



## **Введение**

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко переходящие в конфликты.

Руководитель организации находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Каждому управленцу необходимо знать всё о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах их разрешения.

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что настоящее время все чаще приходится сталкиваться с конфликтами на предприятии.

Работающие в организации люди по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных качеств. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Целями курсовой работы являются:

провести анализ основных теоретических положений по управлению трудовыми конфликтами;

провести анализ возникновения конфликтов в ресторанном бизнесе;

определить методы по совершенствованию управления конфликтами.

В первом вопросе будет проведен анализ основных теоретических положений по управлению конфликтами в организации.

Во втором вопросе проведен анализ и пути разрешения конфликтов на примере сети ресторанов «Две палочки». При проведении анализа конфликтов на примере ресторана «Две палочки» использовалась характеристика общих конфликтных

ситуаций, связанных с ресторанным бизнесом. В этом же разделе определены пути разрешения конфликтных ситуаций в ресторанном бизнесе.

Курсовая работа состоит из: введения, двух вопросов, заключения, списка использованной литературы.

## Глава 1. Анализ основных теоретических положений по конфликтам

Во многих языках мира значение конфликта понимается одинаково и одинаково звучит - от латинского слова *conflictus* - столкновение. Не учитывая тех или иных этнокультурных особенностей проявления конфликтов можно утверждать, что они происходят принципиально одинаково и обладают идентичностью своей психологической организации.

Конфликт является своеобразным средством управления социумом, определяющим, в конечном счете, его качество и уровни организации.

Конфликт -- ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Конфликт -- особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт обладает как деструктивными, так и конструктивными функциями.(1)

### 1.1 Причины возникновения конфликта

Причины конфликтов - это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Выявление причин возникновения конфликтов определяет выбор методов, путей предотвращения их и конструктивного решения. Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов:

1. объективных
2. организационно-управленческих
3. социально-психологических

#### 4. личностных.

Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая - субъективный.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т.п.

Ограниченность ресурсов, которые распределяются (плохая обеспеченность), влечет недостатки в организации труда.

Необходимость распределения ресурсов и возможность необъективного подхода к решению этой производственной цели создают предпосылки для возникновения конфликтов. Людям свойственно стремление к роли собственного вклада и значимости своего труда, в связи, с чем распределение ресурсов на любом уровне (власти, премии, земли) может привести к конфликту.

Различие в целях (нерациональная организация труда) обуславливает принципиальность взглядов людей, стиль их поведения, противоречивый характер личностных систем убеждений. Различие целей исполнителей в системе управления часто порождает противоречия между ними. Это обусловлено сложностью структур управления, поскольку подразделения практически самостоятельно формулируют задачи своей деятельности, которые со временем могут противоречить друг другу, а иногда и стратегии развития организации.

С усилением специализации подразделений предприятий повышаются возможности для самостоятельного формулирования целей, использования специальных методов управления.

В условиях совместного выполнения работ всегда существует возможность конфликта через взаимозависимость деятельности, недостаточную согласованность прав, функций, ответственности, неадекватное понимание качества труда и другие ошибки в управлении.

Ошибки управления - это неграмотные решения, вызванные необоснованным выбором методов регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов работы сотрудников, нерациональным распределением задач, неумением квалифицированно решать вопросы социально-психологических программ трудового коллектива.(2)

Слабая разработанность нормативно-правовых процедур, отсутствие объективных критериев оценки и решения межличностных противоречий, стандартных способов защиты интересов работников - способствуют возникновению противоречий.

Недостаток необходимых для нормальной жизнедеятельности благ (низкая заработная плата) существенно повышает уровень конфликтности в организациях и в обществе. Неустроенный, обделенный человек, который не реализовал свои возможности, более конфликтен по сравнению с теми, у кого подобные проблемы решены.

Плохая сплоченность трудового коллектива, неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников, невозможность нужного общения являются катализаторами конфликтов в организациях.(3)

Причиной большинства конфликтов является недостаток или искажение информации: неполные и неточные факты, слухи, изменение содержания (случайное или намеренное). Это приводит к неправильному восприятию определенной ситуации, неадекватному поведению личностей, непонимания, а затем и к конфликтам. Неадекватное восприятие информации является одной из причин возникновения конфликтных ситуаций в организациях. Порядка 80% рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Около 50% всей передаваемой информации воспринимается неправильно.

Одним из факторов, усложняющих процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы). Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе горизонтальной дифференциации и роста организации ее подразделения все более обособливаются друг от друга, занимаясь все более специфической работой, это обособление принимает формы территориального разделения, так что они оказываются в разных зданиях, городах, а иногда и странах. Таким образом, исчезает возможность личного общения и суживаются другие каналы взаимодействия.

Коммуникационные проблемы тесно связаны с количеством иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при передаче информации через уровни, на каждом из них она подвергается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается.

Объективные причины только тогда превращаются в источники реального конфликта, когда препятствуют реализации потребностей лица или коллектива, не удовлетворяют индивидуальные или групповые интересы. (4)

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Объективные условия определяют особенности деятельности для многих участников социального взаимодействия, но лишь для отдельных лиц, чьи интересы нарушены, они могут стать причиной конкретного конфликта.

Факторы, которые зачастую приводят к конфликтам:

1. нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей работников);
2. неправильные действия подчиненных (несерьезное отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические желания);
3. психологическая несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения, а также в процессе их сотрудничества в трудовом коллективе;
4. наличие в коллективе так называемых «трудных людей» - «агрессоров», «жалобщиков», «зануд» и т. п., которые своим поведением создают в ближайшем социальном окружении состояние социальной напряженности, что приводит к возникновению конфликтов;
5. возникновение в межличностных контактах работников коллектива противоречий, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других, их материальные и духовные интересы, моральное достоинство, престиж;
6. манипулирование, то есть скрытое управление собеседником, партнером против его воли, во время которого манипулятор получает односторонние преимущества

за счет жертвы;

7. несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов.(5)

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы. В основном это обусловлено значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через ее субъективное восприятие, нечеткую и неправильную трактовку, нехватку времени. Другая часть может намеренно утаиваться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации в устной форме ее передачи в ходе разговора не усваивается из-за невнимательности или проблемы с быстрым пониманием.

Личностные факторы конфликтов обусловлены особенностями психики человека (степени ее возбудимости, эгоцентризма, устойчивости к стрессам, уровнем настойчивости, самооценки и т.п.).

Многие конфликты возникают по вине руководителей, которые стремятся находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они превыше всего ставят личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти правильный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувства других людей порождают конфликт.

Описанные типы объективных и субъективных причин конфликтов наиболее часто встречаются, однако они не исчерпывают всех возможных вариантов. Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д.

## 1.2 Структура конфликта

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от

множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет.

Современный подход к конфликту основывается на той идее, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.(4)

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);

проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);

личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

Третья стадия характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию.

Четвертая стадия конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

Пятая стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.(7)

Подробная модель конфликта изображена на рисунке 1.

Рисунок 1. Модель конфликта как процесса.

Основные этапы конфликта:

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.
2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.
3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям, направленным на нанесение ущерба «противнику».
4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.
5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).(8)

Важно помнить, что стадии конфликта могут повторяться циклически. Например, после стадии спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться 3-й цикл и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

Взаимосвязь фаз и этапов конфликта, а также возможности разрешения конфликта отражены в Таблице №1.

Таблица №1. Соотношение фаз и этапов конфликта

Фаза конфликта

Этап конфликта

Возможности разрешения конфликта (%)

Начальная фаза

Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации..

92%

Фаза подъема

Начало открытого конфликтного взаимодействия

46%

Пик конфликта

Развитие открытого конфликта

Менее 5%

Фаза спада

-

Около 20%

Динамика конфликта представляет собой сложное социально-психологическое явление, которое отражается, главным образом, в двух понятиях: этапы конфликта и стадии конфликта. Кроме того течение конфликта подвержено содержательной неравномерности, изменению границ зоны разногласий, интенсивности, а также характеризуется различной направленностью. Все это определяет его динамику изменения, движения от момента формирования до завершения.(8)

### 1.3 Типы конфликтов

Для правильного понимания и толкования конфликтов, их сущности, особенностей, функций и последствий важное значение имеет типологизация, т.е. выделение основных типов конфликтов на основе выявления сходства и различия, надежных способов идентификации конфликтов с общностью существенных признаков и отличий.

Для выбора адекватного метода воздействия и управления соответствующим конфликтом целесообразно проводить классификацию в зависимости от основных признаков: способу решения; сферы проявления; направленности воздействия; степени выраженности; количества участников; нарушенных потребностей. На основе классификации определяют виды и разновидности конфликтов. Вид конфликта - вариант конфликтного взаимодействия, выделен по определенному признаку.

Способ разрешения конфликтов предполагает их деление на антагонистичные (насильственные) конфликты и компромиссные (ненасильственные).

Насильственные (антагонистичные) конфликты представляют собой способы разрешения противоречий путем разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта сторона и выигрывает.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их решения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Сферы проявления конфликтов крайне разнообразны: политика, экономика, социальные отношения, взгляды и убеждения людей. Выделяют политические, социальные, экономические, организационные конфликты.

Организационные конфликты являются следствием иерархических отношений, регламентирования деятельности человека, применение распределительных отношений в организации: использование должностных инструкций, функционального закрепления за работником прав и обязанностей; внедрения формальных структур управления; наличия положений по оплате и оценки труда, премирования сотрудников.

По направленности воздействия выделяют вертикальные и горизонтальные конфликты. Характерной чертой их является распределение объема власти, который находится в оппонентов на момент начала конфликтных взаимодействий.

В вертикальных конфликтах объем власти уменьшается по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия для участников конфликта: начальник - подчиненный, высшая организация - предприятие, основатель - малое предприятие. В горизонтальных конфликтах происходит взаимодействие равноценных по объему имеющейся власти или иерархическим уровнем субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители.

Степень выраженности конфликтного противостояния предполагает выделение скрытых и открытых конфликтов. Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, столкновение. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и статусу участников конфликта. В случае скрытого конфликта отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, или же у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Количество участников конфликтного взаимодействия позволяет разделять их на внутриличностные, межличностные, межгрупповые.

Внутриличностные конфликты - представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Особенностью данного вида конфликта есть выбор между желанием и возможностями, между необходимостью выполнять и соблюдением необходимых норм. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не совпадают с личными потребностями или ценностями.

Межгрупповые конфликты - конфликты между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, объединенных в период конфликта в единые сплоченные сообщества. Пример межгруппового конфликта изображен на Рисунке 2.

Рисунок 2. Межгрупповой конфликт.

Межличностные конфликты представляют собой столкновение индивидов с группой, между собой, борьбу за интересы каждой из сторон. Это один из наиболее распространенных видов конфликтов.(9)

В зависимости от нарушенных потребностей выделяют когнитивные конфликты и конфликты интересов. Конфликт когнитивный - конфликт взглядов, точек зрения, знаний. В таком конфликте целью каждого субъекта является убедить оппонента, доказать правильность своей точки зрения, своей позиции. Конфликты интересов можно представить как противовес конфликта когнитивного, что означает противоборство, основанное на столкновении интересов различных оппонентов (групп, индивидов, организаций).

На рисунке 3 представлены основные тип конфликтов, в зависимости от характеристики и причины конфликта.

Рисунок 3. Основные типы конфликтов, в зависимости от характеристики.

В связи с тем, что распределение конфликтов на виды представляется весьма условным, четкой границы между различными видами не существует, и на практике возникают такие конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т. д.(10)

#### 1.4 Управление конфликтами в трудовом коллективе

Управление конфликтом в коллективе - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному решению конструктивных.

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию.

Задачи руководителя по разрешению конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;
- определить цели оппонента;
- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;

- уточнить поведенческие особенности оппонента.

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.(11)

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.(12)

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно. На каждом этапе анализа конфликта существует своя методика его решения, это представлено в Таблице 2.

Таблица 2. Методика успешного вмешательства в конфликт по этапам его анализа.

Аспект отношений

Экспертный метод

Завоевание авторитета у сторон

Проявление и демонстрация независимости, разъяснение своих намерений

Определение структуры взаимоотношений сторон

Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений «центральной власти» предприятия и участников конфликта

Поддержание рационального уровня интенсивности конфликта

Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения

Дифференциация вмешательства по типам конфликта

Выбор формы вмешательства, соответствующей данной классификации

Детализация спорных вопросов, конфронтация, синтез

Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации спорных вопросов

Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны

Установление четких процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека, настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Деятельность руководителя или любого другого субъекта управления конфликтами непосредственно зависит от общей стратегии, на которую он ориентируется. Существуют три главных стратегии управления конфликтами.(13)

1. Нормативная или морально-правовая стратегия. Ее цель -- разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие

стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Причем уважение правил и поддержание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

2. Реалистическая стратегия. Эта стратегия основывается на неизбежности конфликта в силу природного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо. Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества. Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где руководство стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

3. Идеалистическая стратегия. Эта стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат.

Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта. Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей.

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации, -- это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая

оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного количества претензий.

## Вывод по главе

Управление конфликтами означает не только определение возможных зон их возникновения в организации, но и снижения конфликтного потенциала сообщества, т.е. предотвращение конфликтной ситуации, влияние управленческими средствами на процессы совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное противостояние. Прежде всего, управление означает умение выдвигать цели и побудить других людей к их достижению.(14)

## Глава 2. Пути разрешения конфликтов в ресторанном бизнесе

### 2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Две палочки» - первый неяпонский ресторан японской кухни «Две Палочки» появился в Санкт-Петербурге в 2003 году. Его создатели сделали ставку на оригинальность, юмор и креативный подход в общении с гостями. Такая позиция принесла дивиденды - с тех пор было открыто еще 23 ресторана в Петербурге и 12 - в Москве. Сегодня «Две палочки» - успешная сеть ресторанов, предлагающих японскую и паназиатскую кухню.

Стремительно развиваясь, сеть «Две Палочки» продолжает придумывать самые разные поводы развлечь своих гостей, празднует 1 сентября, День Пионеров, День Святого Валентина и 1 апреля или отправляет исследовательские экспедиции в самые разные уголки планеты. Не всякий партнер компании способен поддерживать такой темп креативности.

В конце 2002 года Евгений Кадомский и Михаил Тевелев, основатели сети «Две Палочки», решили открыть ресторан японской кухни, который бы отличался от других по духу и интерьеру. Открытие первого ресторана на Итальянской набережной в Санкт-Петербурге в середине 2003 года совпало с ростом волны популярности японской кухни - в вечернее время ресторан заполнялся на сто процентов.(15)

Основатели компании пришли к выводу, что нужно развивать сеть ресторанов под одним брендом. С самого начала своей истории «Две Палочки» отличались оригинальностью интерьера и атмосферой свободы. Это было не случайностью, а

спланированной маркетинговой кампанией.

Кроме интерьера, очень важной частью атмосферы ресторана является персонал. «Две Палочки» всегда очень серьезно подходили к набору работников.

Маркетологи компании придумали интересный ход, связанный с персоналом.

Каждый официант в «Две Палочки» может нанести на спину любой текст, чаще всего шутку. Посетители, читая этот текст, склонны воспринимать официанта как личность, что в сочетании с отличным сервисом увеличивает удовлетворенность клиента.

Все эти, вроде бы нехитрые, меры привели к созданию той атмосферы в сети ресторанов, которая заставляет посетителей возвращаться еще и еще. Более 60% посетителей являются постоянными.

Огромная популярность первого ресторана побудила основателей к началу экспансии. В 2004 открылся второй ресторан сети на Васильевском острове, в 2005-ом - третий на площади Восстания. К 2008 году сеть состояла из 12 ресторанов в Санкт-Петербурге и основатели решили начать экспансию в Москве. На данный момент сеть состоит из более чем 40 ресторанов в Москве и Санкт-Петербурге.(16)

## 2.2 Анализ и пути разрешения конфликтов на примере сети ресторанов «Две палочки»

В ресторанах «Две палочки» как и в любой другой организации, существуют различные конфликты. И это отнюдь не всегда является отрицательным показателем какой бы то ни было деятельности этой организации. Из некоторых конфликтов можно подчеркнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

Итак, рассмотрим несколько примеров конфликтов, действительно имевших место в данной организации. Один из них - конфликт, возникший из-за неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то есть чисто производственный конфликт.

Пример 1. Ресторан является сложным механизмом, все части (отделы) которого должны четко и отлажено работать. Работа менеджера по персоналу, является

самой ответственной и от нее напрямую зависит развитие ресторана и его дальнейшая прибыль. Менеджеры в ресторанах «Две палочки» работают посменно, должны вовремя приходить на работу, открыть ресторан точно во время и проследить за процессом подготовки ресторана к новому рабочему дню. Чаще всего злоупотребляя положением вышестоящей должности менеджеры не приходят к открытию ресторана, а появляются лишь в середине рабочего дня и его работа переходит к нижестоящим работникам, а именно официантам и хостесам. Помимо своей работы приходится выполнять работу менеджера. В такой ситуации действия работников могут быть разлаженными, спонтанными, качество обслуживания в ресторане резко падает. Тут то и возникает конфликт между управляющим и его подчиненными, то есть организационный конфликт.

В данной ситуации работникам следует отправить официальную письменную жалобу вышестоящему руководству, а именно управляющему рестораном. Управляющий же, получив жалобу, должен проверить достоверность информации, пробив по локальным данным все часы нахождения менеджера на рабочем месте, в современном мире это сделать не так уж сложно, так как существуют персональные карточки рабочего, которые они прикладывают к компьютеру, когда появляются на рабочем месте, идет фиксация времени и отсчет заработной почасовой платы. Также управляющему рестораном, установившему вину менеджера, следует сделать выговор и выписать штраф за опоздание на работу.

Другой пример основан на «человеческом», субъективном аспекте конфликта, то есть противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении - чисто личностных неблагоприятных проявлениях. К этим проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества человека.

Пример 2. Один из официантов ресторана при общении с посетителями использовал повышенный тон и игнорировал просьбы выключить кондиционер. Посетители пожаловались управляющему на этого официанта, но тот все отрицает. В итоге посетители оставили отрицательный отзыв о ресторане и оставили жалобу в книге жалоб и предложений. С данным сотрудником следует провести беседу, наложить штраф. А чтобы не повторялись такие события следует раз в неделю устраивать тренинг. Тренинг - это мероприятие когда собирается весь персонал ресторана и ведется беседа: о будущем рабочем плане, о проблемах, происходящих в коллективе за прошедшее время, и о методах их решения.

Мы рассмотрели всего два примера. Естественно, существует множество различных видов конфликтов, но основных все-таки два: возникших по объективным причинам или возникших по субъективным причинам. Так, например, производственный конфликт может перерасти в межличностный (если из-за недоработанной системы труда возникают разногласия между людьми, затем перерастающие в личную неприязнь) или наоборот (если из-за личностных противоречий появляются негативные изменения в системе организации или происходят постоянные сбои в ее работе). Так же могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель - подчиненный или подчиненный - подчиненный; бывают так же и другие конфликты. Но каков бы ни был конфликт не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

### 2.3 Практические рекомендации по совершенствованию управления конфликтами

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Главной проблемой является повышенная нервозность и стрессы среди сотрудников. Стрессы могут быть вызваны как отрицательными так и положительными событиями в жизни сотрудника. В таблице 3 представлены основные причины стрессов.

Таблица 3. Причины стрессов.

Отрицательные

Положительные

1. События в личной жизни

1. Повышение по службе

2. Организационные факторы:

конфликт ролей (нарушение принципа единоначалия)

неопределенное представление о работе

неинтересная работа

организация рабочего места и времени

2.Перемена чувства ответственности

3.Плохие физические условия

3.Комплексы (выключен ли свет, не залили ли вашу квартиру водой)

Стрессы, несомненно, будут отражаться на результатах работы предприятия в целом. К примеру, может сузиться круг клиентов предприятия, вследствие чего упадет рентабельность предприятия. Это будет вызвано недовольством клиентов сотрудниками предприятия. Чтобы таких проблем не возникало необходимо предпринять ряд мер по нормализации психологического состояния сотрудников.

Для эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь психолога, желательно с опытом работы. Необходимость психолога объясняется следующими факторами:

- Именно психолог может оказать квалифицированную помощь;
- На психолога будут возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов;
- Штатный психолог будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях.
- Вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе.
- Участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам).
- разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям.

## **Заключение**

конфликт трудовой должностной стрессовой

Целями курсовой работы были проведение анализа основных теоретических положений по управлению трудовыми конфликтами, проведение анализа возникновения конфликтов в ресторанном бизнесе, определение основных методов

по совершенствованию управления конфликтами.

Для реализации анализа конфликтов было проведено исследование трудовых отношений ресторана «Две палочки», использовалась характеристика общих конфликтных ситуаций, связанных с ресторанным бизнесом.

Таким образом анализ показал, что конфликтные ситуации на предприятии в основном происходят из-за нарушения должностных обязанностей и из-за стрессовых напряжений персонала в целом. Для разрешения данных конфликтов следует проводить совместные тренинги и встречи со штатным психологом.

## **Список литературы**

Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Проблема конфликта. Аналитический обзор. М., 2004г.

Волгин А. П., Матирко В. И., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономике. - М. 2002г.

Крикун В.П. Управление персоналом: Учебное пособие, - СПб.:ПГУПС,2007г.

Сайт [www.kstu.kursk.ru](http://www.kstu.kursk.ru) - Диссертации ЮЗГУ статья «Управление трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации» , 2011г.

Сайт [bgumanagement2009.narod.ru](http://bgumanagement2009.narod.ru) Менеджмент - учебно-методический комплекс статья «Управление конфликтами в организации»,2009г.

Шекшня С.В. - Управление персоналом современной организации: Учебное пособие, - М.:ЗАО «Интел-Синтез»,2000г.

Фролов С.С. Социология организаций. Управление конфликтом в организации, М.: Гардарики, 2001г.

Подопригора М.Г. Организационное поведение Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008г.

Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Словарь конфликтолога, 2009 г.

Сайт [www.igidravlika.com](http://www.igidravlika.com) статья «Конфликтология»

Сайт <http://www.elitarium.ru> Кибанов А.Я. статья «Управление конфликтами: основные методы и варианты действий»,2011г.

(12) В.Е. Ланкина - Маркетинг: Учебное пособие, ТРТУ, 2006г.

(13) Сайт elitarium.ru статья «Управление конфликтами в организации - Деловой мир», Баринов В.А.,2010г.

(14) Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера.

(15) Федеральный портал молодого предпринимателя young.smb.gov.ru - статья о компании «Две палочки»,2012г.

...

Подобные документы

Управление конфликтами, стрессами и изменениями в организации

Выявление причин, сущности, роли и функции конфликтов, стрессов и изменений в организации. Исследование состояния конфликтных ситуаций в ООО "Визит-М". Разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию управления деловыми конфликтами в коллективе.

Управление конфликтами в трудовом коллективе (на примере частного охранного предприятия "Полад")

Природа возникновения конфликтной ситуации в трудовом коллективе и взаимосвязь с финансовым состоянием организации. Этапы управления конфликтами в организации - стратегии их разрешения и последствия. Пути разрешения конфликтов в трудовых коллективах.

Управление организационными конфликтами на примере Сургутского ЗСК ООО "Газпром переработка"

Классификация причин возникновения организационных конфликтов, методы разрешения. Краткая экономическая характеристика предприятия Сургутский ЗСК ООО "Газпром переработка". Проект предложений и рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами.

Управление конфликтами и стрессами на примере ООО "Илона-Тур"

Понятие, типы и причины конфликтов, стрессов. Предпосылки возникновения данных явлений на предприятии. Анализ конфликтных и стрессовых ситуаций в ООО "Илона-Тур", их оценка, разработка эффективных рекомендаций по

совершенствованию системы управления ими.

Совершенствование управления организационными конфликтами как средство повышения эффективности функционирования организации

Понятие конфликтов, их классификация, структура и типы в организациях, содержание основных теорий, методы и принципы управления. Исследование причин возникновения конфликтов на предприятии, разработка должностных инструкций как меры их предотвращения.