым турист должен быть и материально, и морально готов.
- **Инцидент** - одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой.
- **Эскалация** (от лат. scala — лестница) - возможность разрастания конфликта.

- **Управление конфликтом** — это целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.
- **Прогнозирование конфликта** — это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.
- **Предупреждение конфликта** — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта.
- **Стимулирование конфликта** — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта.
- **Регулирование конфликта** — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

- **Легитимизация конфликта** — достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.
- **Институционализация конфликта** - создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.
- **Цена выхода из конфликта** - это разность между **утратами**, с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне и т. п.), **и приобретениями**, которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и пр.)
- **Разрешение конфликта** — это совместная деятельность его участников, направленная на **прекращение противодействия и решение проблемы**, которая привела к столкновению.

- **Урегулирование конфликта** отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами **принимает участие третья сторона**. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.
- **Затухание конфликта** — это **временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта**: противоречия и напряженных отношений.
- **Устранение конфликта** — такое воздействие на него, в результате которого **ликвидируются основные структурные элементы конфликта**.

# Список литературы

- ▶ Саак А. Э., Пшеничных Ю. А., Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2007. – 512с. ( 12 глава; стр. 302 – 332)
- ▶ Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с. (5 глава; стр. 242 - 247)
- ▶ Емельянов С. М., Практикум по конфликтологии.