

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

Управление конфликтами на туристическом предприятии  
(на примере туристической компании «Галеон», г. Саратов)

## АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 541 группы  
направления (специальности) 43.03.02 «Туризм»  
Институт истории и международных отношений

**Рашад Арины Самиевны**

Научный руководитель:  
доцент кафедры туризма  
и культурного наследия,  
к.с.н.

\_\_\_\_\_

М.С. Отнюкова

Заведующий кафедрой туризма  
и культурного наследия,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Т.В. Черевичко

Саратов 2021

**Введение. Актуальность темы.** Успех любого бизнеса зависит от отношений между людьми: руководителями и их служащими, менеджерами и поставщиками, клиентами, государством, обществом. По большей части эти отношения гармоничны, но неизбежны ситуации, когда по той или иной причине возникают разногласия. Если говорить о работе руководителя, то 70–80% ее находится под гнетом скрытых и явных противоречий и противостояний, игнорирование которых приводит к конфликтам<sup>1</sup>.

Менеджер – организатор совместной деятельности людей. Он работает во вполне конкретной организации, имеющей свою специфику, свой характер деятельности, свои связи с внешним окружением, и его управленческие функции направлены на достижение целей данной организации. Чтобы достичь успеха в бизнесе, нужны многие качества. Одно из неперенных – научиться предотвращать конфликты и с честью выходить из затруднительных ситуаций, если они все-таки возникли. Актуальность выбранной темы определяет исследование конфликтов и причин их появления в туристическом бизнесе.

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах предприятия и разнообразных точках зрения на те или иные события. Одной из главных функций управленцев и специалистов разного уровня является решение проблем через разрешение противоречий и конфликтов.

В сущности, успех любого бизнеса зависит от отношений между людьми: руководителями и их служащими, менеджерами и поставщиками, клиентами, государством, обществом. По большей части эти отношения гармоничны, но неизбежны ситуации, когда по той или иной причине возникают разногласия.

Независимо от причин, вызвавших разногласия, - непонимание, сопротивление переменам, неприязненные отношения или что-то еще - найти решение, которое могло бы примирить всех, очень важно, если компания рассчиты-

---

<sup>1</sup> Варапаева В.В. Устранение конфликтных ситуаций как средство повышения качества предоставляемых услуг туристическими предприятиями // Проблемы, перспективы и направления инновационного развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3 частях. – 2017. – С. 33.

вает на большое будущее. Поскольку при наличии конфликта прогресс невозможен, то неудача в разрешении проблемы обходится очень дорого.

Таким образом, актуальность бакалаврской работы определяется следующими положениями:

1. В современном российском обществе сложилась социальная ситуация, которая оказывает значительное влияние на содержание и характер социальных процессов, происходящих в сфере туризма Российской Федерации. Сложность и динамичность реформы данной сферы способствуют росту социальной напряженности в обществе обостряют и порождают новые противоречия.

2. В обществе происходят процессы переоценки ценностей, и вследствие этого кардинально меняется мотивационно-ценностная структура человека, что может стать потенциальной основой конфликтной напряженности в обществе.

3. Комплексное изучение института туризма с точки зрения реализации социального характера его функционирования имеет существенное значение для оптимизации развития этой сферы в современном российском обществе.

**Теоретические основания работы** включают труды таких авторов, как Гришина Н.В. изучала природу конфликта. Ерина С.А. анализировала ролевой конфликт и его диагностику в деятельности руководителя. Кошелев А.А., Иванникова Н.Н. охарактеризовали причины конфликта в организации. Локутов С.П. изучал конфликты в коллективе. Сомова Л.К. изучала разрешение конфликта. Сохина Н.П., Егорова Е.Н. анализировали управление конфликтами в сфере туризма.

**Цель бакалаврской работы** – исследование методов и технологий управления конфликтами туристического предприятия, а также разработка рекомендаций направленных на разрешение конфликтов туристической фирмы «Галеон».

Для достижения цели работы необходимо решить ряд следующих **задач**:

1. Выявить особенности возникновения конфликтов в туризме.
2. Рассмотреть причины и методы преодоления конфликтов с тури-

стами.

3. Дать характеристику видам конфликтных ситуаций на туристических предприятиях и их причины.

4. Изучить процесс развития конфликтной ситуации на туристическом предприятии «Галеон».

5. Проанализировать разрешение конфликта с туристами в туристической фирме «Галеон».

6. Разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами на туристическом предприятии.

**Объект бакалаврской работы** – туристическая фирма «Галеон», г. Саратов.

**Предмет бакалаврской работы** – методы и технологии разрешения конфликтов в туристической фирме «Галеон».

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- анализ отзывов клиентов о турфирме «Галеон» на ресурсе [https://www.aviasales.ru/?marker=122233.423072\\_travel\\_net\\_ru](https://www.aviasales.ru/?marker=122233.423072_travel_net_ru);

- интервью с сотрудниками и руководителем «Галеон»;

- опрос потребителей туруслуг (было опрошено 50 человек, цель опроса – выяснить случались ли с ними конфликтные ситуации с данной турфирмой);

- тестирование сотрудников «Галеон» («Личностная агрессивность и конфликтность». Авторы Е. П. Ильин и П. А. Ковалев», тестирование прошло 20 человек, цель тестирования – определить уровень конфликтности сотрудников турфирмы)

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке практических рекомендаций по выходу из конфликтных ситуаций в туристических компаниях. Данные разработки можно использовать руководителям и сотрудникам турфирм, осуществляющих продажу туров и консультацию клиен-

тов. Преподавателям, обучающих студентов по направлению «Туризм», студентам, обучающимся по направлению «Туризм».

**Структура работы.** Работа строго структурирована и состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены тема, объект и предмет исследования, поставлены цели и задачи.

В первой главе изучаются особенности возникновения конфликтов в туризме. Выявляются причины и методы преодоления конфликтов с туристами. Во второй главе анализируются виды конфликтных ситуаций на туристических предприятиях и их причины. Изучается процесс развития конфликтной ситуации на туристическом предприятии и разрешение конфликта с туристами.

В заключении представлены выводы по проделанной работе. Расписываются перспективы исследования данной темы.

Работа написана на 57 страницах и включает в себя 42 ключевых источника.

**Основное содержание бакалаврской работы.** Конфликт – 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.

Раньше конфликты рассматривались исключительно негативно, и все действия администрации сводились к их немедленному силовому подавлению, только увеличивающему проблемы и ничуть не улучшающему ситуацию. Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют получить дополнительную информацию про скрытые процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, что в целом облегчает управление и способствует повышению его эффективности. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию. Считается, что если в компании, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке.

В работе отражены и подробно рассмотрены причины возникновения конфликтов в туризме:

- недолжное качество предлагаемых туристических услуг;
- осознание туристом явной низкой ценности приобретения тура;
- неверное или неполное информирование туриста об особенностях предстоящей поездки.

В работе было охарактеризованы методы преодоления конфликтов с туристами. Для выхода из 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 мак-

симальной 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.

Также были детально рассмотрены основные тактики разрешения конфликтных ситуаций:

- тактика поведения;
- тактика нападения;
- тактика разубеждения;
- тактика отсрочки;
- тактика подробного анализа;
- тактика активного соучастия;
- тактика персонализации.

Сохина Н.П., Егорова Е.Н. выделяют пять основных способов решения межличностных конфликтов:

Первая стратегия - уклонение, суть которой заключается в том, что менеджер отрицает наличие спорных вопросов, избегает решение возникших проблем и не вступает в дискуссии, тем самым исключает ситуаций, которые могут спровоцировать конфликт.

Следующая стратегия - это принуждение. Менеджер, применяя этот способ решения межличностного конфликта, использует свой авторитет и власть, для открыто отстаивать своих интересов и принуждения к принятию его точки зрения по вопросу конфликта.

При сглаживании менеджер стремится не испортить отношения с другой стороной, идет на уступки и может пренебречь своими интересами.

Компромисс, при котором менеджер и вторая сторона пытаются решить разногласия, возникшие в процессе конфликта путем поиска компромиссного решения, то есть, то решение, которое удовлетворяло и одну, и вторую сторону.

В этом случае каждая из сторон должна идти на уступки, чтобы прийти к соглашению.

Кроме того, в работе проведен анализ деятельности и конфликтных ситуаций туристической компании «Галеон» г. Саратов. Туристическая фирма «Галеон» успешно работает на рынке с 1993 года и является одной из крупнейших в Саратове. Целью фирмы является внимание к каждому клиенту, постоянное расширение географии и повышение качества предлагаемого продукта. В работе были рассмотрены конфликты между турфирмой и туристами, между туроператором и турагентом, а так же внутриличностные и межличностные конфликты.

В работе представлены рекомендации по совершенствованию управления конфликтами на туристическом предприятии. Для руководителя туристической фирмы важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. Во избежание конфликтов либо их лучшего урегулирования руководителю целесообразно действовать согласно следующим правилам:

1. Ставить подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускать неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного. Обеспечение выполнения задачи всем необходимым. Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения, не означает самоустранение начальника от обеспечения его выполнения.

2. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении. Не идти в разрез с нормативными требованиями, не ущемлять человеческое достоинство. Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

3. Не спешить с однозначной оценкой результатов деятельности под-



чиненного. Если нет уверенности в глубоком изучении итогов деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

4. Достигнутое подчиненным оценивать исходя из начального положения дел и успехов других работников. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

5. Критиковать после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

6. Критиковать и оценивать не личность, а поступок, результаты служебной деятельности. Переход в личностные оценки с использованием обобщающих формулировок («Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить», «Вы всегда отличаетесь недобросовестностью», «Вы постоянно опаздываете на работу» и т.п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

7. Давать критическую оценку подчиненному, не переносить ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а так же характеристике той социальной группы, которая значима для него.

8. Общаясь с подчиненным, демонстрировать, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами. Не делать подчиненных «козлами отпущения» своих управленческих ошибок. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не надо бояться навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя. Быть справедливым и честным по отношению к своим подчиненным. Необходимо помнить, что люди больше всего не любят несправедливость.

9. Всеми силами бороться с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада - плохие советники при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

10. Не превращать подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с вышестоящим руководством. Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь - с подчиненными.

11. Реже наказывать и чаще помогать подчиненным исправлять свои ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков - меньше конфликтов, меньше наказаний - меньше проблем.

12. Необходимо обязательно уважать права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени виновности за поступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

13. Критикуя подчиненного, указывать возможные пути исправления ошибок и просчетов. Как справедливо заметил Плутарх, «найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить».

Из всего вышесказанного следует сделать вывод, что эффективность управления конфликтами целиком и полностью зависит от квалификации менеджера, от его профессионального и жизненного опыта, от личностных особенностей и т. п. В то же время управлению конфликтами можно и нужно учиться, для менеджеров это обязательная компетенция. Зная признаки возникновения конфликтной ситуации, закономерности развития конфликтов, методы и процедуры поиска решений, менеджер сможет гораздо эффективнее справляться со сложными управленческими проблемами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, проведенный анализ управления конфликтами на туристическом предприятии (на примере туристической компании «Галеон», г. Саратов), позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В результате выполненного теоретического анализа существующих источников, было выявлено, что конфликт – 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. Конфликты выполняют следующие основные полезные для турпредприятия функции: 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 его 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.

Теоретический анализ показал, что конфликт должен быть обязательно в каждой организации, это помогает организации не останавливаться на месте, двигаться дальше. В хорошей организации должен быть менеджер по разрешению конфликтных ситуаций с клиентами. Также менеджер должен обучать разрешению конфликтных ситуаций и сотрудников, которые ежедневно взаимодействуют с клиентами.

Мы выявили, что 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.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических исследований. Так, основываясь на анализе работы туристической фирмы «Галлеон», можно судить о том, что наличие хорошо сформированной организационной культуры является одним из необходимых условий успеха компании в профилактике конфликтов.

Результаты проведенного исследования показывают, что конфликты между турагентами и туроператорами возникают при нарушении или ненадлежащем исполнении договорных обязательств одной из сторон. Исключить неприятные конфликтные ситуации между двумя туристскими предприятиями можно еще на первой стадии их сотрудничества. При подписании договора необходимо убедиться, что представитель агента или субагента имеет юридическое право и полномочия на подписание договора.

Достаточно распространенной ситуацией является конфликт между двумя туристскими агентствами. Как правило, это происходит из-за того, что между потребителем (туристом) и производителем (туроператором) существует еще два посредника, что нередко приводит к искажению информации, к дополнительным сложностям в процессе бронирования.

Возникает конфликт не только между потребителем (туристом) и туристским предприятием, но и между несколькими турфирмами: туроператором и двумя турагентствами.

Еще одним видом конфликтов в туристической сфере является конфликт с поставщиками. Для использования услуг транспортной компании между ней и

туристической фирмой заключается «договор аренды транспортного средства» либо «договор аренды транспортного средства с экипажем». В первом случае в аренду туристической фирме предоставляется только транспортное средство. Для того чтобы избежать конфликтов транспортной компании с турфирмой нужно точно прописывать все условия договора: точно определить ответственность, права и обязанности каждой из сторон.

В условиях туристической фирмы «Галеон» мы выявили следующие конфликтные ситуации: между турфирмой и туристами, между туроператором и турагентом, внутриличностный конфликт. А также межличностный конфликт: между рядовыми сотрудниками, межгрупповой.

Таким образом, обобщив результаты проведенных исследований, нами была определена основная проблема – конфликтные ситуации на туристическом предприятии неизбежны и менеджер предприятия должен уметь урегулировать возникшую конфликтную ситуацию таким образом, чтобы и турист остался доволен, и турфирма не пострадала как в материальном плане, так и в отношении своей репутации. Для этого сотрудник турагентства должен обладать определенными моральными и волевыми качествами, уметь общаться и убеждать, быть хорошим коммуникатором.

Для решения данной проблемы были разработаны рекомендации по совершенствованию управления конфликтами на туристическом предприятии «Галеон». Во избежание конфликтов либо их лучшего урегулирования руководителю целесообразно действовать согласно следующим правилам:

1. Ставить подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи.
2. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.
3. Не спешить с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного.
4. Достигнутое подчиненным оценивать исходя из начального положения дел и успехов других работников.
5. Критиковать после того, как похвалите.

6. Критиковать и оценивать не личность, а поступок, результаты служебной деятельности.

7. Давать критическую оценку подчиненному, не переносить ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.

8. Общаясь с подчиненным, демонстрировать, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

9. Всеми силами бороться с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными.

10. Не превращать подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с вышестоящим руководством.

11. Реже наказывать и чаще помогать подчиненным исправлять свои ошибки.

12. Необходимо обязательно уважать права подчиненных.

13. Критикуя подчиненного, указывать возможные пути исправления ошибок и просчетов.

Из всего вышесказанного следует сделать вывод, что эффективность управления конфликтами целиком и полностью зависит от квалификации менеджера, от его профессионального и жизненного опыта, от личностных особенностей и т. п. В то же время управлению конфликтами можно и нужно учиться, для менеджеров это обязательная компетенция. Зная признаки возникновения конфликтной ситуации, закономерности развития конфликтов, методы и процедуры поиска решений, менеджер сможет гораздо эффективнее справляться со сложными управленческими проблемами.