

Содержание:

Введение

Конфликты являются постоянным спутником нашей жизни. И потому даже самая правильно разработанная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и эффективные методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.

Актуальность. В настоящее время у нас в стране сложилась нестабильная экономическая ситуация, которая оказывает отрицательное воздействие на психоэмоциональное состояние человека и его межличностные отношения. В этой связи, между сотрудниками в организации возникают конфликты. Конфликты существуют ровно столько же, сколько и человек, так как возникают в процессе общения людей. Конфликт – это напряжение в отношениях, возникающее в результате очевидных или скрытых противоречий, столкновения различных точек зрения, влечения людей, ведущее к противостоянию сторон и окрашенное сильными эмоциональными переживаниями. Проблема конфликтов, теоретическое осмысление ее сущности, советы практической работы с конфликтами являются необходимыми для администрации любой организации. Характер и содержание переживаемых организацией противоречий, определяют его конструктивный или деструктивный ход деятельности, служат базовой основой объяснительных моделей управления конфликтами. В ходе рабочего дня человек, как правило, включается в широкий диапазон взаимоотношений с сотрудниками по разным поводам. И, несомненно, в общении возможны ссоры, обиды, проявления агрессии, изменение настроений. В этом случае ситуация может перейти в конфликт.

Конфликты между сотрудниками часто оказывают определяющее воздействие на качество их работы. Возникают серьезные трудности для выполнения поставленных задач и достижения необходимых результатов. Разбалансировка взаимосвязей групповой деятельности по причине деструктивного межличностного конфликта в коллективе неизбежно ведет к утрате эффективности качества деятельности, возрастанию собственной неудовлетворенности у каждого члена коллектива, текучести сотрудников и других отрицательных последствий. Подобная ситуация нежелательна для любой организации. Выполнение трудовых функций зависит не только от организационно-производственных условий, но и от

межличностных отношений, которые оказывают существенное воздействие на настроение и результаты труда человека. Таким образом, актуальность исследования очевидна.

Актуальность обозначенной проблемы, ее значимость в работе с коллективом предопределили объект, предмет, цель и задачи исследования. Цель исследования: на основе теоретического разбора научных подходов к пониманию сущности, структуры и экспериментального изучения конфликтов в коллективе сотрудников сервисной организации обнаружить детерминанты, обуславливающие оптимизацию этого процесса, разработать и использовать элементы программы профессионально-психологического сопровождения работников. Объект исследования: конфликты в сервисной организации. Предмет исследования: деятельность управляющего по оптимизации и преодолению конфликтов в организации в сфере обслуживания отеля «Олимпиец». В соответствии с целью были определены задачи исследования: провести теоретический анализ научных подходов к пониманию сущности, структуры конфликтов в сервисной организации. Подчеркнуть особенности управления конфликтами в сервисной организации. Провести экспериментальное изучение конфликтов в коллективе работников, обнаружить детерминанты, обуславливающие оптимизацию этого процесса, разработать и апробировать составляющие программы профессионально-психологического сопровождения сотрудников. На основании приобретенных результатов сделать выводы.

Глава 1. Конфликты в индустрии гостеприимства

1.1 Сущность конфликта

Конфликт - это важная сторона взаимодействия людей в социуме,

своего рода клеточка общественного бытия. Это форма отношений между потенциальными либо актуальными субъектами социального действия, мотивация, которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и нуждами. Значимая сторона общественного конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некой наиболее широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта.

Социология конфликта исходит из того, что конфликт есть нормальное

явление общественной жизни; выявление и развитие конфликта в целом полезное и нужное дело. Не стоит вводить людей в заблуждение с помощью мифа о всеобщей гармонии интересов.

Значение этих правил в современном мире состоит в том, чтоб:

- не допускать насилия как метода разрешения конфликтов;
- отыскать средства выхода из тупиковых ситуаций в тех вариантах, когда насильственные деяния все же совершились и стали средством углубления конфликтов;
- достигать взаимопонимания между гранями, противостоящими в

конflikте.

Так как каждая организация есть своего рода объединение людей для совместной деятельности, в развитии их внутренних отношений наблюдаются определенные общие черты или признаки, понимание которых чрезвычайно важно.

Одна из таких общих черт состоит в том, что всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без внутренней напряженности и без столкновений между определенными позициями, представленными в ней, между группировками людей, между так называемыми кликами.

Есть разные определения конфликта, однако все они подчеркивают присутствие противоречия, которое воспринимает форму несогласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты имеют все шансы быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как процесс взаимодействия между субъектами лицами или группами по поводу различия их интересов.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае, люди просто вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия вступают, в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений, а конкретно в этом важный позитивный смысл

конфликта. Сказанное, естественно, не значит, что конфликт постоянно носит положительный характер.

1.2 Предпосылки к возникновению конфликтов в индустрии гостеприимства

Факторами возникновения конфликтов могут быть несогласия, связанные с различиями представлений о целях, задачах, ценностях, интересах, способах деятельности. Все предпосылки организационно-трудовых конфликтов можно разделить на объективные и субъективные. В базе объективных причин лежат конкретные недочеты организации (нехорошая организация труда, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т.п.) В основе субъективных причин – субъективные особенности и состояния членов организации.

Основными причинами конфликта в организациях индустрии гостеприимства являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых больших компаниях ресурсы постоянно ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат наименьшую долю от общего количества. Отсюда следует, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целей организации.

Взаимозависимость задач. Зарождение конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека

взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Например, конфликты между штабным и линейным персоналом предприятия индустрии гостеприимства. Так же при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания добиться определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди имеют шансы рассмотреть только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и в жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Основными проблемами передачи информации, вызывающие конфликт являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Несбалансированность рабочих мест - частый источник конфликтов в организации. Имеет место, когда должностная функция не подкреплена в полной мере средствами и соответственно - правами и властью.

Неправильный контроль. Контроль при управлении не должен диктоваться подозрительностью. Циничная власть использует неопределенный, тотальный контроль: каждый в любое время находится под подозрением и поэтому уже на половину виновен. При такой ситуации человек, в конце концов, теряет самообладание и из-за нервозности действительно станет хуже работать.

Отсутствие уважения к руководству. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Недовольство уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивационный потенциал. Имеет большое значение, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы.

Недостаточная мотивация. Если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Выяснив, причины конфликта, необходимо выявить, как он влияет на дальнейшие отношения между людьми, какие функции выполняет.

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может, является носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, приносить как благо, так и вред участвующим в ней сторонам.

Функциональные последствия конфликта:

- Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают

снизить сопротивление изменениям.

- Конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающее действуют на организацию.
- Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Это может повысить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начинает выполняться.
- Конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отметить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов либо подгрупп.
- В процессе конфликта проблема может быть, решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или вовсе устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
- Вследствие конфликта стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
- Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними.

Дисфункциональные последствия конфликтов:

- Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе;
- Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности;
- Меньшая степень сотрудничества в будущем;
- Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового;

- Высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных;
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения;
- Конфликт нередко меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

Разъяснив сущность конфликта, его содержание, необходимо изучить способы урегулирования конфликтной обстановкой.

1.3 Виды конфликтов в сервисной организации

В зависимости от характера воздействия выделяются следующие виды конфликтов в организации: конструктивные, стабилизирующие и деструктивные.

Стабилизирующие конфликты ориентированы на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют увеличению стабильности функционирования организации в новых условиях окружающей среды за счет перестройки её функций и структуры и установления новейших связей. Деструктивные конфликты содействуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам либо же углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрачивают свою энергию на то, чтобы следить друг за другом или оказывать друг другу сопротивление. Также выделяются конфликты деструктивно-ситуативные (его участники стремятся к личной выгоде) и деструктивно-тотальные (в которых участники добиваются престижа или власти). И в том и в другом случае интересы участников противоречат общим интересам коллектива, поскольку они достигают собственные цели средствами, неодобряемыми в социуме.

Иной подход – это деление инцидентов на деловые и эмоциональные. Во-первых, любой конфликт сопровождается эмоциями. И, во-вторых, довольно редко в организации люди конфликтуют только по тому, что не нравятся друг другу. Гораздо чаще они находятся в ситуации, которая их и сталкивает.

С точки зрения того, какие стороны вступают в противостояние, можно отметить следующие виды конфликтов:

- горизонтальные – конфликты, развивающиеся между сотрудниками, принадлежащими к одному уровню управления организации, то есть занимают примерно одно и то же место в организационной иерархии;
- вертикальные - конфликты, связывающие руководителя и служащего или просто сотрудников, которые занимают различные места в организационной иерархии;
- смешанные – конфликты, сторонами в которых являются как сотрудники, которые находятся на разных ступенях иерархии, так и работники, находящиеся на одной ступени иерархии. Иными словами, смешанный конфликт соединяет в себе признаки горизонтального и вертикального конфликтов.

Конкретными участниками конфликта внутри организации могут быть отдельные люди и группы. На этом основании следует отметить некоторые типы конфликта:

межличностный конфликт – пожалуй, самый популярный тип конфликта.

Межличностный конфликт также возможен при столкновении личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

конфликт между личностью и группой, который имеет место быть, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, либо же, если личность занимает позицию, отличной от позиции группы;

межгрупповой конфликт, также распространен, так как организации состоят из большого количества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами возможны конфликты.

Важно сказать о внутриличностном конфликте. Данный конфликт не соответствует определению, сказанному выше. Однако по своим последствиям он может быть даже более разрушительным, чем межличностный конфликт – конфликт в собственном смысле этого слова.

Внутриличностный конфликт – это внешний конфликт, перенесенный в себя. В ходе развития человек принимает различные установки, которые исповедуют его окружение. Так как человек общается с разными людьми, а к тому же не все люди ведут себя последовательно и непротиворечиво, рано или поздно возможна ситуация, когда он столкнется с двумя противоречащими друг другу суждениями, которые он по разным причинам склонен принять. Именно в данной ситуации и возникает внутренний конфликт. Порой люди довольно быстро справляются с этой проблемой, отвергая одну из точек зрения. Суровые последствия это может иметь

в том случае, если по каким-то причинам человек не может сделать этого. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

1.4 Управление конфликтом в индустрии гостеприимства

Конфликты содействуют развитию и изменению в организации, так как раскрывают недочеты в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить противодействие изменениям.

Конфликты содействуют поддержанию динамического равновесия и социальной стабильности. Проблемы вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающе действуют на организацию.

Конфликты могут также сократить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям управляющих. Это может повысить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации приводят к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы имеют все шансы проработать вероятные проблемы в исполнении еще до того, как решение начинает выполняться.

Конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и вернуть целостность. Однако нужно отметить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие лишь такие цели, ценности и интересы, какие не противоречат основам внутригрупповых отношений. В тенденции такие конфликты способствуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп.

В процессе конфликта проблема может существовать, решена методом, который приемлем для всех сторон, и в итоге люди больше будут ощущать свою причастность к решению данной проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму либо вовсе устраняет трудности в осуществлении решений – агрессивность, враждебность, несправедливость и вынужденность действовать против воли.

Вследствие конфликта стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, может быть, чреватых конфликтом. Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними. Конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

В основе какого-либо конфликта лежит ситуация, включающая или противоречивые позиции сторон по какому либо поводу, или несовпадающие интересы, желания, влечения оппонентов. Чтобы конфликт начал разрастаться, нужен инцидент (повод), когда одна из сторон затевает действовать, ущемляя (пусть даже нечаянно) интересы иной стороны:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Инцидент приводит к конфликту лишь при наличии противоречий, ждущих своего разрешения.

Огромный смысл для конфликта имеет причина времени, так как конфликт чреват разрастанием.

В этапы развития конфликта входят:

1. Ситуация, связанная с конкуренцией либо ущемлением интересов сторон.
2. Осознание конфликтующими сторонами своих интересов.
3. Осознание законности своих притязаний.

Инцидент - открытое вступление в конфликт, проявление злобы. Здесь делается первая попытка урегулирования конфликта. Используется управленческое воздействие. Если попытка не удастся, то происходит разрастание и углубление конфликта. Выявляются группы, всплывают скрытые причины, что объясняется поддержкой у окружающих, поиском сторонников. Исходный конфликт обрастает новыми претензиями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. Все это растет как снежный ком. Поэтому руководитель должен действовать, принимать меры. Конфликт необходимо ввести в определенные рамки, принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами или обратиться за помощью к какой-либо третьей стороне, являющейся авторитетом для обеих других. Если же не удастся разрешить конфликт, то происходит переход конфликта в антагонизм.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как уже говорилось выше, руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Естественно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель обязан приступить с разбора фактических причин, а потом применить подходящую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, используя методики разрешения конфликта.

Четыре структурных способа разрешения конфликта - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, введение общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Еще один способ управления конфликтной ситуацией - это использование координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские

совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной обстановкой, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Постоянное скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто содействует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует вести себя в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям управления.

Глава 2. Анализ конфликтов в парк-отеле «Олимпиец»

2.1 Характеристика объекта исследования

Гостиничный комплекс «Олимпиец» был открыт в июле 2006 года.

Гостиничный комплекс размещается недалеко от лыжного стадиона имени четырехкратной олимпийской чемпионки Раисы Сметаниной, – поэтому он и назван «Олимпиец».

«Олимпиец» предлагает гостям номера различной категории: поселение в семиэтажном отеле или деревянном коттедже от эконом-класса до номеров класса «люкс».

В гостиничном комплексе имеется 66 номеров, а это 139 мест в гостинице, а также 12 жилых коттеджей – 144 места в коттеджном поселке.

Номера комплекса оснащены современной техникой, удобной мебелью, спутниковым телевидением, душевыми комнатами, санузлами.

Важно отметить, что комплекс «Олимпиец» единственная гостиница в городе, в котором имеются специальные номера для людей с ограниченными возможностями. Такие номера расположены на первом этаже: есть пандусы, поручни в ванной и широкие дверные проемы.

Также на территории отеля находятся: открытый бассейн, тренажерный зал, универсальный спортивный зал, зал для игры в настольный теннис.

Общая численность персонала составляет 53 человека. В состав персонала входят:

- администрация (директор, главный бухгалтер, бухгалтер) - 3 человека;
- администратор по работе с сотрудниками - 1 человек;
- начальник отдела кадров - 1 человек;
- сотрудники отдела кадров - 11 человек;
- сотрудники спортивных и процедурных залов (тренера, массажисты) - 15 человек;
- технический персонал - 15 человек;
- прочий персонал - 7 человек.

Функциональные обязанности сотрудников:

- Директор - управление спортивным комплексом;
- Администратор по работе с сотрудниками спортивных залов - следит за спортивной деятельностью;

- Главный бухгалтер и бухгалтер - ведение учета финансовой деятельности комплекса, обеспечение бухгалтерским и налоговым учетами, оформление и сбор всех необходимых документов;
- Отдел кадров - ведение учета персонала, подготовка кадровых документов, организация оборота документов в кадровом деле, следит за деятельностью всего персонала, осведомляет о предстоящих курсах по обучению, переобучению и повышению квалификации;
- Технический и прочий персонал - следят за порядком, удовлетворенностью посетителей.

2.2 Анализ возникновения причин конфликтов в отеле «Олимпиец»

Для изучения природы конфликтов в отеле «Олимпиец» нужно провести диагностику организационной культуры комплекса разными методами. Организационная культура отвечает за психологический климат в коллективе, который в свою очередь провоцирует появление конфликтов в коллективе.

Организационная культура - это комплекс наиболее значимых предположений, принимаемых членами организации и получающих представление в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценности передаются личностям через «символические» средства духовного и материального внутри организационной среды.

Прежде чем определить эффективность управления комплекса «Олимпиец» в процессе правления, был произведен опрос работников, с целью выявления наличия конфликтных моментов в коллективе.

Изучив ответы сотрудников, были сделаны следующие выводы:

- большая часть сотрудников комплекса обладают умеренной степенью конфликтности, однако, в комплексе есть работники, которые проявляющие особую степень конфликтности, что отрицательно сказывается на работе всего персонала;

- возникающие конфликтные ситуации, по мнению персонала, находятся отчасти под контролем;
- большинство служащих уверено в том, что конфликтные ситуации разрешаются управляющим по персоналу при помощи психологического метода;
- воздействие гендерных и возрастных характеристик на общий результат опроса не повлияло.

Следующим шагом проведения диагностики организационной культуры было анкетирование, определившее доверие работников к организации. Исходя из ответов служащих, следует сделать вывод, что в отеле психологические характеристики корпоративной культуры находятся на стадии возникновения конфликтов:

- в комплексе имеются скрытые проблемы между сотрудниками и управляющим;
- помимо этого в гостинице имеет место быть неудовлетворенности в мотивации и стимулировании деятельности персонала.

Главными факторами происхождения конфликтов в «Олимпийце» являются психологическая несовместимость работников и недостаточный профессионализм персонала. Вследствие чего, появляются межличностные трения между членами коллектива комплекса, а также между управлением и работниками.

2.3 Анализ методов управления конфликтами в отеле «Олимпиец» и предложения по устранению конфликтов

В отеле «Олимпиец», как и в иной другой организации, существуют разные конфликты. И это отнюдь не всегда является отрицательным показателем. Из некоторых конфликтов можно выделить что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недочеты как системы организации в целом, так и несогласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не, всегда могут быть направлены именно на усовершенствование ситуации, они могут, просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию. Итак, рассмотрим несколько примеров конфликтов в отеле, действительно имевших место в данной организации. Один из них - конфликт,

появившийся вследствие неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то есть чисто производственный конфликт.

Пример 1.

Этот отель является непростым механизмом, все отделы которого должны четко и отлажено работать. Один из отделов - это отдел кадров (работа с клиентами). В нем особенно тесно переплетается работа всех сотрудников: сведения, вовремя поданные одним менеджером, обеспечивает своевременность и правильность выполнения своих функций другими работниками. На начальной стадии деятельности комплекса, именно тогда, когда не было четкой устоявшейся системы организации труда, происходили нарушения сроков и порядка очередности оказания услуг, что вызывало их заслуженные нарекания. Такие ситуации периодически имели место, а в некоторых случаях эти недочеты влекли за собой выплаты штрафных санкций. В такой ситуации каждый из менеджеров отдела по работе с клиентами видел причину этих нарушений в недостаточно четкой работе другого. Выявить действительно виновного работника в каждом конкретном случае не всегда удавалось, и это, безусловно, не способствовало нормальному климату в отделе, соответственно и его работе в целом. В итоге, для нормализации работы менеджеров по работе с клиентами руководство комплекса приняло следующие меры. Был проведен тщательный анализ всех случаев допущения менеджерами ошибок. На основании проведенного анализа детально распределены и расписаны должностные обязанности каждого менеджера. Был разработан график документооборота внутри организации между отделами, строго регламентирующий время передачи информации (между его отделами) и четко указывающий ответственных за выполнение каждого пункта. Введен жесткий каждодневный контроль над всеми выполняемыми операциями. В результате предпринятых действий удалось стабилизировать работу спортивного комплекса, полностью исключить нарушения сроков обслуживания клиентов, гостей данного комплекса и т.п., так же улучшился климат в данном отделе.

В общем, такого рода конфликты являются указателем неблагополучной работы коллектива, то есть организации его работы, и разрешение таких конфликтов возможно только при изменении объективной ситуации и условий труда, в которых оказались люди.

Пример 2.

Начальник отдела кадров при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела - это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий; требование выполнить все сразу и при этом срочно. То есть повышенные и необоснованные требования - все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит отрицательный климат в отдел, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Ненормальная, накаленная обстановка в отделе, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание руководителя (директора) оздоровительно-спортивного комплекса «Олимпиец». Здесь надо также отметить, что сам этот начальник отдела является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, - хорошего специалиста не так-то просто найти. В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось. Поэтому для полной нормализации обстановки в отделе сейчас проводятся индивидуальные доверительные беседы с руководителем отдела и с каждым из сотрудников.

Из этого примера хорошо видно, что разрешить конфликт, возникший из-за личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный, поскольку его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации (анализ ситуации, управление ей, прогноз последствий, принятие оптимального решения, устранение отрицательных последствий), но и от желания самих конфликтующих.

Итак, были рассмотрены два примера, которые произошли в отделе «Олимпиец». 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. В связи с проведенным анализом, были разработаны следующие рекомендации по оптимизации и конструктивному управлению конфликтных ситуаций, складывающихся в данном комплексе в процессе работы. Основными из них являются предложения по улучшению кадровой работы, правильная оценка и подбор персонала, систематический контроль, улучшение условий труда для сотрудников комплекса, эффективная мотивация работников. Основными методами выявления конфликтов в «Олимпийце» могут быть, в первую очередь, оценка конфликтной ситуации, учет обстоятельств, при которых возник данный конфликт, оценка характеристик конфликта самими участниками, анализ ситуации и оценка истинных противоречий между сторонами. Реализация этих методов позволит четко и организованно распознавать негативные ситуации, возникающие в процессе работы и вовремя устранять возникшие инциденты. Большое значение для профилактики конфликта в «Олимпийце» имеют четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников, что обеспечивает их хороший настрой, уверенность в себе и рабочей группе. В данном случае это могут быть разработка основных правил поведения в отеле, четкое планирование рабочего процесса сотрудников отеля в виде функциональных обязанностей, организация общественных мероприятий (выезд за город, коллективное посещение театров, клубов, празднование корпоративных дат и т.д.). Данные мероприятия помогут обеспечить в комплексе хороший положительный настрой среди персонала, выявить свою неповторимую организационную культуру предприятия.

Основными методами предупреждения конфликтов в «Олимпийце» могут быть:

- правильный подбор и четкая расстановка кадров;

- систематический контроль и тщательная проверка реализуемых решений;
- объективность в оценке способностей и результатов трудовой деятельности работников;
- воспитательная работа в коллективе.

2.4 Совершенствование способов профилактики конфликтных ситуаций в отеле «Олимпиец»

Проанализируем ряд предложений, которые могли бы поспособствовать уменьшению конфликтов в гостиничном комплексе «Олимпиец».

1) Проведение своевременной диагностики коллектива. Нужно провести изучение с помощью метода диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, не реже чем раз в полгода. При выявлении результатов данного теста, можно обнаружить не только конфликтность в каком либо отделе, но и конфликтную личность.

Конфликтная личность отрицательно влияет на психологический климат в коллективе. Конфликтная личность предрасположена к обострению обстановок вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из данной ситуации.

Человек конфликтный такое состояние души переносит гораздо легче. Во-первых, у него уменьшена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически предсказывать развитие ситуации и потому не беспокоится. Во-вторых, для него свойственны завышенная самооценка, лишняя жесткость системы используемых критериев оценки остальных и избыточная категоричность в оценках.

Ему не приходит в голову мысль сблизить позиции и подстроиться к мнению группы. На фоне завышенного самомнения появляется агрессивная неудовлетворенность не только собой, но и всем находящимся вокруг, а застывшая система ценностей не позволяет сберечь объективность и гибкость при разъяснении поступков окружающих, создавая конфликты.

2) Разберем следующие методы по персональной работе с конфликтной личностью:

Правильная расстановка сотрудников с учетом не только квалификационных «анкетных» характеристик, но и психологических свойств персонала значительно снижает вероятность конфликтных ситуаций в трудовом обществе. Базой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при расстановке. В настоящее время психологическая диагностика осуществляется в большей степени при поддержке тестирования.

Особым фактором уменьшения конфликтности личности является высокий авторитет и престижность управляющего. В психологическом плане такая личность всегда воспринимается как имеющая бесспорные достоинства, что содействует формированию вертикально направленных отношений. Это обуславливает надобность заботы об авторитете. Высокий авторитет управляющего, сформированный на базе его личностно-профессиональных и высоконравственных свойств, является задатком стабильности отношений в коллективе.

Поднятию престижа содействуют развитые умения верно и честно разрешать конфликты. Такие умения создаются с опытом и особой социально-психологической подготовкой управляющих, обучению их навыкам бесконфликтного взаимодействия, технике позитивного общения, развития у них умений правильно разрешать возникающие противоречия. Если для конфликтной личности управляющий является не авторитетом, то возможно действенным будет пересмотреть расстановку сотрудников и перевести конфликтанта в прямое повиновение именно к руководителю, который будет для него авторитетной личностью.

Значимым психологическим фактором, уменьшающим уровень конфликтных ситуаций, является престижность деятельности и организации. Она же еще является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат высокой должностью или работой, вследствие чего у них возрастает чувство ответственности, рефлексивной регуляции занятости, что, непременно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение авторитетности, важно учитывать ее психологические свойства: престижно то, что доступно далеко не каждому, что объясняет качественно иную степень отношений и стимулирования, что связано с высочайшим уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную важность и формирует некую социальную дистанцию.

Любое из предложенных мероприятий, довольно эффективны для совершенствования управления конфликтами. Однако для сотворения целостной системы управления и разрешения коллективных конфликтов в организации, важно использовать все вышеперечисленные мероприятия в комплексе.

Лишь комплекс предложенных мероприятий, поможет образовать в гостиничном комплексе «Олимпиец» четкую систему управления конфликтами, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но и к увеличению эффективности производственной деятельности, а значит и к увеличению прибыли организации.

Заключение

Управлять без конфликтов можно, если выучиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с иными объектами сотрудничества устраняется все деструктивное.

Конфликт показывает несогласие сторон, при котором одна сторона пробует достичь принятия собственных мыслей и воспрепятствовать противоположной стороне создать контраргумент. Конфликт может быть между личностями и группами и между группами. Вероятные предпосылки конфликта - вместе применяемые ресурсы, взаимосвязь заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей и нехорошая коммуникация. Люди часто реагируют на ситуации возможных конфликтов, если эти ситуации не соединены с минимальными собственными потерями либо опасностями.

Структурные способы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку наиболее значимых по уровню заданий и систему поощрений. Имеется некоторые стили разрешения конфликтов. Избегание представляет собой уклонение от конфликта. Сглаживание - поведение, при котором нет необходимости горячиться. Принуждение - использование законной власти либо влияние с целью навязать свою точку зрения. Компромисс - уступка до некой степени иной точке зрения, является действенной мерой, однако может не привести к положительному решению.

Решение проблем - манера, предпочитаемая в моментах, требующих множество точек зрения и данных, характеризуется открытым признанием различия во мнениях и противостояние данных мнений для поиска решения применимое для

обеих сторон. В этой работе изучены главные подходы к значению понятия «конфликт», способам его разрешения в промышленности гостеприимства на примере «Олимпийца». Сложившаяся ситуация в этом гостиничном комплексе позволяет найти уровень конфликтности персонала, его стили решения конфликтных обстановок и способы разрешения.

Анализ проведенного изучения показал, что уровень конфликтности персонала отеля высочайший и требует конструктивных конфигураций. Большая часть сотрудников гостиницы владеют умеренным уровнем конфликтности, однако в отеле имеются и такие сотрудники, проявляющие выраженный уровень конфликтности, что негативно воздействует на работе всего персонала отеля. Главными факторами происхождения конфликтов в «Олимпийца» являются психологическая несопоставимость сотрудников отеля и низкий уровень профессионализма персонала. Исходя из этого, появляются межличностные трения между членами коллектива отеля и между управляющими и подчиненными. В связи с проведенным разбором, были предложены методы по улучшению и конструктивному управлению конфликтных обстановок, складывающихся в этом отеле в процессе работы. Важными методами направлены на улучшение кадровой работы, справедливость в оценках и отбор персонала, тотальный контроль, усовершенствование условий труда для работников гостиницы, правильная мотивация сотрудников.

Главными способами выявления конфликтов в «Олимпийце», в первую очередь, могут быть оценка конфликтной ситуации, учет событий, при которых появился этот конфликт, оценка черт конфликта самими сторонами, анализ ситуации и оценка настоящих противоречий между участниками. Осуществление данных способов позволит верно и организованно находить ситуации негативного характера, появляющиеся в процессе работы и вовремя ликвидировать возникшие инциденты. Огромное влияние для профилактики конфликта в «Олимпийце» имеют правильная организация труда, работа в режиме non-stop, нравственное ублажение сотрудников, что гарантирует их позитивный настрой, убежденность в себе и рабочей группе. В этом случае это возможны разработка главных законов поведения в отеле, точное планирование рабочего процесса работников отеля в виде многофункциональных обязанностей, организация публичных мероприятий (выезды за город, коллективное посещение театров, празднование корпоративных дат и т. д.). Данные мероприятия поспособствуют снабдить в отеле позитивный настрой у персонала, обнаружить свою неподражаемую организационную культуру компании.

Главными способами предостережения конфликтов в гостинице могут быть: -

точный отбор и правильное распределение сотрудников; - тотальный контроль и кропотливая проверка реализуемых решений; - беспристрастность в оценке возможностей и результатов работе сотрудников; - воспитательная работа в коллективе гостиницы.

Конфликт – сложный процесс, который никогда не появляется неожиданно, а назревает медленно. От конфликтов никуда не деться, они появляются временами, поэтому руководителю нужно выучиться конфликтовать правильно и эффективно.

В этом ему могут помочь разные меры по разрешению конфликта: педагогические, административные и психологические. В заключении следует отметить, что проведенное изучение может и обязано быть основой для воплощения масштабного исследования сущности организационного конфликта. Однако данные, обретенные в этом исследовании уже достаточны для разбора и сотворения методологии и способа учета характеристик происхождения конфликтных обстановок в процессе организационного проектирования и сотворения модели действенного гостиничной компании в современных экономических аспектах.

Список использованной литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб., 2006
2. Армстронг М. Практика и управление человеческими ресурсами. СПб, 2007
3. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М., 2006
4. Вебер М. Избранные произведения. М., 1992
5. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. М., 2002
6. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб, 2006
7. Дубовик Т. Управление персоналом. СПб, 2004
8. Ершов А.А. Организационное поведение. – М., 2004
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 2003

10. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 1995
11. Израильская Т.В. Как управлять персоналом – пособие для руководителей // Справочник по управлению персоналом. М., 2004
12. Кибанова А.А. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: МГУ, 2003
13. Кибанова А.А. Управление персоналом организации. – М., 2003
14. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб. Пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Магистр, 2009. С.76.
15. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М: Аспект Пресс, 2011. С.96.
16. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. - Ростов н/Д.: Феникс, 2002. С.54.
17. Дмитриев А.В. Конфликтология. - М: Гардарика, 2010. С.54.
18. Олейник А.Н. Основы конфликтологии. - М, 2009. С.76.
19. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 2012. С.54.
20. Бабосов Е.М. Социология конфликтов. Курс лекций. - МН. 2009. С.175
21. Конфликтология, под ред.А.С. Кармина. - СПб., 2012. С.28