

5. Чечник А.В. Особенности предпринимательства в индустрии моды // Интернет-журнал «Российское предпринимательство». – 2017. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-predprinimatelstva-v-https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-predprinimatelstva-v-industrii-mody-1/viewerindustrii-mody-1/viewer>
6. Шумский А.В. Контент индустрии моды и медиареформа культурных смыслов // Интернет-журнал «Меди@льманах». – 2022. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-industrii-mody-ihttps://cyberleninka.ru/article/n/kontent-industrii-mody-i-mediareforma-kulturnyh-smyslov/viewermediareforma-kulturnyh-smyslov/viewer>
7. Кемар Д.Е., Алия Ж.Е., Айгерим Т.А. Анализ особенностей fashion-рынка // Интернет-журнал «In The World Of Science and Education». – 2024. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennosteyhttps://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-fashion-rynka/viewerfashion-rynka/viewer>
8. Красникова В.А. Имидж как фактор эффективности руководителя деятельности организации // Интернет-журнал «Глобус: психология и педагогика». – 2021. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-faktor-effektivnosti-rukovoditelya-deyatelnostihttps://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-faktor-effektivnosti-rukovoditelya-deyatelnosti-organizatsii/viewerorganizatsii/viewer>
9. Рудина А.А. Особенности оценки деловой репутации организации // Интернет-журнал «Вопросы науки и образования». – 2018. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-delovoyhttps://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-delovoy-reputatsii-organizatsii/viewerreputatsii-organizatsii/viewer>
10. Клецова Е.В., Крупко В.И. Оценка имиджа как условие развития организации на рынке труда // Интернет-журнал «Экономический вестник Донбасского государственного технического университета». – 2024. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-imidzha-kakhttps://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-imidzha-kak-uslovie-razvitiya-organizatsii-na-rynke-truda/vieweruslovie-razvitiya-organizatsii-na-rynke-truda/viewer>
11. URL: <http://edrj.ru/article/03-12-22>
12. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml3/12.shtml>

УДК 316.7

## РАЗРАБОТКА ТРЕНИНГА, НАПРАВЛЕННОГО НА УСТРАНЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ «ПАРИС», г. ВЛАДИВОСТОК

**С.Е. Колногорова**, бакалавр  
**Т.В. Метляева**, канд. культурологии, доцент

*Владивостокский государственный университет  
Владивосток. Россия*

**Аннотация.** В данной статье анализируются подходы к определению основных понятий по теме конфликта, рассматриваются примеры возникновения конфликтных ситуаций и действия, способствующие их предотвращению на примере работы персонала гостиницы «Парис», г. Владивостока. Исследуются причины их возникновения, типы гостей, склонных к созданию неблагоприятной атмосферы в работе сервисного предприятия. Представлены конкретные примеры для тех, кто стремится повысить свой профессиональный имидж в индустрии гостиничного сервиса. В статье представлен анализ внедрения одного из действенных мероприятий, проводимого для персонала гостиницы – тренинга, основанного на подборе часто встречающихся конфликтных ситуаций на сервисном предприятии. Анализируются подходы к определению понятий: конфликт, конфликтная ситуация.

**Ключевые слова:** конфликт, сервис, гостиница, гость, персонал, устранение конфликтных ситуаций, тренинг.

## DEVELOPMENT OF A TRAINING AIMED AT RESOLVING CONFLICT SITUATIONS USING THE EXAMPLE OF THE PARIS HOTEL

**Abstract.** *This article analyzes approaches to the basic concepts of conflict situations, features that contribute to the prevention of conflict situations using the example of the Paris Hotel. The reasons for their occurrence and the types of guests who are prone to creating an unfavorable atmosphere in hotels are investigated. Specific examples are provided for those who seek to enhance their professional image in the hotel service industry. The article offers training based on various research methods. The approaches to the definition of concepts are analyzed: conflict, conflict situation.*

**Keywords:** *conflict, Paris Hotel, guest, staff, conflict resolution, and training.*

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что предотвращение конфликтных ситуаций способствует улучшению культуры обслуживания в гостинице. В современном мире требования потребителя и конкурентная борьба возрастают, по этой причине сотрудники должны повышать уровень квалификации и грамотно предоставлять услуги. Сотрудник гостиницы – это тот человек, который создает атмосферу и комфортные условия для проживания клиентов.

Объект исследования – деятельность по устранению конфликтов.

Предмет исследования – мероприятия, направленные на устранение конфликтных ситуаций на предприятии сервиса.

Цель научной работы – исследовать возможность применения тренинга, направленного на устранение конфликтных ситуаций в деятельности персонала гостиницы «Парис», г. Владивосток.

Задачи данной исследовательской работы:

1. Проанализировать теоретические аспекты определения понятий по теме исследования.
2. Выявить причины появления конфликтов.
3. Разработать, внедрить и описать возможность применения тренинга по устранению конфликтных ситуаций в деятельности персонала гостиницы «Парис», г. Владивосток.

### Методология исследования

В работе использовался структурно-функциональный подход и следующие методы: анализ литературных источников, анализ документов, анкетирование, интервьюирование участников во время проведения тренинга, метод включенного наблюдения.

Научная новизна данного исследования заключается в том, что исследование приемов по устранению конфликтных ситуаций в гостинице способствует повышению качества культуры обслуживания на любом предприятии сервиса.

В современной научной литературе существует множество подходов к определению понятия «конфликтная ситуация», в настоящем исследовании за основу мы взяли следующее определение, данное Я.С. Апсеитовой: «...конфликтная ситуация – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, не совпадению интересов, желаний и т.д. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: не удачно сказанного слова, мнения, то есть инцидента – и конфликт может начаться» [1].

В большинстве случаев основой конфликтной ситуации является инцидент. Так, по мнению Я.С. Апсеитовой: «...инцидент – повод, когда одна из сторон начинает действовать (пусть даже не умышленно), ущемляя интересы другой стороны» [1].

Специфика работы предприятий индустрии гостеприимства заключается в срочности ее характера, связанного с тем, что решение конфликтных ситуаций в гостинице должно происходить в максимально сжатые сроки. Причем устранение проблем должно нести характер, наименее разрушительный для репутации отеля.

Существуют следующие типы конфликтных событий:

Гость – гость.

Гость – сотрудник гостиницы. Такие конфликты возникают в процессе взаимодействия гостей с контактным персоналом отеля и нередко заканчиваются плохими отзывами. В основе этих разногласий скрывается несоответствие требований или ожиданий гостей с одной стороны и действий персонала гостиничного предприятия – с другой. Иными словами, когда стоимость сервиса, оформленного в меню, не соответствует фактическим ценам и уровню качества (объема), который гости смогли получить в действительности [2].

Сотрудник – сотрудник.

Сотрудник контактного персонала – работник неконтактного персонала.

Работник – работник.

Данной исследование направлено на решение ситуаций, возникающих между гостем и сотрудником. Такие конфликты возникают во время взаимодействия гостя с контактным персоналом и нередко заканчиваются негативными отзывами и ухудшением репутации гостиницы [2]. В основу тренинга были заложены две теории к определению типов гостей «Методика семи радикалов» и «Конфликтные типы гостей». Согласно психологии, агрессивно настроенные посетители отеля делятся на следующие типы: уточнитель, весельчак, миссионер, антагонист, доминатор, конкурент. Давайте подробнее рассмотрим каждую из упомянутых категорий гостей.

Основные психотипы людей выделил ещё советский психиатр А. Личко. Затем системный подход по распознаванию характера разработал российский эксперт психолог В. Пономаренко [3].

Таблица 1

### Методика семи радикалов

Тип	Как распознать гостя	Поведение при проблеме
1. Целеустремлённый (паранойальный)	По одежде с иголки в отеле любого уровня, уверенным манерам, активной жестикуляции и громкому командному голосу. Этот психотип – образец целеустремлённости. Он будет предельно вежлив с администратором, если хочет получить номер с видом на море. Но затем может с презрением раздавать указания горничной.	Стрессоустойчивости паранойяла можно позавидовать. Если ему покажется, что вы недостаточно быстро и компетентно отреагировали на проблему – его это заденет. В случае со сломанным замком – извинитесь «с реверансами» и моментально почините дверь. Иначе гость начнёт планировать, как отомстить: напишет плохой отзыв, и вы понесёте убытки. При этом вам он не покажет недовольства.
Демонстративный (истероидный)	Истероиды выбирают яркие, кричащие тона в одежде, массивные украшения и смелую причёску. Они ухожены и уверены в себе. Возят с собой много вещей в большом чемодане. При заселении администратор может многократно услышать слово «я»: «я хочу», «мне нужно», «для меня».	Во-первых, устроит скандал и будет кричать, что в уважающем себя отеле замки не ломаются. Во-вторых, даже после решения проблемы продолжит привлекать к себе внимание: ахать, хвататься за сердце, падать в обморок. Истероиду важны зрители – без них его мир рухнет. Подыграйте гостю: дайте выговориться, посочувствуйте, поблагодарите за терпение и предложите бонусы.
Жизнерадостный (гипертимный)	Гипертимы любят жить и путешествовать налегке. На стойке ресепшна их можно узнать по удобной одежде – в ней можно и в горы, и в кафе, и в музей. Скорее всего, у гостя будет рюкзак или небольшой чемодан – ручная кладь. Тип активный, подвижный и эмоциональный: без стеснения размахивает руками, искренне удивляется и радуется нечаянным скидкам.	Гипертим не любит конфликтовать. Оказавшись один в запертой ванной в номере, он переведёт дух и оптимистично начнёт кричать: «помогите!» После спасения из «заточения» будет весело болтать с масс-терами о неожиданном приключении. О жалобе и не подумает. Девиз гипертима по жизни: «всё к лучшему».

Тип	Как распознать гостя	Поведение при проблеме
Застревающе-возбудимый (эпилептоидный)	Фишка эпилептоида – порядок. Вы узнаете этого гостя по идеально чистой и выглаженной одежде – никаких катышков и потёртостей. В номере эпилептоида будет всегда чисто и аккуратно: горничная может увидеть кровать, застеленную без единой складки, и салфетки под чашками. Часто гость носит короткую стрижку, причём это касается как мужчин, так и женщин.	Разрулить конфликт моментально будет непросто. Эпилептоиду нужно время подумать. Никаких эмоций, ахов и лести – вежливо извинитесь, объясните ситуацию и предложите компенсацию от отеля. Например, перевод в номер уровнем выше или скидку на следующее бронирование.
Беспокойный (тревожный)	Часто одевается в тёмные тона, почти не носит украшения, говорит мало и тихо. Тревожному гостю не хочется быть заметным. Склонен к консерватизму.	Начнёт извиняться, что сам не так повернул ручку, раз её заклинило. На утро может спуститься на ресепшн и попросить администраторов не менять замок на двери в ванной: «пусть она лучше стоит открытой!» Если починить замок, гостю будет страшно, что ситуация повторится.
Впечатлительный (эмотивный)	Эмотивы выглядят опрятно и неброско. Они моментально «считают» настроение администратора на ресепшне: взяв ключи от номера, могут внезапно сказать на прощание: «не переживайте, всё будет хорошо!» – Или пожелать выздоровления. Жестикулируют умеренно.	Гость-эмотив не будет разжигать конфликт. Однако если почувствует волнение и страх собеседника, то машинально настроится на одну волну с ним и начнёт «отзеркаливать» эмоции. Сохраняйте максимальное спокойствие.
Странный (шизоидный)	Шизоиды одеваются экстравагантно, но при этом немного неряшливо. Вы можете заметить, что на рукаве пальто не хватает пуговицы, а ручка чемодана истёрлась. Человек этого психотипа погружён в свои мысли, поэтому может не услышать вопрос администратора или несколько раз уточнять, где находится столовая.	Реакцию шизоида сложно предугадать – от абсолютного спокойствия до вспышки гнева.

Таблица 2

### Типы конфликтных гостей

Гость уточнитель	Такие постояльцы могут создавать атмосферу напряжённости и хаоса, стараясь провоцировать негативное поведение персонала. Они постоянно высказывают свои замечания о качестве сервиса, которое, по их мнению, всегда оставляет желать лучшего, и таким образом мешают наслаждаться отдыхом другим клиентам.
Гость весельчак	На первый взгляд этот тип гостя может показаться приятным и доброжелательным. Однако, за этой маской чаще всего скрывается желание критиковать действия окружающих, унижая тем самым других. Взаимодействовать с такими людьми следует кратко и строго, избегая углублённого общения.
Гость миссионер	Эти клиенты любят делиться своими знаниями и идеями о том, как улучшить сервис в отеле. Общение с ними требует применения профессиональной терминологии, чтобы они не смогли зацепиться за детали и разговор удалось быстро завершить.
Гость антагонист	Этот тип гостей склонен задавать провокационные вопросы, на которые, по их мнению, работник не сможет ответить. Они активно озвучивают свои мысли, стремясь доказать свою правоту. Важно направлять разговор так, чтобы гость сам пришёл к необходимому вам решению, оставаясь при этом уверенным в своей автономности.
Гость доминант	Эти клиенты зачастую выставляют собственные интересы на первый план и почти не обращают внимания на собеседника. С ними необходимо вести себя очень корректно и сдержанно, так как они могут легко испортить атмосферу, как для себя, так и для окружающих.

Конфликт вредит и имиджу гостиницы, и самому работнику, увеличивая его нервно-эмоциональное напряжение. Причинами конфликтов между персоналом и постояльцами могут быть пренебрежение интересами гостя, несоответствие ожидаемого сервиса, некачественные услуги, унижение человеческого достоинства или просто психологическая несовместимость [4]. Чаще всего конфликт развивается по одной из следующих схем.

Таблица 3

### Варианты развития конфликтной ситуации

Медленное развитие	Стороны поочередно вступают в пререкания. Допустим, гость, предварительно забронировал номер с видом на море и получив его, совсем не ожидал, что рано утром будет активно светить солнце. Естественно, он предъявляет претензии администратору. Последний старается найти предлог, чтобы эти претензии отклонить, мотивируя свой отказ тем, что главное условие бронирования соблюдено. Такой конфликт, как правило, развивается в спокойном тоне, поскольку гость все-таки получил то, что хотел, хотя и не ожидал, что «вид на море» будет испорчен «ярким солнцем».
Быстрое, нарастающее развитие	В этом случае конфликт стремительно набирает силу, и уже через некоторое время участвующие в нем забывают о первоначальной причине и высказывают, в основном, личную неприязнь друг к другу. Такое развитие присуще людям «с характером», нежелающим или не умеющим ни в чем уступать или выслушивать мнение противоположной стороны.
Конфликт взрывного характера	в подобном столкновении сторон усматривается конкретная причина раздражения – например, гостя не устраивает сервис или отношение персонала. Эмоциональный взрыв проявляется внезапно и сразу в резкой форме. Именно так зачастую происходит, когда неуравновешенный гость видит не убранную вовремя комнату или обнаруживает отсутствие горячей воды в ванной.

Проанализировав основные приемы и мероприятия по решению конфликтов, мы выделили следующие, популярные техники реагирования на негатив:

#### 1. Техника «Сэндвич»

Начните с положительного комментария, затем перейдите к решению проблемы и завершите снова положительным комментарием. Например, «Мы рады, что вы выбрали наш отель. Извините за неудобства с уборкой, мы уже решили этот вопрос. Надеемся, что ваше следующее пребывание будет комфортным».

#### 2. Техника «Перефразирование»

Повторите жалобу гостя своими словами, чтобы показать, что вы его поняли. Например, «Правильно ли мы понимаем, что кондиционер в номере не работал всю ночь? Пожалуйста, опишите проблему подробно, и мы постараемся все исправить».

#### 3. Техника «Открытые вопросы»

Задавайте вопросы, требующие развернутого ответа. Это помогает лучше понять проблему и найти оптимальное решение конфликтной ситуации в гостинице. Например, «Нам важно уточнить детали проблемы, чтобы мы могли устранить неполадки и сделать ваш следующий визит комфортным. Что бы вы хотели, чтобы мы сделали для улучшения проживания» [5].

В ходе исследования были выявлены пять основных правил поведения персонала в конфликтной ситуации:

1. Сохраняйте спокойствие. Независимо от эмоций гостя, сохраняйте самообладание. Гость может быть нервозен или агрессивен, но задача сотрудника оставаться спокойным и профессиональным. Это поможет снизить напряжение и установить конструктивный диалог.

2. Не принимайте на личный счет. Недовольство гостя направлено не на вас лично, а на ситуацию. Сохраняйте профессиональную дистанцию и фокусируйтесь на решении проблемы.

3. Проявите эмпатию. Дайте гостю возможность высказаться полностью, не перебивая. Это покажет, что вы уважаете его мнение и готовы помочь. Используйте фразы вроде: «Я понимаю, что это могло вас расстроить» или «Мне жаль, что вам пришлось столкнуться с этой проблемой». Если проблема действительно на стороне отеля, признайте это. Гости ценят честность и открытость.

4. Предлагайте конкретные решения. Вместо общих обещаний, предложите конкретные действия. Например, если гость жалуется на шум, предложите переселение в более тихий номер.

5. Следите за результатом. Если проблема требует времени для решения, объясните гостю, какие шаги будут предприняты и в какие сроки. Это поможет избежать недоразумений и покажет вашу компетентность. Когда все уладите, попросите гостя оставить отзыв о том, как была решена проблема. Это поможет вам улучшать качество обслуживания и предотвращать подобные ситуации в будущем.

На основании проведенного исследования был разработан тренинг, направленный на изучение и устранение конфликтных ситуаций в индустрии гостеприимства.

Таблица 4

**План проведения тренинга, направленный на изучение и устранение конфликтных ситуаций**

Цель:	Получить навык работы с конфликтными ситуациями в гостинице
Задачи:	Изучение типов гостей; изучение видов конфликтных ситуаций и способов решения
Подготовка к тренингу:	Участники должны изучить теоретический материал, для достижения положительного результата.
Количество участников:	4-10 человек
Продолжительность:	1,5-2 часа
Ход тренинга:	Участники распределяются по парам: один выступает в роли сотрудника, Второй – гостя. Пары учувствуют по очереди. Гостю предоставляется возможность вытянуть две карточки: тип клиента (не оглашает его) и ситуация. Сотрудник вытягивает карточку с техникой реагирования на негатив, он должен действовать строго по правилам и соблюдать профессиональную этику.
Задача участников:	разыграть ситуацию и прийти к решению конфликта
Задача наблюдающих:	выявить тип гостя, определить причину конфликта и схему по которой он развивался, а также предложить свои варианты решения ситуации.

По окончании тренинга происходит обсуждение и закрепление полученного материала.

Занятия такого рода позволяют повысить профессиональные навыки персонала и дают возможность выбирать эффективные методы работы в решении конфликтных ситуаций, а также их предотвращение.

В результате проведенного тренинга сотрудники:

- изучили теоретический материал о работе с конфликтными ситуациями;
- на примерах научились различать типы гостей;
- отработали возможные варианты решения конфликтных ситуаций;
- улучшили навык самообладания в случае возникновения конфликта;

В тренинге приняли участие 6 сотрудников (Дежурные и старшие администраторы).

Продолжительность составила 2 часа.

В ходе исследования были проведены два опроса в которых приняли участие 208 человек. Первый опрос был проведен до реализации тренинга, в начале октября, и в нем приняли участие 103 человека. Второй опрос был проведен после реализации, в конце марта, количество респондентов составило 105 человек. В опросах приняли участие как женщины, так и

мужчины. Основной возраст респондентов 25–50 лет, средняя продолжительность проживания составила от одних до трех суток.

До проведения тренинга, на вопрос «Как вы оцениваете общее впечатление о гостинице?» по пятибалльной шкале только 58 % респондентов поставили «5», 30 % отметили «4», 12 % предпочли оценки «2» и «3». После проведения тренинга наблюдается повышение оценок, преобладают «5» – 98 %, и, только 2 % составили «4».

При оценке качества предоставляемых услуг, по десятибалльной, шкале также наблюдается положительная динамика. В начале осени преобладали такие оценки, как «8» – 29 %, «9» – 21 %, «10» – 30 %, в марте 90 % респондентов оценили качество на «5», остальные отмечают качество услуг на «9» баллов.

В результате сравнения двух опросов было выявлено, что качество работы администратора и клининга возросло. В начале, средние оценки составили «4» – 35 % и «5» – 55 %. После проведения тренинга работа персонала стабильно улучшилась и 93 % оценок составили «5».

На вопрос «Вы бы вернулись в гостиницу Парис?» 37 % респондентов сомневались и не давали положительный ответ, «Да» ответили 44 % гостей, 10 % дали отрицательный ответ и оставшиеся 9 % ответили «не знаю» и «нет». На данный момент 88 % дают положительный ответ на это вопрос, 9 % сомневаются в желании вернуться и только 3 % ответили «не знаю», «нет».

По итогам анализа анкетирования были сделаны следующие выводы:

- улучшилось общее впечатление гостей;
- возросло качество предоставляемых услуг;
- работа администраторов и клининга стала стабильнее, наблюдается положительный рост в оценках респондентов – 93 % отметили работу сотрудников на отлично;
- увеличилось количество желающих вновь посетить гостиницу "Парис".

В качестве профилактики, направленной на устранение конфликтных ситуаций, были разработаны рекомендации для гостиницы «Парис»:

- проведение тренингов по работе с конфликтными ситуациями раз в 2 месяца на постоянной основе;
- собрания для обсуждения текущих проблем 1 раз в месяц;
- использование анкетирования для сбора обратной связи от гостей;
- использование бонусов и комплиментов для урегулирования конфликтных ситуаций (в критических случаях).

В результате научной работы был проведен анализ теоретических аспектов по теме «Работа с конфликтными ситуациями», разработан и внедрен тренинг «Конфликты под контролем: решения для гостиничного сервиса» для сервисного предприятия на примере сектора размещения и обслуживания гостиницы «Парис» г. Владивосток.

Исходя из выполненных задач, была достигнута главная цель научной работы – Исследовать возможность применения тренинга, направленного на устранение конфликтных ситуаций в деятельности персонала гостиницы «Парис», г. Владивосток.

---

1. Апсеитова Я.С. Конфликты и способы их разрешения // КГКУ «Амурский центр социальной помощи семье и детям». – URL: <https://cspdamur.mszn27.ru/node/72518?ysclid=lufho2uqddq76511431> (дата обращения: 05.04.2025).

2. Стандарты и сервис // Решение конфликтных ситуаций в гостинице. – URL: <https://standserv.ru/gostinichnyj-konsalting/obuchenie-personala-gostinicy/reshenie-konfliktnyh-situaciy-v-gosti/> (дата обращения: 05.04.2025).

3. Яндекс путешествия // Психотипы гостей отеля: от большого босса до охотника за скидками. – URL: <https://travel.yandex.ru/pro/psihotipy-gostey-otelya-ot-big-bossa-do-ohotnika-za-skidkami/> (дата обращения: 05.04.2025).

4. Портал про гостиничный бизнес // Подвиг отельера: конфликтные и "особенные" гости каждого отеля. – URL: <https://prohotel.ru/news-213320/0/> (дата обращения: 05.04.2025).

5. Travelline // Трудные гости: как решать конфликтные ситуации с клиентами. – URL: <https://www.travelline.ru/blog/kak-reshat-konfliktnye-situatsii-s-klientami/> (дата обращения: 05.04.2025).