

енная в 1939–1941 гг. Архитектурное наследие представлено в городе Дрогичин – первой столице Подляшья, а также в окрестностях Цехановиц.

Таким образом, рассмотрев пример организации польского туристического региона Подляшье, сложившегося в рамках исторических границ, можно утверждать, что основой формирования региона служит сочетание природного потенциала с потенциалом историко-культурного наследия, а успешное функционирование зависит от наличия необходимой туристической инфраструктуры.

1. Кто живет в Беларуси / А.В. Гурко [и др.]; Нац. академия наук Беларуси. – Минск: Беларуская навука, 2012. – 799 с.
2. Kutrzeba, S. Akta Unji Polski z Litwa, 1385–1791 / S. Kutrzeba, W. Semkowicz. – Krakow: TNW, 1932. – 633 с.
3. Польская природа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.polska.ru/polska/geografia/priroda.html>. – Дата доступа: 29.09.2014.
4. Илинич, Ю.В. Польша. Экономико-географическая характеристика / Ю.В. Ильинич. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 35 с.
5. Дернович, О. Берестейский повет до и после реформы 1565–1566 гг.: к истории административно-территориальных единиц в Великом княжестве Литовском / О. Дернович // *Ukraina Lithuanica*. – Киев, 2009.
6. Понятие о туристических ресурсах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vokrug-sveta.com.ua/ponyatie-o-turisticheskix-resursax.html>. – Дата доступа: 28.09.2014.
7. Największe atrakcje turystyczne w wojewodztwie Podlaskim / PROT. – Białystok, 2010. – 80 s.
8. Kultura wojewodztwo Podlaskie / PROT. – Białystok, 2010. – 79 s.
9. Podlaskie zaprasza / PROT. – Białystok, 2010. – 62 s.

ПРИЧИНЫ ЖАЛОБ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Воробьева И.В., канд. культурологии, доцент,
Институт туризма Белорусского государственного университета физической культуры,
Республика Беларусь

Сфера гостиничного бизнеса – это сфера постоянной коммуникации, в которой участвует группа людей. Чем эффективнее коммуникация, тем успешнее будет развиваться компания (в данном контексте под словом «компания» следует понимать гостиницу), процветает бизнес, наращивая материальный и интеллектуальный капитал. Сложность управления в сфере гостиничного бизнеса обусловлена возникновением новых задач, свойственных только этому режиму развития.

Деятельность в рамках гостиничного бизнеса отличается повышенной конфликтностью. Это происходит, во-первых, в связи с необходимостью освоения новых образцов поведения. Во-вторых, расширение сфер конфликтов, порождаемых совместной деятельностью людей и субъектов в организации или на предприятии.

Чтобы иметь успех на рынке, политика гостиничного комплекса должна преследовать цель привлечения клиентов. Гость, который остался недоволен обслуживанием или другими факторами, в отель не вернется. Тем более не порекомендует друзьям и знакомым, которые являются потенциальными клиентами. Любой, чья деятельность сосредоточена в гостиничной сфере, должен уметь выступить в роли медиатора – профессионального посредника в переговорах по разрешению конфликта, чтобы не допускать потерю клиентов.

Конфликты порой играют ключевую роль в жизни и индивида, и семьи, и рабочего коллектива, даже государства и общества. Необходимо также отметить, что существует проблема конфликтов не только как негативного явления, то есть причины возникновения споров, но позитивных качеств конфликта, которые способствуют развитию организации.

Систематизация причин конфликтов, которые встречаются в отельном бизнесе, дает возможность выделить:

1. Ограниченность ресурсов, с одной стороны, и попытки человека взять для себя самое лучшее и в наибольшем количестве – с другой. Например, конфликт может возникнуть в случае, когда

работники отеля начнут распределять время отпусков в летний период. В целом распределение ресурсов является существенной причиной конфликтных ситуаций, которые приходится решать менеджерам разных уровней.

2. Противоречивость потребностей, желаний, интересов, целей или ценностей. Такая причина конфликта может стать ведущей не только в отношениях с отдельными посетителями, но и в целом в функционировании внутренней среды отеля. Например, отдельные подразделения отеля, выполняя свои задачи и беря ответственность за их реализацию, могут уделять мало внимания целям всей организации; сотрудник службы охраны, выполняя свои непосредственные обязанности, может не учитывать требование использования форменной одежды и др.

3. Взаимозависимость обязанностей. Когда один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, посетитель ресторана ждет свой заказ. Его доставляют не вовремя. Через некоторое время эта информация попадает к администратору. Выясняется, что причиной является несвоевременный завоз полуфабрикатов. Руководитель связывается с организацией, с которой был заключен договор на транспортировку полуфабрикатов, где сообщают, что машина выехала своевременно. Выдвигается мысль, что она попала в затор. Выясняя причины затора, можно, например, узнать об аварии. Итак, неправильное построение организационной структуры, нечеткое распределение прав и обязанностей; двойное, тройное подчинение работников и т. д. являются важным аспектом менеджмента, правильная организация которого позволит избегать конфликтов.

4. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Иногда не удается найти виновного в недоразумении. Внутри предприятий отельной сферы плохая коммуникация может быть обусловлена техническими, организационными, психологическими, личностными и другими факторами, а несвоевременная, неполная, недостоверная информация, ее сокрытие вызывают конфликты.

5. Низкая эргономичность рабочих мест. Такая причина вызывает конфликт, когда выполнение должностных функций недостаточно подкреплено необходимыми средствами: нет необходимой техники, недостаточно пространство (например, для обслуживания клиента), шум, жара, холод и т. д. Вследствие таких факторов повышается утомляемость, раздражительность, возникают головная боль, стресс и агрессия. Все это становится основой конфликта.

6. Нецелесообразный контроль. Трудно определить, какая форма контроля должна преобладать: жесткая или мягкая. Одно можно утверждать точно: неуместный (чрезмерный или, наоборот, недостаточный) контроль приводит к конфликтам. Если контролировать все действия работника отеля или посетителя, то человек рано или поздно не выдержит: посетитель начнет возмущаться, а сотрудник начинает хуже работать. С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, что тоже становится причиной конфликтов.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди по-разному реагируют на конфликты: кто-то их избегает, кто считает источником прогресса и при необходимых условиях воспользуется возможностью, кто-то имеет устойчивость к конфликтам, не провоцирует их, но и не избегает, для кого-то это основной способ поведения. По мнению специалистов, в среднем благоприятный психологический климат в коллективе нарушает лишь 10 % всех сотрудников [4, с. 56].

Определяют соответствующие типы «возмутителей» спокойствия:

– агрессивные, делятся на три подтипа: «танки», «снайперы» и «подрывники». «Танки» полностью уверены в своей компетентности, им не нравится встречная агрессивность в ответ. «Снайперы» донимают людей разными шутками и замечаниями, но их можно «вывести на чистую воду», если попросить подробно объяснить, что имеется в виду. «Подрывники» гневно ругают своего оппонента, пока не «выплеснут» все накопившиеся эмоции, создавая у сотрудников иллюзию оскорбленного;

– «жалобщики», любят подробно рассказывать о своих проблемах. Успокоить их можно, только перефразировав жалобы своими словами, чтобы человек понял, что его переживания заметили;

– нерешительные работники, не могут однозначно решить вопрос, делают много попыток и отстраняются от тех, кто на них давит;

– безответственные работники, охвачены тревогой, которая проявляется не избеганием конфликта, а агрессией. Если они почувствуют к себе позитивное отношение, то их поведение станет нормальным;

– «всезнайки»), являются ценными работниками, но редко признают свои ошибки и своим поведением вызывают у окружающих чувство неполноценности [3, с. 28].

Другими причинами являются недостаточная мотивация, неопределенность перспектив профессионального роста, недостаточный уровень профессиональной подготовки сотрудников и многие другие.

Конфликты возникают по объективным и субъективным, существенным и несущественным, случайным и закономерным, взаимосвязанным и связанным причинам. «Энергетика» конфликта питается как из реальных, так и мнимых источников.

В гостинично-туристических комплексах можно определить несколько уровней проявления конфликта:

– между посетителями (потенциальным или реальным) и организаторами (администрацией, официантами и т. п.);

– между работниками отеля (конфликты внутри самой организации, а также с ее конкурентами, контрагентами и посредниками);

– между посетителями [5, с. 129].

Конфликты между посетителями и организаторами зачастую проявляются в форме различных жалоб. Посетители отеля сейчас, учитывая жесткую конкуренцию на рынке, более придирчиво относятся к вопросам обслуживания. В результате они жалуются на ненадлежащее выполнение данной услуги (услуг): несвоевременное выполнение заказа, ненадлежащее обслуживание, недостоверную информацию о блюдах т. д. [1, с. 40]. Чаще всего конфликты могут возникать в случае грубого отношения работника гостиничной сферы (администратора и т. д.).

Часто конфликты в гостиничной сфере возникают при психологической несовместимости партнеров по обслуживанию и особенностей характера клиента. Например, посетитель унижает обслуживающий персонал намеками на возможную награду – «чаевые» – при условии внимательного к нему отношения. При этом большое значение имеют такие личные качества сотрудников, как сдержанность и терпимость. К посетителям надо уметь найти индивидуальный подход.

Зачастую причиной конфликта выступает стрессовое состояние его возможных участников, и наоборот. Стресс – это такое эмоциональное состояние, которое вызывается неожиданной и напряженной обстановкой.

Стрессовыми состояниями будут действия в условиях риска, необходимость принимать быстрое решение, мгновенные реакции при опасности, поведение в условиях неожиданно меняющейся обстановки.

В стрессовом состоянии может с трудом осуществляться целенаправленная деятельность, переключение и распределение внимания, может наступить даже общее торможение или полная дезорганизация деятельности. При этом навыки и привычки остаются без изменения и могут заменить собой осознанные действия. При стрессе возможны ошибки восприятия, памяти (забывание хорошо известного), неадекватные реакции на неожиданные раздражители и т. д. Таким образом, стресс – это напряженное состояние организма, т. е. неспецифический ответ организма на предъявленное ему требование (стрессовую ситуацию).

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 более низкой категории (или с меньшим количеством возможностей), чем обещали;

– отмена дополнительных услуг;

– отсутствие каких-либо условий на отдыхе, например, горячей воды в номере и т. д.

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 [2, с. 49].

Итак, особое внимание следует уделить рассмотрению жалоб гостей. Даже самые неожиданные жалобы не должны оставаться без внимания, так как, 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 также 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.

Таким образом, возможность конфликтов заложена в существование самой человеческой жизни. Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей. Конфликты и стрессы тесно взаимосвязаны друг с другом. В зависимости от условий и обстоятельств люди могут получить стресс и из-за этого вступить в конфликт, и наоборот, конфликтуя, получить стрессовое состояние.

1. Балашова, Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балашова. – М.: Вершина, 2005. – 176 с.

2. Бондаренко, Г.А. Менеджмент гостиниц и отелей: учеб. пособие / Г.А. Бондаренко. – 2-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2008. – 365 с.

3. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.

4. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 240 с.

5. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 416 с.