

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.46

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-6

Слинкова О. К.

**Природа и разрешение конфликтов в сервисе  
в контексте использования гуманного подхода  
и гуманитарных технологий**

Статья выполнена в рамках грантового конкурса для преподавателей магистратур Благотворительного фонда В. Потанина. Тема проекта: Разработка нового учебного курса «Гуманитарные технологии в сервисе» (ГК 200001222)

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),  
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

*e-mail: Slinkova@bsu.edu.ru*

*Статья поступила 02 февраля 2021 г.; принята 05 марта 2021 г.;  
опубликована 31 марта 2021 г.*

**Аннотация.** В сфере сервиса важнейшей составляющей осуществляемых бизнес-процессов является взаимодействие с клиентами, поэтому конфликты здесь не являются редкостью. Специфика конфликтов в сфере сервиса может быть обозначена формулой «Клиент всегда прав», что предполагает необходимость особого подхода к их рассмотрению. Целью исследования является рассмотрение конфликтов в сервисе с позиций гуманного подхода и обоснование основных положений применения гуманитарных технологий для их разрешения. Основу методологии исследования составляет междисциплинарный подход, предполагающий широкое использование гуманитарных наук, изучающих человека и его поведение как для объяснения природы конфликтов в сервисе, так и для выработки эффективных способов их разрешения. В статье рассмотрены закономерности, свойственные развитию конфликтов в сервисе, предложен авторский подход к систематизации источников конфликта в сервисе. Основное внимание уделено так называемым «трудным» клиентам. Установлены личностные характеристики клиентов, обуславливающие повышенную конфликтность (упрямство, подозрительность, капризность, вспыльчивость, обидчивость, заносчивость) и особенности их проявления. Предложен авторский подход к классификации технологий разрешения конфликтов в сервисе с учетом возможностей их стандартизации. Предложены алгоритмы действий по разрешению конфликтных ситуаций в сервисе с разным уровнем возможностей стандартизации действий. Отмечено, что наибольшую сложность для разрешения представляют конфликты, источником которых является повышенный уровень конфликтности клиентов. Установлена необходимость усиления гуманитарной составляющей при подготовке специалистов сервиса.

**Ключевые слова:** конфликты; сервис; природа конфликтов в сервисе; кон-

фликтность как свойство личности; разрешение конфликтов; гуманитарные знания; гуманитарные технологии

**Для цитирования:** Слинкова О. К. Природа и разрешение конфликтов в сервисе в контексте использования гуманного подхода и гуманитарных технологий// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 59-71, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-6

UDC 338.46

Olga K. Slinkova

**The nature and resolution of conflict situations in the service industries in the context of using a humane approach and humanitarian technologies**

Belgorod State National Research University,  
85, Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

*e-mail: Slinkova@bsu.edu.ru*

**Abstract.** In the service industries, the most important component of the ongoing business processes is the interaction with customers, so conflicts are not uncommon here. The specifics of conflicts in the service sector can be described by the formula "The client is always right", which suggests the need for a special approach to their consideration. The aim of the study is to consider conflicts in the service from the standpoint of a humane approach and substantiate the main provisions of the use of humanitarian technologies for their resolution. The research methodology is based on an interdisciplinary approach, involving the widespread use of social science studying a person and his/her behavior both to explain the nature of conflicts in the service and to develop effective ways to resolve them. The article discusses the patterns inherent in the development of conflicts in the service, the author's approach to the systematization of sources of conflict in the service is proposed. The main focus is on the so-called "problem" clients. The personal characteristics of clients with propensity towards conflict (stubbornness, suspiciousness, capriciousness, irascibility, resentment, arrogance) and the features of their manifestation were identified. The author's approach to the classification of technologies for resolving conflicts in the service industries is proposed, taking into account the possibilities of their standardization. The author proposes a number of algorithms of actions for resolving conflict situations in the service with different levels of possibilities for standardizing actions. It is noted that the greatest difficulty in resolving conflicts are conflicts, the source of which is an increased level of propensity towards conflict. The need to strengthen the humanitarian component in the training of service specialists was established.

**Key words:** conflicts; service; the nature of conflicts in the service; conflict as a personality trait; conflict resolution; humanitarian knowledge; humanitarian technologies

**For citation:** Slinkova O. K. (2021) The nature and resolution of conflict situations in the service industries in the context of using a humane approach and humanitarian technologies. *Research Result. Business and Service Technologies*, 7(1), 59-71, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-6

**Введение.** Слово «конфликт» имеет корни в латинском языке и происходит от «conflictus», что означает столкновение, борьбу. Конфликты – обыденное явление в нашей жизни, с ними сталкивался каждый. Под конфликтом понимают «трудноразрешимое противоречие, связанное с противоборством сторон и острыми эмоциональными переживаниями» (Слинкова, 2020: 54). Данное определение является самым общим, и под него подходит огромный класс ситуаций, начиная с обычных бытовых ссор и кончая международными столкновениями и войнами.

Конфликты являются естественной и неизбежной составляющей нашей жизни. Как справедливо отмечает Т. А. Караваева: «Бесконфликтность – это иллюзия, утопия. Конфликты, как и любые социальные противоречия, являются формой реальных общественных связей, которые выражают взаимодействие личности» (Караваева, 2008: 41). Поскольку в сфере сервиса это взаимодействие является важнейшей составляющей осуществляемых бизнес-процессов, конфликты здесь, увы, не являются редкостью. Однако здесь подходить к их описанию с общих позиций не представляется возможным, так как в соответствии с главным принципом, провозглашаемым в сервисе: «Клиент всегда прав», оперирование такими терминами, как «противоборство», «борьба», «столкновение» и т. п. совершенно недопустимо. Это приводит к необходимости гуманного подхода к рассмотрению природы конфликтных ситуаций в сервисе и использования гуманитарных технологий для их разрешения.

**Целью исследования** является рассмотрение конфликтов в сервисе с позиций гуманного подхода и обоснование основных положений применения гуманитарных технологий для их разрешения.

**Материалы и методы исследования.** В основе методологии исследования лежит междисциплинарный подход, предполагающий широкое использование гу-

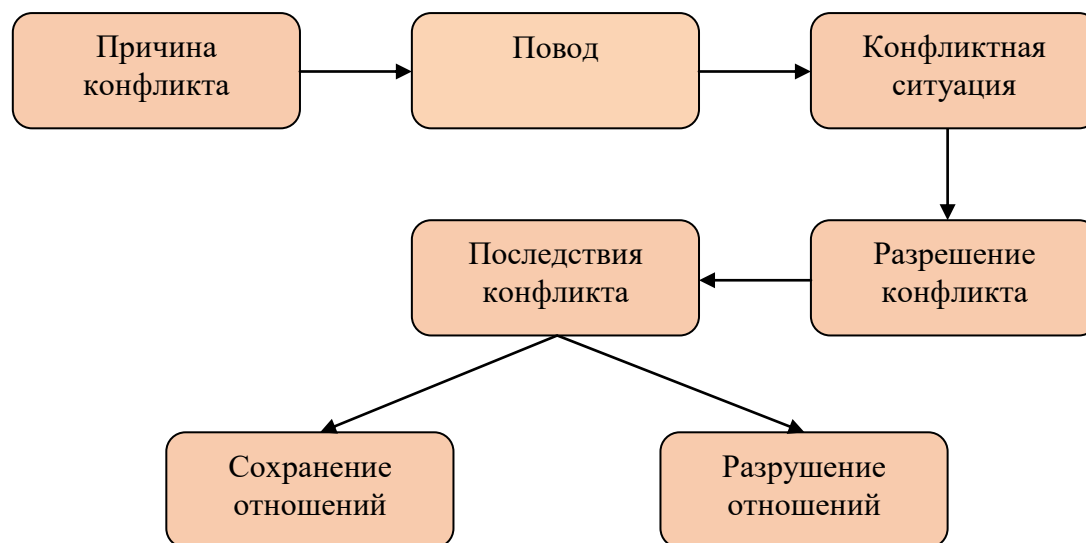
манитарных наук, изучающих человека и его поведение. Прикладные аспекты исследования основаны на использовании возможностей технологизации гуманитарных знаний, позволяющих не только объяснить природу конфликтов в сервисе, но и выработать эффективные способы их разрешения. В качестве теоретической основы исследования использовались концепция социальной технологии К. Поппера (Поппер, 1992), концепция системомыследеятельностной методологии Г. П. Щедровицкого (Щедровицкий, Котельников, 1983) и другие труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные гуманитарным технологиям (Алексеева, 2011; Валицкая, 2007; Ключков, Подъяпольский, 2014; Конева, 2009; Узлов, 2011; Baines, Lightfoot, 2013; Marcuse, 1967; Oliva, Kallenberg, 2003; Salovey, Mayer, 1990).

**Результаты исследования и их обсуждение.** В контексте гуманитарного подхода к осуществлению сервисной деятельности под конфликтной ситуацией мы будем понимать ситуацию взаимодействия работника сервисной организации и клиента, которая выходит за рамки общих правил поведения и не может быть переведена в позитивное русло без применения специальных средств. Рассмотрение конфликта как сферы приложения гуманитарных технологий в сервисе начнем с обозначения общих закономерностей, свойственных развитию любых конфликтов. Схема, представленная на рисунке 1, иллюстрирует динамику этого процесса.

Всякое явление имеет свою причину. Это в полной мере относится и к конфликту. Именно с выяснения данной причины (природы конфликтной ситуации) и начинается анализ конфликта и поиск путей его разрешения. Следует отличать причину конфликта от повода. Так, причина конфликта может иметь место, но не приводить к конфликтной ситуации, если, например, она не осознается человеком. Повод представляет собой тот «детона-

тор», который провоцирует конфликтное поведение и порождает конфликтную ситуацию. В качестве повода может высту-

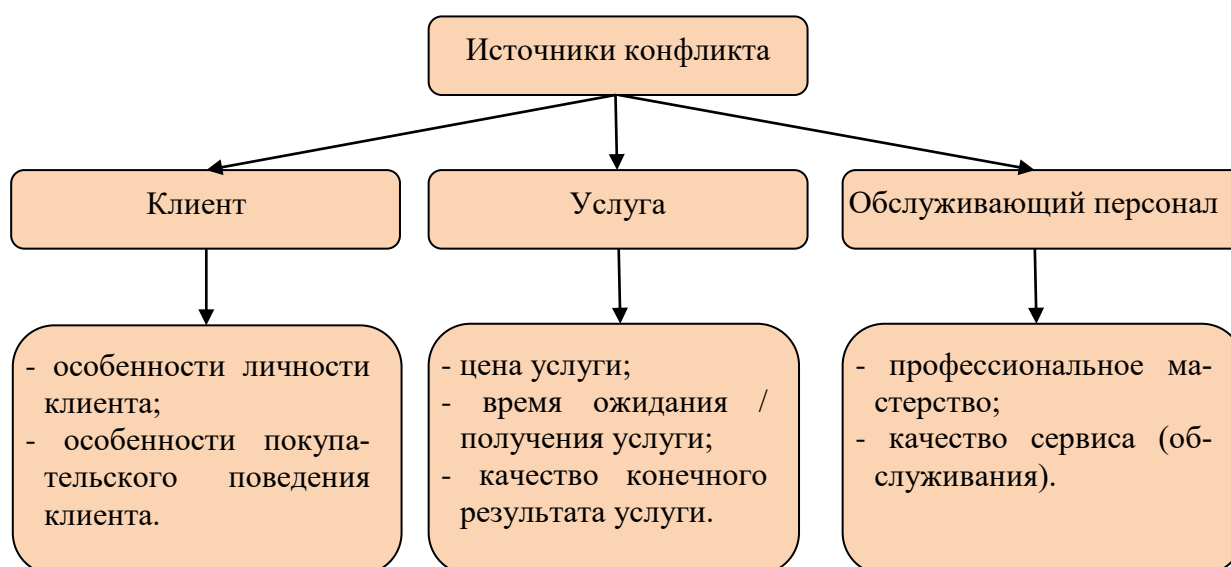
пать любое событие, например, чье-то некорректное высказывание.



**Рис. 1. Процесс развития конфликта**  
**Fig. 1. Conflict development process**

В зависимости от того, где находятся «корни» конфликта, можно обнаружить различные его источники. В сервисе основными такими источниками могут являться: сам клиент, обслуживающий пер-

сонал и собственно услуга, предлагаемая или полученная клиентом (рис. 2). Не исключено, конечно, взаимное влияние этих источников на развитие конфликта.



**Рис. 2. Основные источники конфликта в сервисе**  
**Fig. 2. The main sources of conflict in the service**

Остановимся на рассмотрении источников конфликта в сервисе. Самый простой и понятный аспект этой проблемы – услуга, так как при ее описании мы можем оперировать более-менее объективными параметрами. Во-первых, это цена услуги, которой принадлежит определяющая роль в осуществлении покупательского выбора. Данный фактор учитывается даже весьма состоятельными в финансовом отношении покупателями. Исключение составляют только те из них, для которых приобретение услуги является возможностью удовлетворения амбиций и потребностей тщеславия. Таковых оказывается не так много, тем не менее, данный феномен показательного, демонстративного покупательского поведения получил название эффекта Веблена по имени американского исследователя, описавшего его.

Как правило, клиенты достаточно объективно оценивают свои финансовые возможности. Поэтому для того, чтобы цена стала источником конфликта, необходим повод, в качестве которого может служить необоснованное (с точки зрения клиента) повышение цены услуги, обман ожиданий клиента, когда фактическая цена на услугу оказалась выше той, что была представлена в прейскурантах или рекламных буклетах и т. п.

Время ожидания, как и время собственно получения услуги тоже может являться причиной конфликта, так как клиенты обычно трепетно относятся к своему личному времени и ценят его. Однако и в этом случае некоторые задержки могут восприниматься клиентами вполне терпимо, если создана комфортная обстановка ожидания или, например, предложена чашечка кофе. Поводом для конфликтной ситуации в данном случае может стать отсутствие внимания к клиентам, прием клиентов вне установленной очереди, замечания других клиентов и т. п.

Наконец, качество конечного результата получения услуги – это тот ее компонент, который может послужить разрастанию конфликтной ситуации. Поясним

здесь: говоря о качестве как интегральной характеристике услуги, мы выделяем две ее основные составляющие: качество конечного результата получения услуги, например качество ремонта автомобиля или качество химической чистки одежды, и качество сервиса (обслуживания). Иногда эти два процесса (производство услуги и обслуживание) совмещаются. Качество конечного результата получения услуги является совокупностью характеристик услуги, проявляющихся на всех стадиях оказания и потребления услуги. В зависимости от вида услуги, состав этих характеристик может существенно варьироваться и в общем случае включает такие параметры, как функциональная полезность, безопасность, технологичность, экологичность услуги и т. д. Поводом для возникновения конфликта, в основе которого лежит проблема качества услуги, является несоответствие фактического качества полученной услуги ожиданиям клиента или заявленным в рекламных обещаниях, стандартах или других носителях информации параметрам качества.

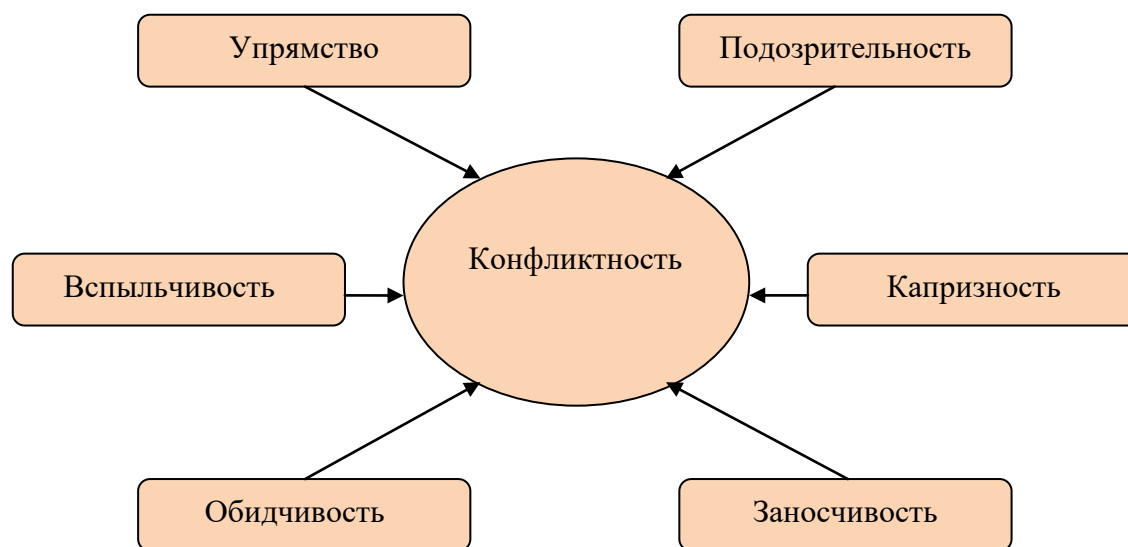
Рассмотрим обслуживающий персонал сервисной организации как источник потенциального конфликта. Здесь мы выделяем две основные составляющие: профессионализм и качество сервиса. Проблема профессионализма – это вопрос найма и обучения персонала. Сервисные организации, по преимуществу, относятся к малому бизнесу. Очень часто в таких организациях отсутствуют кадровые службы как таковые, а финансовые возможности не позволяют заботиться о развитии персонала. Это приводит к тому, что рабочие места могут замещаться работниками недостаточной квалификации. Но и это является только частью рассматриваемой проблемы. Дело в том, что качество работы персонала сервисной организации определяется не только квалификацией, но и массой субъективных факторов, как-то: физическое состояние, настроение, трудовая мотивация, удовлетворенность трудом и т. п. (Слинков, 2016). В силу этих обстоя-

тельств уровень реально проявляемого профессионального мастерства у одного и того же работника может существенно меняться (Пастухова, Грудистова, 2018). Если в сфере материального производства результаты неудовлетворительного труда можно отбраковать (для этого существует технический контроль выпускаемой продукции), то в сфере услуг (особенно в отношении услуг, требующих физического или ментального присутствия клиента) это невозможно, так как процессы производства и потребления услуги совпадают во времени. Это и создает основу для конфликта, а поводом к нему является недовольство и неудовлетворенность клиента.

Качество сервиса – еще один очень важный фактор работы персонала сервисной организации, способный породить конфликты с клиентами. Опыт показывает, что клиенты гораздо терпимее относятся даже к качеству конечного результата получения услуги, нежели чем к качеству сервиса. Каждый из клиентов рассчитывает не только на профессионализм обслуживающего персонала, но и на уважительное, заинтересованное отношение к себе и своим потребностям и очень чутко реагирует на любые проявления недружественного отношения (Слинкова, Пастухова,

2015). Позитивные отношения между клиентами и работниками сервисной организации в обязательном порядке предполагают доверие первых, которое является результатом искренней заинтересованности вторых. Поэтому качественный сервис – это, прежде всего, искренний сервис, а основными составляющими его являются дружелюбие, предупредительность, вежливость, доверительность, готовность сделать для клиента даже больше того, что предусматривают внутрифирменные стандарты. Все эти качества практически невозможно натренировать (все равно клиенты интуитивно почувствуют фальшь, наигранность). Единственным условием проявления этих качеств является любовь к людям. Отсутствие таковой является фактом профессиональной непригодности человека для работы в сфере услуг.

Источником конфликта могут быть и клиенты сервисной организации. Прежде всего, это определяется особенностями личности клиента. Есть целый ряд личностных качеств, способствующих повышенной конфликтности. На рис. 3. представлены личностные качества, вносящие наибольший вклад в уровень конфликтности личности.



**Рис. 3. Конфликтность как интегральное свойство личности**  
**Fig. 3. Propensity towards conflict as an integral property of personality**

Одна из человеческих эмоций, которую испытывали все люди – обида. Если это состояние является часто повторяемым и устойчивым, то говорят о таком свойстве личности, как обидчивость, проявляющемся как особая чувствительность к ситуациям, не отвечающим ожиданиям, склонность к поддержанию и даже к потаканию чувству обиды. Поводом для возникновения конфликта на этой основе могут послужить не поддержанные со стороны сотрудников сервисной организации претензии клиента на исключительность. Это часто имеет отношение к клиентам, для которых характерно демонстративное, тщеславное покупательское поведение, стремящимся произвести впечатление и привлечь к себе повышенное внимание.

Подозрительность как свойство личности противостоит доверчивости и проявляется в отказе от доверия другим людям, приписывании им дурных намерений. Клиенты с высоким уровнем подозрительности, имея негативный опыт, например, столкнувшись с обманом при получении услуг в какой-либо организации, склонны проецировать этот опыт на все другие организации. Они постоянно ждут подвоха и обмана. Подозрительность может так же выступать результатом проецирования собственных несовершенств на других людей. Высокая подозрительность может быть свойственна как людям с завышенной самооценкой, высокомерным, отказывающим другим в доверии и уважении, так и людям с заниженной самооценкой и повышенной на этой основе тревожностью (слабого каждый обидеть может – так рассуждают они). Поводом для конфликта в этом случае может быть что угодно, такие клиенты всегда находят для себя доводы, подкрепляющие их подозрения.

Упрямство как черта личности представляет собой крайнюю степень выражения настойчивости. В естественных пределах настойчивость является хорошим качеством, способствующим успешному достижению целей. Когда настойчивость переходит благоразумные пределы, стано-

вится чрезмерной и постоянной чертой характера, человек становится не готовым к сотрудничеству или компромиссу, проявляет неуступчивость, даже не имея на то должных оснований. Считается, что развитию данного свойства личности способствует нереализованная потребность в самоутверждении, а также поражение в других значимых для человека потребностях. Когда мы имеем дело с упрямыми клиентами, поводом для конфликта может стать любое утверждение или высказывание, не соответствующее их точке зрения. Они не воспринимают советов и любят пререкаться.

Вспыльчивость – это неспособность человека контролировать свои негативные эмоции: гнев, раздражение, злость и т. п. Не случайно слово «вспыльчивость» является однокоренным со словом «пылать»: это дает четкую картинку человека, буквально «зажигающегося от одной спички», пылающего как костер и понимание того, что «маслом», подливаемым в этот костер, являются эмоции. Вспыльчивость проявляется в несдержанности, может приводить к вербальной и даже физической агрессии. Вспыльчивость как устойчивая черта характера в большей степени свойственна людям холерического типа. Считается также, что это свойство чаще проявляется у мужчин, чем у женщин. Вспыльчивость может быть результатом длительного накопления физического, психического и социального дискомфорта, а также следствием боязни «потерять свое лицо». Поскольку современная жизнь очень сложна, противоречива и динамична, проявления вспыльчивости в поведении людей не являются редким явлением. Однако даже человеку с высоким уровнем вспыльчивости нужна та самая «спичка», от которой он может «загореться», т. е. повод для того, чтобы вспыльчивость стала причиной конфликта.

Еще одним фактором, способным привести к конфликту, является такое личностное качество, как заносчивость. В отличие от вспыльчивости, которая имеет и

биологическую природу, заносчивость является исключительно приобретенной чертой характера человека. Конкретными проявлениями этой черты являются демонстрация собственного превосходства и, соответственно, принижение значимости других людей, пренебрежительное отношение к ним. Заносчивость свойственна людям с сильно завышенной самооценкой. Клиент с ярко выраженной заносчивостью точно знает, чего он хочет, не терпит возражений, проявляет нетерпение, требует повышенного внимания к себе. В его покупательском поведении часто проявляется то, что называют эффектом сноба: он предпочитает покупать то, что позволяет подчеркнуть свою индивидуальность, выделиться из окружения. Если такой клиент не чувствует соответствующего отношения к себе, он легко раздражается и активно демонстрирует свое недовольство.

Капризность – очень своеобразная черта личности, способная порождать конфликты. Она вбирает в себя самые различные поведенческие проявления, так как в основе ее лежит частая смена настроений. Поэтому поведение капризного человека предсказать достаточно трудно. Все мы хорошо представляем это человеческое свойство на примере капризов детей. Из-за этого часто капризность считают проявлением инфантильности и приписывают людям неуверенным, сомневающимся в себе. Однако капризность могут проявлять и люди с высокой самооценкой, прибегая к ней как к средству манипуляции другими людьми. Принято считать, что капризность как черта характера в большей степени проявляется у женщин, чем у мужчин. Возможно, это объясняется тем, что капризность скорее связана с неутоленностью потребностей в любви, нежели потребностей признания и уважения. Как известно, первые больше приписывают женщинам, а вторые – мужчинам. Капризность отличается от упрямства и несговорчивости вздорным характером, причудли-

востью поведения, яркостью эмоций. Покупательское поведение капризного человека отличается импульсивностью, он может совершать необдуманные дорогостоящие покупки, а может, напротив, отказаться от запланированной покупки просто чтобы досадить кому-либо. Поскольку капризный клиент действует по принципу «хочу здесь и сейчас», любое препятствие в удовлетворении его желания может спровоцировать конфликт.

Анализ природы конфликтов в сервисе позволяет перейти к рассмотрению методов их разрешения в рамках рассматриваемого нами гуманного подхода. С позиций традиционного мышления конфликт – это всегда зло, ведущее к негативным последствиям, и поэтому наиболее разумный подход состоит в его предупреждении. Несомненно, предупреждение конфликтных ситуаций является важной задачей сервисного персонала, однако проблема состоит в том, что при всей нежелательности этого явления исключить их полностью пока не удастся, таков реальный опыт. Кроме того, парадокс состоит в том, что конфликт не является исключительно разрушительным явлением, а иногда может, напротив, привести не просто к сохранению отношений, но даже к переводу из на более высокий качественный уровень. Будет ли конфликт играть деструктивную или конструктивную функцию, зависит от используемых технологий его разрешения.

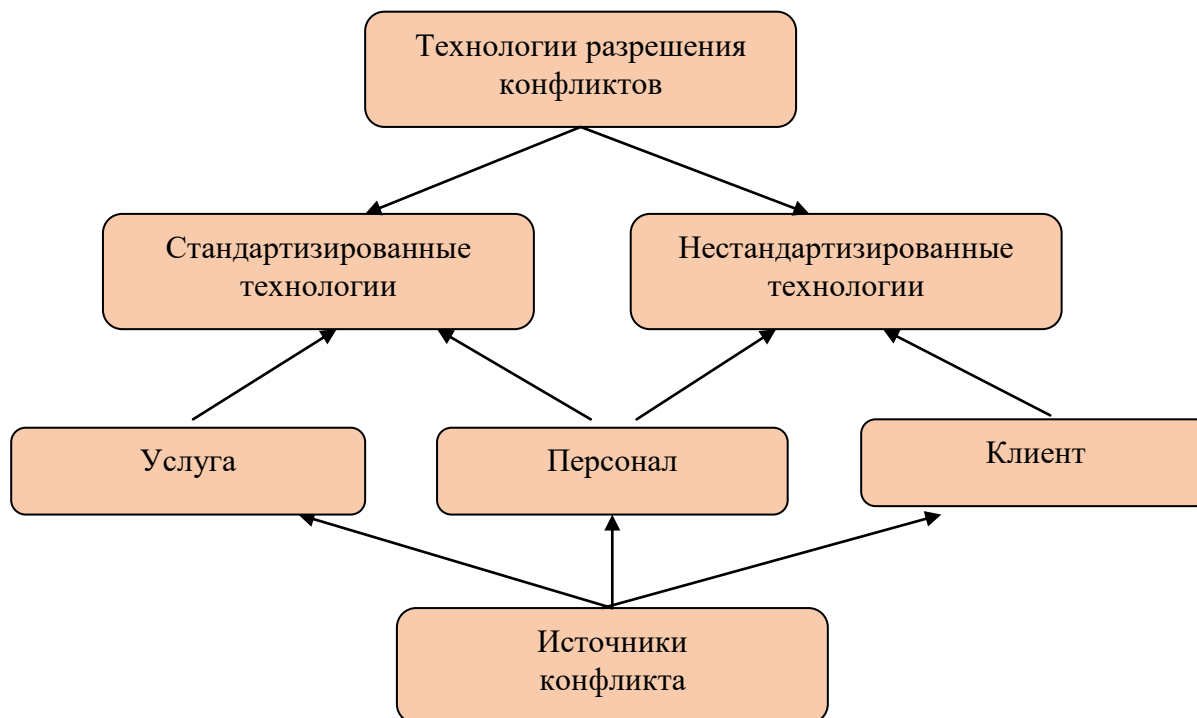
Прежде чем перейти к рассмотрению технологий урегулирования конфликтов в сервисе, разобьем их на две большие группы в зависимости от возможностей стандартизации действий по их разрешению (рис. 4).

Прежде чем комментировать представленную классификацию конфликтов в сервисе, приведем следующее замечание. Любые действия в сфере урегулирования человеческих взаимоотношений очень сложно поддаются какой-либо формализа-



ции и стандартизации. Поэтому деление технологий разрешения конфликтов на стандартизированные и нестандартизированные является достаточно условным и

следует понимать с точки зрения сравнительной оценки возможностей их стандартизации.



**Рис. 4. Технологии разрешения конфликтов с позиций возможностей стандартизации действий**  
**Fig. 4. Technologies of conflict resolution from the perspective of standardization of actions**

Самые большие возможности для стандартизации действий по урегулированию конфликтных ситуаций представляет конфликт, источником которого являются обоснованные претензии клиентов к получаемым услугам. Такие конфликты могут возникать как в процессе получения услуги, когда клиент сразу высказывает недовольство, так и откладываться на неопределенный период. Недовольство клиента может выражаться устно в форме замечаний, обвинений или письменно в форме жалоб, официально оформленных претензий или негативных отзывов на сайте сервисной организации, в социальных сетях. В любом случае для успешного разрешения конфликта важна скорость реагирования на претензии клиента. Возможности разрешения конфликта гораздо выше на

начальной его стадии, чем тогда, когда напряжение нарастает и достигает пика.

Технологизация работы с конфликтами, причинами которых является обоснованное недовольство клиента услугами, предполагает разработку в сервисных организациях стандартных алгоритмов действий по разрешению таких конфликтных ситуаций. Эти алгоритмы должны включать, как минимум, следующий набор действий:

- 1) внимательно выслушать претензии клиента (ознакомиться с претензиями, представленными в письменном виде);
- 2) признать вину и принести извинения;
- 3) предложить варианты решения проблемы;

4) предоставить бонус в качестве компенсации за понесенные клиентом моральные издержки (например, скидку на последующее посещение, подарочный сувенир и т. п.).

Для разрешения конфликтных ситуаций, источником которых становится обслуживающий персонал в случае, если претензии клиента к нему являются обоснованными, может использоваться алгоритм, предложенный выше. Некоторую сложность здесь вызывает возможность объективной оценки действий персонала вследствие субъективной оценки их клиентами. Для предупреждения таких ситуаций и получения объективных критериев оценки действий обслуживающего персонала в сервисных организациях разрабатываются внутрифирменные стандарты обслуживания, которые должны неукоснительно соблюдаться работниками. При этом всякий раз, когда мы вторгаемся в исключительно сложную сферу человеческих отношений, мы должны понимать, что даже сотрудник, искренне принимающий используемые в организации стандарты обслуживания, может «сорваться» в силу самых разных обстоятельств, в том числе по причине эмоционального выгорания.

В отношении конфликтных ситуаций в сервисе, источником которых являются клиенты, возможности стандартизированного подхода к разрешению конфликтов являются весьма ограниченными в силу необходимости творческого осмысления каждой такой ситуации. Слишком много факторов приходится принимать во внимание. Это и личностные особенности клиентов (обусловленные специфическими чертами характера и особенностями их мотивационной сферы), и особенности конкретной ситуации (как совокупности внешних факторов, оказывающих влияние на поведение клиентов). В данном случае речь идет о так называемых «трудных» клиентах, в отношении которых как раз и открывается большое поле возможностей, которые дет использование гуманитарных технологий.

Поскольку в данном случае мы говорим о конфликтах, источником которых является клиент, возникает естественный вопрос о том, как вообще относиться к конфликтной личности? С позиций принципов гуманизма следует признать право клиента на эмоции, переживания, сомнения. Другое дело, что они находят выражение в неприемлемых с точки зрения общественной морали формах. Но ведь конфликтный человек – это глубоко противоречивая личность. Часть этих противоречий имеет генетическую природу, часть закладывается неверным воспитанием, часть порождается негативным социальным опытом.

Высокая конфликтность личности так или иначе связана с самооценкой – завышенной или заниженной. Неадекватная самооценка всегда свидетельствует о внутренних противоречиях, которые порождают противоречия внешние. Результатом сильно завышенной самооценки является противоречие между ожиданиями и реальной оценкой достижений и претензий другими людьми. Результатом заниженной самооценки является противоречие между желаемым и возможным. Следствием того и другого является повышение тревожности, стремлением защитить свое «Я», сопровождающееся ростом агрессивности и (или) подозрительности. Человеку, «раздираемому» противоречиями, очень трудно держать себя в рамках дозволенного.

Понимание особенностей конфликтной личности позволяет исключить принятие на себя лично всего того негатива, который исходит от клиента, защитить свою психику и выработать отношение к сложным клиентам, как к пациентам, нуждающимся в помощи. Второй важнейшей задачей разрешения конфликта является регулирование эмоций клиента. Для этого необходимо дать клиенту возможность «разрядить» свои эмоции. Естественно, лучше это сделать в отсутствие других клиентов, поэтому если таковые имеются на данный момент, желательно пригласить клиента пройти в другое помещение, а при

его отсутствии постараться исключить их участие в конфликте. Предоставление клиенту возможности «выпустить пар» не означает, конечно, что можно позволять ему вести себя по-хамски. Здесь необходимы специальные техники, выбор которых определяется характером эмоций клиента. А это означает, что в первую очередь следует четко идентифицировать эмоции клиента. Это не самая сложная задача, так как конфликтные клиенты обычно выражают свои эмоции открыто.

После того, как страсти улеглись, можно приступить к обсуждению проблемы с клиентом. Первым шагом на пути к этому являясь признание сотрудником сервисной организации проблемы и демонстрация клиенту желания и готовности решить эту проблему. Любая проблема может иметь разные способы решения. К нахождению возможных вариантов лучше привлечь самого клиента. Для этого могут использоваться вопросы: «что мы можем сделать для вас?», «каких действий с нашей стороны вы ожидаете?» и т. п. Очень даже возможно, что клиент, оценив доброжелательное отношение к себе, сам поймет, что его эмоции и претензии были излишни. Если мы при этом позволим ему «сохранить свое лицо», конфликт будет исчерпан.

Другой сценарий развития событий – предложение клиентом своих вариантов разрешения проблемы. Если среди предложенных вариантов решения проблемы есть приемлемый с точки зрения принятых в организации стандартов обслуживания, он выбирается для разрешения конфликтной ситуации. Если все варианты являются для организации неприемлемыми, сотрудник сервисной организации должен предложить свои. Допустим, клиент, записавшийся на получение услуги, допустил значительное опоздание, но настаивает на оказании услуги, что невозможно за оставшееся время без нарушения установленной технологии и, соответственно, снижения качества услуги, а также повле-

чет за собой претензии следующих по записи клиентов в случае уступок опоздавшему клиенту. В этом случае клиенту может быть предложена другая услуга, требующая меньше времени (если такие взаимозаменяемые услуги имеются в ассортименте) или предложено записать его на другое свободное время. Если и в этом случае клиент не соглашается, приходится отказывать клиенту в его требованиях, ссылаясь на правила и стандарты организации. При этом следует использовать не категоричный отказ, а один из следующих видов отказа:

1) отказ-сожаление: «к большому сожалению, мы не можем удовлетворить вашу просьбу, так как...»;

2) отказ-опасение: «боюсь, что это невозможно в соответствии с принятыми правилами, стандартами...»;

3) вынужденный отказ: «мы вынуждены отказать вам, так как...».

Сформулированные в такой форме отказы оставляют ниточку связи с клиентом на будущее, пусть и тонкую.

**Заключение.** Подводя итоги, отметим, что умение распознавать природу конфликтов и разрешать конфликты является важной составляющей профессионального мастерства специалистов сервиса, требующей гуманитарного мышления, использования гуманных подходов и гуманитарных технологий в работе с клиентами. А это, в свою очередь, означает необходимость усиления гуманитарной составляющей при подготовке специалистов сервиса. Только в этом случае мы можем рассчитывать, что наш отечественный сервис приобретет те характеристики, которые позволяют его назвать высоким сервисом.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

## Литература

Алексеева И. Ю. Общество знаний и гуманитарные технологии // *Философия науки и техники*. 2011. № 1. С. 274-288.

Валицкая А. П. Гуманитарные технологии и компетентностный подход в контексте инноваций (антропо-философский взгляд) // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2007. № 6. С. 29-33.

Караваева Т. А. Психологическая характеристика портрета конфликтной личности // *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2008. № 1. С. 34-41.

Клачков П. В., Подъяпольский С. А. Гуманитарные технологии и целостность государства. М.: Ленанл. 2014. – 528 с.

Конева А. В. Парадигма современности и феномен гуманитарных технологий // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2009. № 1. С. 9-13.

Пастухова Д. А., Грудистова Е. Г. Модель конкурентоспособного специалиста сервиса // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2018. Т. 4. № 2. С. 53-64.

Поппер К. Р. Открытое общество и его враги. М.: Феникс: Международный фонд «Культурная инициатива». 1992. Т. 1.

Слинков А.М. Мониторинг как управленческий процесс: принципы, методы, функции // *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика*. 2016. № 2 (223). С. 63-70.

Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О.К. Слинкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 105 с.

Слинкова О. К., Пастухова Д. А. Сервисология как наука о человеке и его потребностях // *Научный результат. Серия: Технологии бизнеса и сервиса*. 2015. Т. 1. № 3 (5). С. 66-76.

Узлов Н. Д. Настоящее и будущее гуманитарных технологий // *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*. 2011. № 4 (8). С. 62-70.

Щедровицкий Г. П., Котельников С. И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // *Нововведения*

в организациях: труды семинара ВНИИ системных исследований. – М., 1983.

Baines T. & Lightfoot H. *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems*. John Wiley & Sons. 2013.

Marcuse H. *Der eindimensionale Mensch*. Berlin. 1967.

Oliva R. & Kallenberg R. *Managing the transition from products to services*. *International Journal of Service Industry Management*. 2003. № 14 (2), pp. 160-172.

Salovey P. & Mayer J. D. *Emotional intelligence // Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. № 9.

## References

Alekseeva, I. Yu. (2011), “Knowledge Society and Humanitarian Technologies”, *Philosophy of Science and Technology*, 1, pp. 274-288.

Baines, T. and Lightfoot, H. (2013), *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems*, John Wiley & Sons.

Karavaeva, T. A. (2008), “Psychological characteristics of the portrait of a conflict person”, *Psychopedagogy in law enforcement bodies*, 1, pp. 34-41.

Klachkov, P. V. and Podyapolsky, S. A. (2014), *Humanitarian technologies and the integrity of the state*, M., Lenanl, 528 p.

Koneva, A. V. (2009), “The paradigm of modernity and the phenomenon of humanitarian technologies”, *Universum: Bulletin of Herzen University*, 1, pp. 9-13.

Marcuse, H. (1967), *Der eindimensionale Mensch*, Berlin.

Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), “Managing the transition from products to services”, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), pp. 160-172.

Pastukhova, D. A. and Grudistova, E. G. (2018), “Model of a competitive service specialist”, *Scientific result. Business and service technologies*, Vol. 4, 2, pp. 53-64.

Popper, K. R. (1992), *Open Society and Its Enemies*, M., Phoenix: International Foundation “Cultural Initiative”, Vol. 1.

Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990), “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9.

Shchedrovitskiy, G. P. and Kotelnikov, S. I. (1983), "Organizational-activity game as a new form of organization and method of development of collective thinking activity", *Innovations in organizations: proceedings of the seminar of the All-Russian Research Institute of System Research*, M.

Slinkov, A. M. (2016), "Monitoring as an administrative process: principles, methods, functions", *Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: Economics. Informatics*, 2 (223), pp. 63-70.

Slinkova, O. K. (2020), *Personal management*, a textbook for universities, Moscow, Yurayt Publishing House, 105 p.

Slinkova, O. K. and Pastukhova, D. A. (2015), "Serviceology as a science about a person and his needs", *Scientific result. Series: Business and Service Technologies*, Vol. 1, 3 (5), pp. 66-76.

Uzlov, N. D. (2011), "The present and future of humanitarian technologies", *Bulletin of Perm University. Philosophy. Psychology. Sociology*, 4 (8), pp. 62-70.

Valitskaya, A. P. (2007), "Humanitarian technologies and competence-based approach in the context of innovation (anthropo-philosophical view)", *Universum: Bulletin of Herzen University*, 6, pp. 29-33.

#### **Данные об авторе**

**Слинкова Ольга Константиновна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

#### **Information about the author**

**Olga K. Slinkova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of International Tourism and Hotel Business