

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность** темы курсовой работы основана на том, существуют разные определения понятия конфликта, но все они несут в себе схожую информацию. Конфликт возникает в процессе социального взаимодействия и заключается в процессе противодействия его соучастников на почве расхождения во мнениях, взглядах, воспитании, характера и настроений.

Лица, принимающие непосредственное соучастие в процессе конфликта, направляют все свои эмоции и силы на утверждение своей позиции (мнения). Несмотря на отрицательность, конфликт имеет не только деструктивное влияние, но и конструктивное. В этом процессе могут принимать участие не только отдельные лица, а также группы, организации, общественные объединения и группы и особи животных.

**Целью** курсовой работы является анализ системы управления конфликтами в организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- определить теоретические основы управления конфликтами;
- провести анализ управления конфликтами в организации;
- разработать рекомендации по управлению поведением в конфликтных ситуациях.

**Объект исследования** — ООО «Тануки».

**Предмет исследования** – система управления конфликтами в организации.

## **Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами**

## 1.1. Определение конфликта

Конфликт (лат. *conflictus* — столкнувшийся) — острый способ решения различий интересов, целей, взглядов, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в соперничестве участников этого взаимодействия и сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм. Конфликт имеет деструктивное и конструктивное проявление. Его суть не столько в возникновении противоречия, сколько в методе его разрешения, в противодействии. Противоречия возникают часто, но только часть из них решается путем конфликта.

В древней философии, военном деле, мировых религиях и искусстве конфликты рассматривались чаще всего абстрактно, с позиций присущей якобы любому обществу агрессивности, вражды, ненависти, борьбы противоположных начал, добра и зла. В Средние века и Новое время конфликты уже рассматриваются как общественное явление, изучаются причины их возникновения, основной из которых признается социальное неравенство.

Н. Макиавелли (1469–1527) видел конфликт как универсальное состояние общества вследствие порочной природы человека, стремления различных групп к материальному обогащению. Чтобы добиться уменьшения негативной роли конфликта, государство должно уметь воздействовать на него. Для достижения политических целей дозволены все средства, и поэтому государь может не считаться с общепринятыми нормами морали, если его действия направляются заботой о процветании и могуществе государства.

Ф. Бэкон (1561–1626) считал причинами общественных конфликтов в бедственном материальном положении народа. Бедные граждане - угроза митинга. Ошибки в управлении, и бездарность правителя порождают конфликты.

Психологические причины конфликтов — ложные слухи, зависть, клевета, мятежные разговоры, что актуально и в настоящее время.

Т. Гоббс (1588–1679) считал, что люди, живущие без власти, которая бы держала всех их в страхе, пребывают в том состоянии, которое называется войной, и именно «в состоянии войны всех против всех». Равенство возможностей у людей порождает идентичность надежд на достижение целей. Люди, желающие одного и того же, и при этом не имеющие возможности обладать этим вместе, становятся врагами. Стремление к равенству порождает конфликты. В природе человека Гоббс

видел три основные причины войны: соперничество, недоверие, жажду славы. Только довлеющая над народом власть может заставить людей жить в мире. Если нет общей власти, то и закона тоже нет. А там, где нет закона, нет и несправедливости, отсутствует собственность. Каждый человек считает своим лишь то, что он может добыть, и лишь до тех пор, пока он в состоянии удержать это. Такое положение Гоббс называл естественным состоянием человеческого рода [9, с.82].

А. Смит (1723–1790) подчеркнул, что в основе конфликтов лежат деление общества на классы и экономическое соперничество. И считал противоборство между классами – благом для общества. Традиции изучения общества через призму социального положения людей были продолжены в XIX–XX вв. в русле идей марксизма, теории солидарности, теории социального конфликта, функционализма и др.

## **1.2. Типология и стили конфликтного поведения**

Конфликты образуются по одному из признаков, подробнее о которых мы можем узнать из типологий Р. Дарендорфа и И. Дойча.

По источникам возникновения они подразделяются на конфликты интересов, ценностей, идентификации.

По социальным последствиям делятся на конфликты успешные, безуспешные, конструктивные, деструктивные.

По масштабности: локальные, межрегиональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро- и мегаконфликты.

По формам борьбы: мирные, немирные.

По направленности: вертикальные, горизонтальные.

По особенностям условий: эндогенные, экзогенные.

По отношению субъектов к конфликту: подлинный, случайный (условный), смещенный, ложный, неверно приписанный, латентный.

По использованной сторонами тактике: «сражение», «борьба», «дебаты».

Опираясь на мнение Дойча, конфликты делятся по сферам жизни общества и деятельности людей: экономические, политические, идеологические, финансовые, торговые, таможенные. По причинам возникновения подразделяются на объективные. Субъективные, реалистические, нереалистические. По субъектности: международные, межгосударственные, межконфессиональные, расовые, межэтнические, межличностные [7, с.91].

Помимо типов, можно подразделить конфликты на следующие стили:

- 1) силовой, заключается в разрешении конфликта путем навязывания своей воли и разрешения ситуации, прибегая к силе (власти, давления, санкций). Несомненно данный стиль конфликтного поведения нельзя считать конструктивным. Сам конфликт он не устраняет, а лишь временно подавляет оппонента, сводя к нулю при этом его инициативность и активность.
- 2) Уклонение от конфликта, избегания конфликтных ситуаций. К подобному стилю прибегают при недостатке ресурсов для борьбы, а также, когда конфликт является нецелесообразным и не стоит тратить на него время и силы.
- 3) Приспособление. Данный вид поведения свойственен подчиненным или руководителям низшего звена. Это скорее вынужденный стиль, к которому прибегают личности, чувствующие, что силы оппонента больше собственных.
- 4) Компромисс, характеризуется уступками, к которым прибегают обе стороны в надежде, что каждая из сторон пойдет на уступки, боясь обострения конфликта. Данный стиль поведения не конструктивен, так как не позволяет понять суть проблемы, и оставляет обоих оппонентов не вполне удовлетворенными принятыми решениями.
- 5) Сотрудничество. Оно позволяет учесть все претензии обеих сторон и совместно принять взаимовыгодное решение.
- 6) Мирное сосуществование. Применяется в случае, когда разногласия сторон очень глубокие, и оппоненты боятся проиграть спор и разжечь конфликт.
- 7) Формирование индифферентности. Это нечто среднее между сотрудничеством и мирным сосуществованием. Заключается в нейтрализации эмоционального накала и разъяснению обеим сторонам ограниченной значимости конфликта. После проведенной работы, проблемы снимаются сами собой.

Стили конфликтов характеризуют лишь сам процесс, а вот инициаторов или невольных участников конфликта можно подразделить, согласно классификации Ричарда Брамсона на следующие категории [5, с.81]:

## 1) Агрессивные:

1.1 «Танки» - ярко выраженный агрессивный тип личности. Их характерная черта - уверенность в своей правоте и знание желаний и интересов окружающих. С ними сложно, но можно идти на контакт.

1.2 «Снайперы» - ехидные личности, действующие исподтишка. Их колкости и остроты, отпускаемые в адрес других людей, направляются на дезорганизацию и подрыв рабочего процесса. Преобладать над ними можно, если попросить их аргументировать свои остроты и потребовать от них конструктивных замечаний по этому поводу.

1.3 «Взрывники» - действие этих личностей характеризуется внезапной агрессивностью, сопровождаемой криками и бранью. Однако, давая им возможность «выпустить пар», они быстро успокаиваются и приносят свои извинения.

2. «Жалобщики» - провокаторы, разжигающие конфликт. Во всем склонны видеть личные обиды и оскорбления и, непременно, хотят быть услышанными. С такими людьми лучше не вступать в длительный контакт и придерживаться нейтралитета в отношении и жалоб.

3. «Нерешительные» - не создают конфликт, но создают благоприятную атмосферу. Их подразделяют на два вида:

3.1 «Аналитики» - бояться допустить малейшую ошибку, поэтому постоянно перестраховываются;

3.2 «Добряки» - всегда соглашаются с людьми, не противоречат из страха нажать себе врагов. Тем самым они вызывают раздражение коллег или друзей. Отличаются высокой исполнительностью.

4. «Тревожные личности» - подозрительные личности. Их тревоги порождают у них агрессию, но, чувствуя к себе положительное отношение, успокаиваются.

5. «Всезнайки» - Данный вид личности редко признает свои ошибки. Бывают подлинными и нет. С «липовыми» эрудитами очень легко справиться, доказав их

некомпетентность. Подлинные «Всезнайки»- очень ценные сотрудники, приносящие другим сотрудникам чувство неполноценности. С последними справиться сложнее.

Знание типологии конфликтного поведения и разновидностей их участников даст возможность во второй части этой работы более полно вычислить долю тех, или иных в разжигаемых конфликтах [12, с.120].

### **1.3. Социально-психологический климат и конфликт**

Исследователи выделяют в качестве социально-психологических факторов эффективности организаций следующие [8, с.114]:

- 1.Целенаправленность, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия.
2. Мотивированность, раскрывающая причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации
- 3.Эмоциональность, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений организации.
4. Стрессоустойчивость, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам.
5. Интегративность, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий.
6. Организованность, обусловленная особенностями процессов управления и самоуправления.

Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата (СПК), который включает многие вышеперечисленные факторы.

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат в организации бывает 3 типов: моральный, психологически и социальный. Часто вместо «климат» употребляют понятие «атмосфера».

В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации. Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы [5, с.33].

Впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. В.М. Шепель описывает психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [6, с.129].

В отечественной психологии сформировались четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представители первого подхода (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) рассматривают климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что существенной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

Сторонники четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости

членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

Л.Г. Почебут и В.А. Чикер говорят о том, что при изучении климата необходимо иметь в виду два его уровня. Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легко поддерживать его на определенном уровне, сформированном ранее [9, с.56].

Одним из важных показателей социально- психологического климата в коллективе являются конфликтные ситуации. Конфликты – неотъемлемая составляющая функционирования любой современной организации. Конфликтность или социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражается на всех сторонах его жизнедеятельности. Конфликт или конфликтная ситуация является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе коллективной трудовой деятельности [10, с.139].

Один из первых руководителей, который обратил внимание на это – это известный Г. Форд, который относился с пониманием к структуре организации, её климату, к предпочтениям коллектива. Форд считал, что причины конфликтов внутри фирмы лежат в социальных условиях работы и рабочих мест, а также в нерациональном распределении труда. Поэтому он как руководитель машинного производства часто устраивал собрания, где каждый сотрудник мог высказать своё недовольство и предложить свои изменения. Такой подход намного повысил производительность труда на его предприятии Форда и понизил частоту конфликтов внутри фирмы. Известная поговорка «Зри в корень» здесь оказалась актуальной: так, чтобы рабочие были довольны, Форд всего на всего перешел цвет формы для сотрудников (по их желанию) и лишь немного повысил зарплату, организовал отдельное помещение для приёма пищи. Сделано было немного, зато результат был потрясающим [8, с.168].

Как уже отмечено выше, выделяют 3 основных типа социально-психологического климата – моральный, социальный и психологический. Некоторые учёные выделяют только 2 – социальный и морально-психологический, считая, что не стоит отдельно



выделять моральный аспект. Однако мы обратимся к стандартной теории 2 видов и рассмотрим каждый вид по отдельности.

Итак, социальный климат. Он складывается из таких аспектов [3, с.72]:

- Хорошие условия труда
- Достойная зарплата
- Наличие премий, социальных выплат
- Система поощрений, мотивации и вознаграждения персонала
- Возможность карьерного роста
- Хорошие отношения с начальством и подчинёнными
- Творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала
- Эстетическое оформление рабочих мест (вместо серых цветов стен покрасьте стены офиса в ярко зелёный цвет, повесьте везде картины – будет намного благоприятнее обстановка для работы).

Как видно, это аспект полностью зависит от руководителя и учредителя самой организации. Многие права и свободы гарантированы работнику законом, но все работодатели предпочитают выполнять эти условия. Часто встречается и такая ситуация, когда работник переизгружен своими обязанностями, а его ещё вдобавок нагружают чужими обязанностями, при этом ни о какой доплате речи и не идёт. Естественно, работник устаёт, просто «выдыхается», постоянно раздражён и хочет быстрее всё сделать (не обращая внимания на качество работы) и уйти домой. Таких ситуаций следует допускать только в крайних случаях. Некоторые медицинские работники в пики дежурств не бывают дома неделями. Хирурги и анестезиологи делают по несколько операций в день. Трудная ответственная работа требует от них максимум внимания, точности, и тут климат просто как такой отсутствует – многие врачи предпочитают делать операции под музыку и запрещают ассистентам разговаривать и даже улыбаться во время такой работы.

Моральный же климат складывается под влиянием многих факторов. Это отношения между работниками, т.е. этот климат больше зависит не от самой организации и её условий труда, а от характера взаимоотношений между

сотрудниками на всех уровнях, их доверия, слаженности, исполнительности, коммуникабельности. Здесь важную роль играет менеджер по персоналу, его умение сплачивать коллектив, играть с ними в игры, организовывать праздники, мероприятия, проводить тренинги, повышать уровень квалификации специалистов и многое другое [9, с.165].

Также, важны и стили руководства в данной компании, уровень организационной (корпоративной) культуры. Даже наличие формы для всех сотрудников уже поддерживает микроклимат внутри фирмы. Традиции, обычаи также влияют на атмосферу. Например, на многих фирмах есть традиция «просвещения» нового сотрудника – организовывают праздник в честь прихода нового сотрудника (когда тот прошёл испытательный срок).

В моральный аспект стоит включить и личные качества каждого – честность, справедливость, желание помогать и принимать помощь, работоспособность, активность, инициативность, энтузиазм, оптимистическое настроение.

Психологический климат как составная часть социально-психологического климата состоит больше из чисто внутриличностных свойств каждого сотрудника – темперамент, особенности характера, манеры быть «лидером» или исполнителем, и многое другое. Тут даже требуется толерантность как качество персонала – ведь каждый человек уникален в силу своей природы и набора психологических свойств.

Конфликты являются как результатом развития социально-психологического климата в организации, так и фактор его образования. Методы управления конфликтом будут рассмотрены в следующем параграфе.

## **1.4. Методы управления конфликтами**

Для рассмотрения существующих методов управления конфликтами следует обратить внимание на профилактику конфликтов в организации.

Существуют следующие методы управления конфликтами:

1. постановка целей, объединяющих руководство и подчиненных;
2. выравнивание прав и ответственностей при выполнении служебных обязанностей;

3. выполнение правил распределения полномочий между различными уровнями управления;

4. использование различных форм поощрения;

Помимо этого система поощрения подразделена на денежную и немонитарную. К первой в данном случае относится:

1) оплата труда соответствующая количеству выполняемой работы;

2) премиальная политика;

3) участие персонала в прибыли и капитале организации;

4) введение системы специальных льгот и выплат;

5) распределение части прибыли между сотрудниками по итогам работы предприятия [9, с.110].

К немонитарным:

1) причастность сотрудников к делам организации;

2) принятие важных решений в работе организации, привлекая при этом сотрудников;

3) гибкий режим труда и отдыха;

4) использование виртуальных структур управления, не предполагающих жесткого нахождения сотрудников на рабочих местах;

5) применение стилей руководства, которые удовлетворяли бы интересы сотрудников;

6) проведение совместных мероприятий (спортивные развлечения, вечера отдыха);

Существует много методов управления конфликтами. Можно показать их в виде нескольких групп, имеющих свою область применения [3, с.109]:

- саморегуляционные, воздействие человека на самого себя;

- личностные, воздействие на отдельную личность;

-структурные, устранение организационных конфликтов;

- межличностные методы, или стили поведения в конфликтах;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия, применяющиеся в крайних случаях.

Для повышения эффективности разрешения конфликтной ситуации руководителю нужно знать черты характера и особенности поведения человека присущие конфликтной личности, относя к ним следующие:

- неверная оценка своих возможностей и способностей, которая может быть завышенной или заниженной. Она порождает конфликт, так как противоречит мнению окружающих;
- непрерывное стремление доминировать;
- консервативные взгляды, нежелание поменять устаревшее мировоззрение;
- принципиальность и излишняя прямолинейность в высказываниях;
- тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Э. Уткин выделяет следующие средства влияния руководителя на участников конфликта:

- а) убеждение;
- б) навязывание им организационных норм;
- в) материальное стимулирование участников конфликта для его прекращения;
- г) использование административного ресурса [4, с.116].

Применение в "чистом" виде, по отдельности каждого из названных средств воздействия на участников конфликта с целью его разрешения в организационной практике встречается крайне редко. Зачастую руководитель, в зависимости от конкретных условий и особенностей конфликта, использует различные сочетания выделенных средств воздействия, учитывая возможности их применения в соответствии с тем или иным определённым методом разрешения организационных конфликтов.

# Глава 2. Анализ управления конфликтами организации

## 2.1. Общая характеристика организации

Компания ООО «Тануки» - популярная сеть кафе.

В компании работает доставка еды на дом, имеются различные виды меню:

- Основное
- Банкетное
- Детское
- Алкогольное
- Японское меню
- Завтраки
- Вегетарианское меню
- Домашняя кухня

У компании имеется отличный удобный сайт, где можно ознакомиться с меню, сделать заказ, задать вопрос и много другое:

Обслуживающий персонал должен быть одет в фирменную одежду единого образца. Столовое белье и посуда изготавливаются на заказ. В вечернее время организуются музыкальные шоу. В залах отводятся специальные места для танцев, организуется продажа цветов, сувениров.

Меню включает заказные и фирменные блюда (не менее половины ассортимента).

Штат ресторана укомплектован высококвалифицированными работниками.

Ресторан представляет собой специализированное заведение, где реализуется широкий ассортимент блюд сложного приготовления и вин испанского происхождения.

Объектом исследования в работе является один из ресторанов ООО «Тануки».

Ресторан имеет 50 посадочных мест, обслуживание производится официантами. Режим работы с 10.00 до 23.00. Это отличное место, где можно пообедать с семьёй, провести весёлый вечер с друзьями, отметить важные даты.

Весь комплекс имеет разнообразные цеха, специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: овощной, мясной, холодный, горячий.

Основным источником прибыли является прибыль от реализации услуг общественного питания.

## 2.2. Анализ технико-экономических показателей деятельности организации

Организационная структура управления рестораном линейно-функциональная (рисунок 1.)



Рисунок 1 - Организационная структура ресторана ООО «Тануки»

Как видно из организационной структуры ресторана, руководство осуществляет генеральный директор, в подчинении которого находятся главный бухгалтер, менеджер и шеф-повар. Каждый из этих управленцев среднего звена, в свою очередь руководит линейным персоналом:

- Главный бухгалтер бухгалтером и бухгалтером-калькулятором, который рассчитывает калькуляции на каждое блюдо, приготовляемое в ресторане;
- Менеджер, в подчинении которого находятся официанты и технический персонал: гардеробщики, мойщики посуды, уборщицы;
- Шеф-повар, который руководит кухней ресторана и отвечает за работу своего заместителя – суши-шефа, поваров и кондитеров.
- Для проведения исследования мы выбрали один из ресторанов ООО «Тануки». Результаты опроса представлены в приложении 1.

Общая численность персонала кафе по состоянию на конец 2018 года составляет 43 человека.

В таблице 1 представлены данные по анализу движения персонала за 2017-2018 гг.

Таблица 1

Анализ движения персонала за 2017-2018 гг.

Показатель	2017г.	2018г.	Темп прироста, %
Среднесписочная численность (на конец года)	39	43	10,26
Принято в течение года новых работников	5	7	40,00
Выбыло работников, всего, в том числе, чел.	3	3	0,00
- уход на пенсию, на учебу, в армию	-	-	
- по собственному желанию	1	2	100,00
- за нарушение дисциплины	2	1	-50,00

Коэффициент текучести кадров, %	8	7	-12,50
Коэффициент постоянства кадров, %	92	93	1,09

Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ) = численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины / среднесписочная численность персонала \* 100%

Коэффициент постоянства кадров ( $K_{\text{пост}}$ ) = (среднесписочная численность персонала - количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала \* 100%

В целом можно сказать, что на предприятии достаточно большой коэффициент постоянства кадров и низкий коэффициент текучести, что говорит о стабильной работе предприятия и хороших условиях работы для персонала организации.

Представленный ниже анализ финансового состояния ООО «Тануки» выполнен за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 1 год.

Структура имущества и источники его формирования представлены в таблице 2.

Таблица 2

Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя		Изменение за анализируемый период
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	
			тыс. ± % руб. ((гр.3- гр.2) : гр.2)



31.12.2017	31.12.2018	на начало		на конец			
		анализируемого		анализируемого			
		периода	периода	периода	периода		
		(31.12.2017)	(31.12.2018)				
1	2	3	4	5	6	7	
<b>Актив</b>							
1. Внеоборотные активы	761	561	40,8	30,1	-200	-26,3	
в том числе:							
основные средства	761	561	40,8	30,1	-200	-26,3	
нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	
2. Оборотные, всего	1 104	1 300	59,2	69,9	+196	+17,8	
в том числе:							
запасы	1 052	1 088	56,4	58,5	+36	+3,4	
дебиторская задолженность	44	143	2,4	7,7	+99	+3,3 раза	

денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	8	69	0,4	3,7	+61	+8,6 раза
Пассив						
1. Собственный капитал	948	1 046	50,8	56,2	+98	+10,3
2. Долгосрочные обязательства, всего	-	-	-	-	-	-
в том числе: заемные средства	-	-	-	-	-	-
3. Краткосрочные обязательства, всего	917	815	49,2	43,8	-102	-11,1
в том числе: заемные средства	-	-	-	-	-	-
Валюта баланса	1 865	1 861	100	100	-4	-0,2

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что на последний день анализируемого периода в активах организации доля внеоборотных средств составляет одну треть, а текущих активов – две третьих. Активы организации за

весь период практически остались на том же уровне. Величина активов организации практически не изменилась, но собственный капитал увеличился на 10,3%, что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Снижение активов организации связано со снижением показателя по строке «основные средства» на 200 тыс. руб. (или 100% вклада в снижение активов).

Одновременно, в пассиве баланса снижение произошло по строке «кредиторская задолженность» (-102 тыс. руб., или 100% вклада в снижение пассивов организации за рассматриваемый период (с 31 декабря 2017 г. по 31 декабря 2018 г.)).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить «дебиторская задолженность» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (+99 тыс. руб. и +98 тыс. руб. соответственно).

На 31 декабря 2018 г. собственный капитал организации равнялся 1 046,0 тыс. руб. За весь анализируемый период произошел явный рост собственного капитала на 98 тыс. руб.

Оценка стоимости чистых активов организации представлена в таблице 3.

Таблица 3

Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя		в % к валюте баланса		Изменение	
	в тыс. руб.		на начало анализируемого периода (31.12.2017)		на конец анализируемого периода (31.12.2018)	
	31.12.2017	31.12.2018	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2018)	тыс. руб. (гр.3- гр.2)	± % (гр.3- гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5	6	7

1. Чистые активы	948	1 046	50,8	56,2	+98	+10,3
2. Уставный капитал	19	19	1	1	-	-
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	929	1 027	49,8	55,2	+98	+10,5

Чистые активы организации на 31 декабря 2018 г. намного (в 55,1 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 10,3% за весь рассматриваемый период. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Ниже на графике представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Тануки» за год и аналогичный период прошлого года.

Таблица 4

Обзор результатов деятельности организации

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.	Изменение показателя	Средне-годовая величина, тыс. руб.
------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------

2017 г.	2018 г.	тыс. руб. ± %			
		(гр.3 - гр.2)	((3-2) : 2)		
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	14 408	12 254	-2 154	-15	13 331
2. Расходы по обычным видам деятельности	13 549	11 416	-2 133	-15,7	12 483
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	859	838	-21	-2,4	849
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-581	-740	-159	↓	-661
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	278	98	-180	-64,7	188
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-	-	-	-	-
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	278	98	-180	-64,7	188

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за год организация получила прибыль от продаж в размере 838 тыс. руб., что составило 6,8% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась

на 21 тыс. руб., или на 2,4%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем уменьшилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 2 154 и 2 133 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение расходов (-15,7%) опережает изменение выручки (-15%)

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация как и в прошлом году не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Поэтому показатель «Управленческие расходы» за отчетный период в форме №2 отсутствует.

Убыток от прочих операций в течение анализируемого периода (31.12.2018–31.12.2018) составил 740 тыс. руб., что на 159 тыс. руб. (27,4%) больше, чем убыток за аналогичный период прошлого года.

## **2.3. Организация исследования конфликтного поведения**

Эмпирическое исследование конфликтных отношений среди лиц разного пола, возраста и социального положения, проводилось в ресторане ООО «Тануки». Среди наблюдаемых было 22 человека, среди которых официантов – 8 чел., администраторы- 2 чел., повара – 8 чел., посудомойщицы -2 чел., управляющий- 1 человек и сам директор. Помимо данной опрашиваемой группы были рассмотрены три типа гостей, предложенных сотрудниками:

Гость А – клиенты, отдыхающие в заведении почти каждый день, пришедшие на кофе – брейк, и, с целью провести деловую беседу.

Гость Б – посетители ресторана, которые приходят менее часто.

Гость В – это люди, приходящие очень редко, но пользующиеся крайне отрицательной репутацией среди всего персонала данного заведения. Клиенты заведения были рассмотрены в работе исключительно в качестве разжигателей конфликтов и, наоборот, «миротворцев».

Сотрудники данного заведения отличаются по возрасту, социальному положению, материальной обеспеченности, национальности, уровне образования, а, самое главное, характерам. На мой взгляд, это наиболее интересный объект исследования.

Методы исследования.

Проведенное анкетирование сотрудников дало информацию об их возрасте, материальном положении, и времени отработанном в данном заведении. Исследование проходило путем анкетирования сотрудников заведения следующими методами:

1. Метод диагностики агрессивности Ассингера, который позволяет определить насколько человек корректен со своими коллегами и выявить соответствует ли то, как он видит себя с мнением о нем со стороны;
2. Методика определения нервно - психической устойчивости, риска дезадаптации, в стрессе «прогноз»;
3. Методика диагностики психологической атмосферы в коллективе А. Ф. Фидпера.

Более полное понимание и видение ситуации внутри коллектива дало общение с сотрудниками заведения.

«Уравновешенные» члены коллектива оказались весьма коммуникабельными и открытыми людьми, которые с удовольствием и интересом поделились своим видением причин конфликтности внутри штата.

Руководитель поделился своими взглядами на процесс работы и целями, которые преследует. Опираясь на которые, ему были небезызвестные методы повышения качества труда персонала.

Каждый член коллектива отличается по многим параметром, что делает это исследование еще более интересным. За время проводимого изучения причин конфликтности в ресторане, произошло несколько нелицеприятных ситуаций, участниками которой стали респонденты. Это позволило более точно понять кто именно является «провокатором» среди работников данного заведения.

## Глава 3. Разработка рекомендаций по управлению поведением в конфликтных ситуациях

### 3.1. Анализ результатов исследования конфликтного поведения на примере организации

Из данных полученных, проведением анкетирования, мы видим, что преобладающее большинство сотрудников находятся в возрасте до 25 лет, и меньше всех от 30 до 40 лет. То есть большая часть респондентов находится в возрасте, которому свойственны незрелость и вытекающая из этого амбициозность, часто являющаяся источником конфликтных ситуаций.

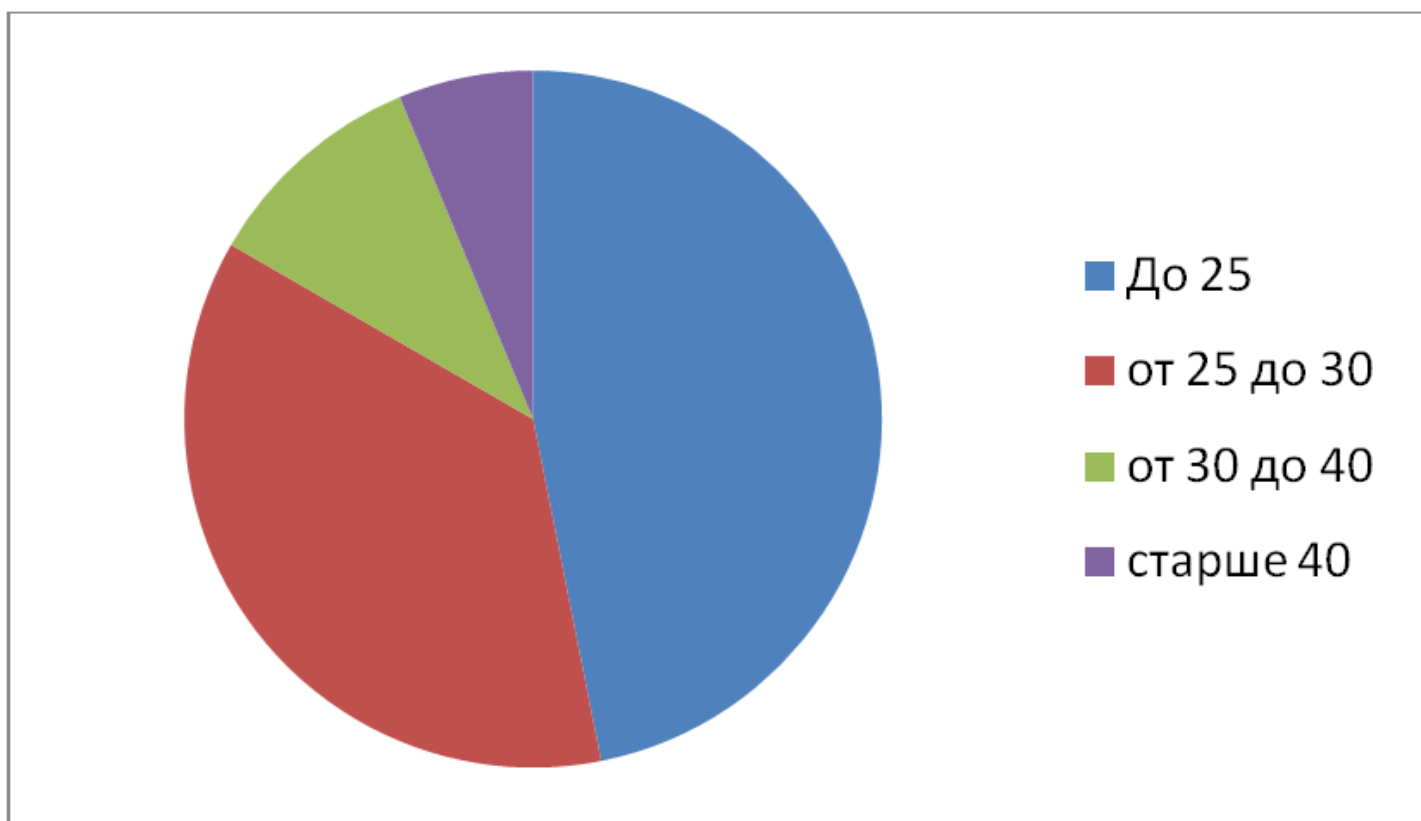


Рисунок 2 - Результат анкетирования сотрудников заведения по соотношению возраста

В следующей диаграмме показан уровень дохода среди сотрудников заведения, с целью показать степень удовлетворенности жизненными условиями.



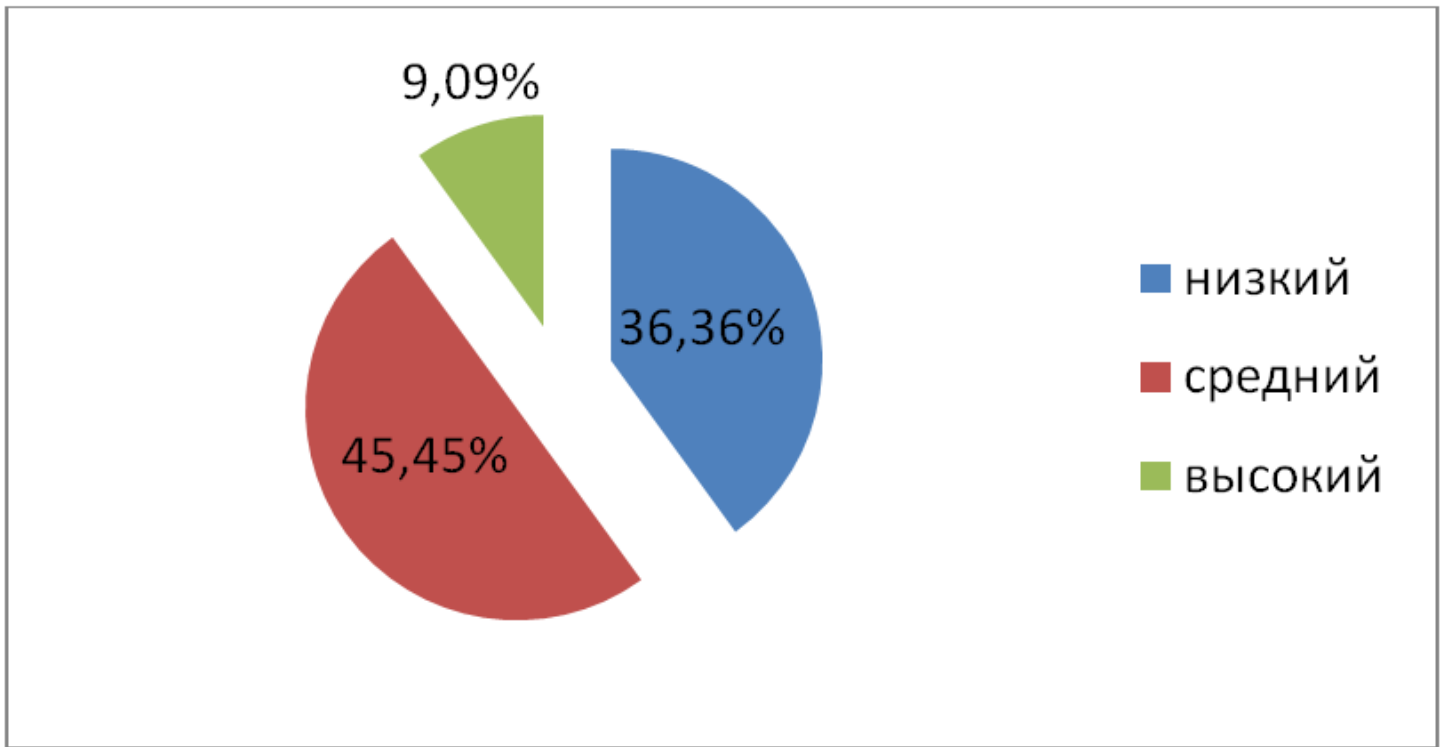


Рисунок 3 - Результат анкетирования сотрудников, отображающий уровень дохода

На рисунке 3 мы видим, что 45,45 % сотрудников, то есть меньше половины имеют средний уровень достатка, вместе с тем 36,4% - низкий, и только два члена коллектива обладают высоким доходом. Уровень обеспеченности каждого сотрудника материальными благами рассмотрен с целью выявить насколько каждый сотрудник удовлетворен результатами выполняемой работы, а именно с каким настроением он выполняет свои обязанности. Дополнительные данные посмотреть в приложения 2,3,4 и 5.

Первым тестом, проведенным среди сотрудников данного заведения, был тест А. Ассингера, с целью выявить наиболее агрессивных членов коллектива. Опрашиваемые, набравшие 36-44 очков, характеризуются умеренной агрессивностью, обладают здоровым честолюбием. Те работники, кто получил 45 и более очков излишне агрессивны и при этом нередко бывают неуравновешенным и чрезмерно жесткими по отношению к другим людям. И последние, у кого было 35 и менее очков слишком миролюбивы, неуверены в собственных силах и возможностях.

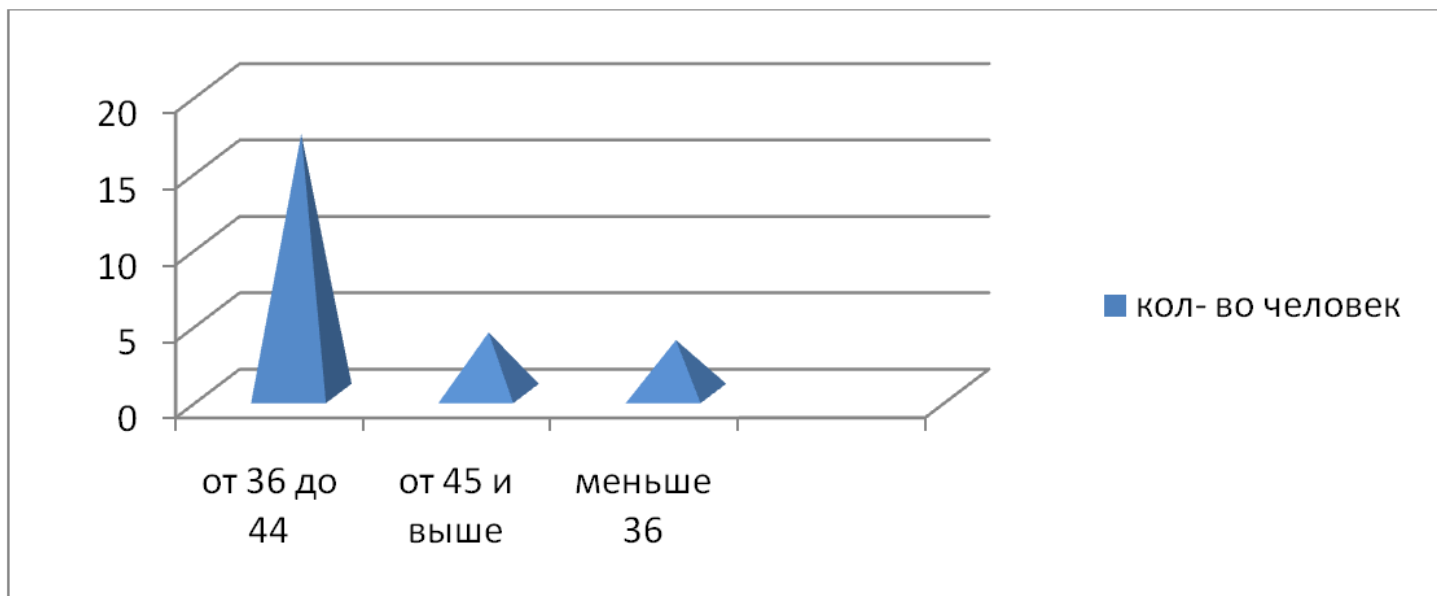


Рисунок 4 - Уровни агрессивности персонала

Среди тех, кто набрал 45 очков оказались 4 человека, а именно респонденты под номерами 4, 7, 10, 20. Опрашиваемый под номером 7, возрастом 19 лет, имеет средний уровень достатка. Номера 4 и 10 находятся в возрастной категории старше 25 лет, но имеют разные уровни дохода: первый респондент - низкий; второй - средний. Наблюдаемая, под номером 20, возрастом 45 лет, имеет низкий уровень доходности.

У одной из сотрудниц, занимающей должность повара, в возрасте 45 лет со средним заработком диагностировано чрезмерное спокойствие - 35 баллов.

Мы можем обратить внимание на то, что данное анкетирование не позволило выявить закономерность между материальным достатком и конфликтностью личности, но дало нам возможность определить «разжигателей конфликтов», то есть тех людей, которые вызывают наибольшую неприязнь среди всего коллектива, и не желают - в тоже время - работать над собой. Не замечая то, как их воспринимают окружающие.

Следующий проведенный опрос методикой определения нервно - психической устойчивости, риска дезадаптации в стрессе, позволил более точно определить тех сотрудников, у которых высокая нервно-психическая неустойчивость в стрессе.

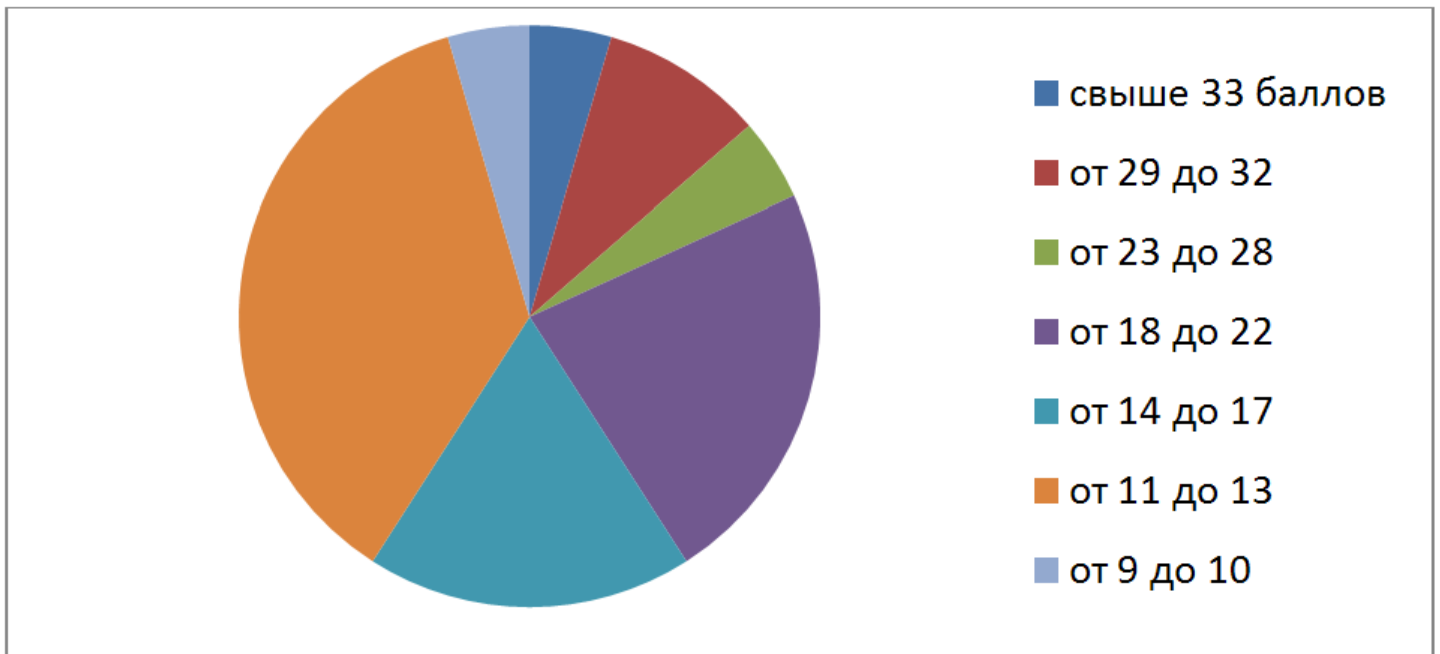


Рисунок 5 - Нервно- психическая устойчивости персонала

Проведенный анализ показал, что показатели неустойчивости психики обнаружены у 8 опрошиваемых (4,7,10,13,17,19,20,16), а также у одного сотрудника с показателями от 9 до 11 по шкале НПУ. Средние показатели у четырех анкетированных (1, 2, 3, 5), и показатели устойчивой психики у 9 сотрудников. Более 33 баллов обнаружено у повара, у которого уровень агрессивности по тесту А. Ассингера составил 35 баллов.

Исходя из полученных показателей больше половины штата имеет неустойчивую к стрессу психику.

Для того, чтобы понять чем это может быть обусловлено был проведен опрос по методу А.Ф. Фидпера.

Опрос проводился среди двух разделенных групп. Первая группа «уравновешенные» делала отметки в положительной части таблицы. При этом большая часть опрошенных, несмотря на высокий уровень конфликтности в коллективе, считала атмосферу приемлемой и видела ситуацию с позитивной стороны. В то время, как группа «неуравновешенных» высказывала свои пессимистичные взгляды в адрес всей работы в целом.

Большая часть опрошиваемых людей в конфликтной зоне, оказалась в состоянии среднего, либо низкого заработка. Вся группа не имела высшего образования, некоторые из аттестованных закончили техникум. Дополнительные данные

посмотреть в приложения 2,3,4 и 5.

Те сотрудники, что вошли в группу «уравновешенных» имели большее количество лиц со средним заработком, два человека имели высшее образование, двое на момент опроса являлись студентами ВУЗА, все остальные имели среднее специальное.

## **3.2. Исследование взаимосвязи реакций на конфликт среди персонала**

Для выявления взаимосвязи между уровнем финансовой обеспеченности, наличием образования и агрессивностью персонала был применен «коэффициент корреляции Пирсона» (приложение 6).

Прямая зависимость выявлена между:

- 1) уровнем психической устойчивости и уровнем образования ( $r = 0,41$ );
- 2) уровнем психической устойчивости и финансовой обеспеченностью ( $r = 0,31$ );
- 3) уровнем образования и уровнем материальной обеспеченности ( $r = 0,24$ ).

В результате проведенного исследования мы видим связь между психической устойчивостью психики и величиной заработка, а также между величиной стресса и уровнем образования.

Для проведения подсчетов уровень финансовой обеспеченности был рассмотрен в следующем эквиваленте: низкий- 1, средний- 2, высокий -3. А уровень образованности: нет образования- 0, среднее образование- 1, высшее образование или студент- 2. Взаимосвязь между рассматриваемыми показателями у группы «неуравновешенных» показала следующие показатели:

- 1) уровень стрессоустойчивости и образование ( $r=0,005$ );
- 2) уровень сдержанности и финансовая обеспеченность ( $r = 0,21$ ).

Финансовая обеспеченность и уровень образования сотрудников имеет умеренное воздействие на конфликтность сотрудников ресторана.

Под финансовой обеспеченностью отдельного человека подразумевается уровень чистой прибыли, то есть, сколько свободных денежных средств остается у каждого сотрудника, после оплаты всех расходов. Данные о доходах сотрудники заведения давали не охотно, поэтому точных показателей нет. Однако опрос показал, что большая часть сотрудников заведения живут в съемном жилье. Все работники, попавшие в группу «уравновешенные» - местные жители. Только одна из них, живет в арендуемой квартире, но ее величина расходов на оплату жилья сокращается, так как она снимает ее вместе с семьей своей сестры.

Группа «неуравновешенные» - иногородние и статья расходов увеличивается у них за счет оплаты аренды и коммунальных платежей. Средняя зарплата, как показал опрос, составляет 20 тыс. руб. Уровень заработной платы не стабилен, так как напрямую зависит от выручки заведения. Средняя арендная плата в данном городе составляет 9 тыс. руб. Оплата коммунальных платежей в летнее время около 3 тыс., в зимнее около 6-7 тыс. руб. Получаем: 1)  $20-9-3=8$  тыс. руб. в летнее время;  $20-9-7=4$  тыс. руб. в зимнее. Результаты расчетов приблизительны в связи с отсутствием точных данных о доходах и дополнительных доходах, но рассмотрены средние показатели по уровням заработных плат среди персонала. В расчете чистой прибыли не взяты расходы на оплату транспорта и питания.

Большая часть сотрудников из группы неуравновешенных - одинокие люди. Только одна из этой категории, набравшая самые низкие показатели по устойчивости психики, живет на арендуемой квартире с дочкой школьного возраста.

Проведенный анализ показывает, что группе «неуравновешенных» зарплаты хватает лишь на погашение расходов. Чистая прибыль незначительная.

Коэффициент Пирсона показал умеренную связь между уровнем образованности и финансовым обеспечением и конфликтностью персонала. Это говорит о том, что данные показатели не имеют непосредственную взаимосвязь, но оказывают небольшое воздействие.

Из этого следует вывод, что агрессивность сотрудников не связана с уровнем образования и обеспеченностью денежными средствами, так как имеют лишь незначительную взаимосвязь.

Помимо проводимых опросов, с сотрудниками данного заведения велась личная беседа, с целью понять причины возникновения конфликтов.

Первостепенные причины возникновения конфликтов, на примере данного заведения:

1) так называемые «запары»- это ситуация в которой происходит единовременный приход большого количества посетителей, а вместе с тем поступает огромное число заказов. Данное явление происходит на всех уровнях работы ресторана: на баре, на кухне, у официантов и на «мойке», в том числе.

За этот период времени, все без исключения сотрудники испытывают сильный стресс. Группа «уравновешенных» в такие моменты также пребывает в состоянии эмоционального напряжения, но сдерживает свои эмоции, чтобы не навредить рабочему процессу и не обидеть своих коллег. Одновременно с ними, сотрудники, отнесенные к «неуравновешенным» не могут совладать со своими эмоциями и «сбрасывают пар».

2) Усталость. Большая часть сотрудников объясняет свою несдержанность высокой степенью утомляемости. Сфера общественного питания отличается постоянной «текучкой кадров», в следствие чего у сотрудников данного заведения ненормированный график: малое количество выходных при 16- часовом рабочем дне, данное заведение работает с 11 утра до 2 часов ночи для гостей, сотрудники же работают с 10 до 3, так как перед открытием и после закрытия занимаются подготовкой и уборкой зала.

3) Давление со стороны руководства. Общественное питание в России в наши дни, преследует своей целью повышение уровня обслуживания клиентов, поднятия уровня сервиса, держа наклон на стандарты Запада.

Главный итог проведенного исследования – это накопительный эффект факторов, воздействующих на каждого сотрудника, приводящий к низкой степени устойчивости к стрессам у группы людей с самыми низкими показателями по уровням образования и финансовой обеспеченности.

Действительно, для поддержания работоспособности ресторана, руководству важно постоянно совершенствовать свое заведение: оттачивая мастерство поваров, разработкой новых блюд, постоянным повышением квалификации персонала и поддержанием внутри и снаружи здания идеальной чистоты.

Однако, все без исключения сотрудники, понимая всю важность такого ответственного подхода к работе, испытывают недовольство несоразмерностью требований к величине оплаты труда персонала.

Второстепенные причины возникновения конфликтов:

1) «текучка кадров», на этот раз это явление оказывается сильным раздражающим фактором среди «неуравновешенных» сотрудников, так как с каждым новым работником необходимо проводить большую ознакомительную работу, что, как ни странно, вызывает у них сильную агрессию;

2) Некоторые виды гостей, которые в начале работы названы группами А и В. Гость А – это, по определению сотрудников ресторана, это посетители «каждого дня». Пришедшие на кофе-брейк, или деловой обед. Официанты характеризуют таких гостей надменными, высокомерными и грубыми, утверждая, что с их приходом у всех пропадает настроение и желание работать.

Гость В - это и постоянный и редкий посетитель, запоминающийся всем своим вызывающим поведением и неприкрытой агрессией по отношению к работникам заведения. Несмотря на явный дискомфорт, который он приносит сотрудникам, правило «гость всегда прав» заставляет персонал относиться к Гостью В со всей возможной дипломатичностью.

Не могу не подчеркнуть влияние на качество работы сотрудников приход Гостя Б, так как сами подчиненные утверждают, что обслуживают таких гостей с удовольствием и всегда рады их приходу. Те, в свою очередь, являются приятными и интеллигентными людьми.

### **3.3. Рекомендации по урегулированию конфликтных ситуаций**

Исходя из полученной информации о конфликтном поведении сотрудников ресторана, можно выдвинуть следующий ряд предложений, которые способны, как уменьшить частоту конфликтов, так и поднять уровень сервиса в ресторане:

1. Руководителю и управляющему ресторана следует предпринять ряд мер по премированию сотрудников персонала. Выполнение выдвигаемых требований по повышению качества работы сотрудников должно быть подтверждено поощрениями. Что, в свою очередь, порождает инициативу и «здоровую» конкуренцию среди сотрудников за звание, например, «Лучшего сотрудника месяца» и премии.

2. Одновременно с этим, рекомендовано проводить набор сотрудников, проверяя их тестированием на конфликтность и склонность к работе в команде. Данное предложение объясняется тем, что среди «неуравновешенных» сотрудников большая часть некомпетентны и безответственны в работе. Их можно отнести к группе агрессивные.

Среди «уравновешенных» работников необходимо проводить тренинги по повышению их сплоченности, качества работы и самооценки.

3. Среди всех имеющихся на данный момент работников нужно проводить систематические беседы и тренинги, чтобы разъяснить им важность выполняемой ими работы. Вместе с тем, обучить их сотрудничеству с другими людьми, так как большая часть коллектива не коммуникабельна. Эти действия позволят сплотить сотрудников, и научит их спокойно реагировать на действия «капризных» клиентов. Помимо этого, подобные меры научат работников работать точно и сообща, предотвратив тем самым стрессовые ситуации и увеличив качество выполняемой ими работы.

Одним из ключевых моментов успешной деятельности компании является постоянный анализ, профилактика, контроль и предупреждение конфликтов. В настоящее время, все больше руководителей уделяют внимание данной проблеме. Особое значение имеет деятельность служб отдела персонала организации, которые являются ответственными департаментами за создание организационной структуры организации, выработки стимулирующей функции у персонала, формировании методов организации труда. В совокупности, правильно организованная работа с персоналом является предпосылкой предупреждения конфликтных ситуаций.

Необходимо чтобы в организации была заложена основа прочных партнерских отношений, как между сотрудниками и руководителями, так и между сотрудниками одного уровня. Благоприятный социально-психологический климат является залогом преодоления конфликтных ситуаций еще на их начальном этапе. Данные показатели свидетельствуют о наличии развитой системы управления в организации.

Для сотрудников отдела персонала предлагается разработка и внедрение в деятельность ООО «Тануки», способа, позволяющего не увольнять сотрудников в связи с сокращением численности штата, а переводить их в так называемую "мобильную группу". Что подразумевается под данным методом сохранения кадров



в компании? В связи с последними изменениями в количественной структуре персонала, в каждом отделе ООО «Тануки» присутствует минимальное количество сотрудников, обеспечивающее нормальное ее функционирование. При болезни, или уходе сотрудника в отпуск, складывается ситуация, при которой заменяющий сотрудник должен отрабатывать смены сверх норм, или на место отсутствующего сотрудника ищется замена. В первом случае, данная ситуация не выгодна для работодателя, так как придется выплачивать заработную плату в увеличенном размере согласно Трудовому Законодательству. Во втором случае, сложность заключается в поиске замены, так как все сотрудники работают по максимальной нагрузке. В итоге, в такой непростой ситуации, вызывается сотрудник из "мобильной группы". Заработная плата таких сотрудников устанавливается исходя из повременной системы оплаты труда.

Данный метод имеет свои преимущества и недостатки. Преимущества и недостатки метода "мобильной группы" представлены в таблице 5.

Таблица 5

Преимущества и недостатки метода "мобильной группы" в ООО «Тануки»

Преимущества	Недостатки
Быстрая замена отсутствующего работника	Снижение производительности труда работника мобильной группы
Гарантия бесперебойной работы организации	Трудоемкость исполнения для служб управления персоналом
Создание резерва персонала	Низкая мотивация персонала
Невысокие затраты	Высокая текучесть
Дополнительные рабочие места для уволенных сотрудников	

У данного метода присутствуют существенные недостатки, но тем не менее, сотрудники отдела персонала могут его применять и это положительно будет отражаться на системе организации труда.

Данная система имеет благоприятное влияние на социально-психологический климат. Во-первых, у сотрудников складывается положительный образ компании, в которой они работают, ведь так или иначе компания заботится о том, чтобы сотрудники оставались при ней. Во-вторых, всегда есть шанс, что освободиться место, и первой рассмотренной кандидатурой на вакантную должность будет сотрудник "мобильной группы". Таким образом, данный метод является эффективной профилактикой конфликтных ситуаций.

Одним из ключевых моментов, позволяющих в значительной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации - грамотное и профессиональное поведение руководителя подразделения. На сегодняшний день, умение сотрудника работать в команде позволяет всему подразделению достигать поставленных целей и задач. Это невозможно без знания основных закономерностей групповой динамики.

Также предлагается, как дополнительная мера по предотвращению конфликтов, обеспечивать руководителям подразделений обучение так называемому курсу командообразования или "тимбилдинга", целью которого будет являться помощь руководителям:

1. в отработке навыков конструктивного межличностного поведения в команде;
2. в ознакомлении с приемами разрешения конфликтов в команде;
3. в отработке навыков определения и эффективного решения проблемы;
4. отработать навыки оценки рисков.

Приведем общие мероприятия по поведению в конфликтной ситуации и решению конфликтных ситуаций в ООО «Тануки»:

- 1) необходимость признания конфликта и определение его оппонентов, их целей. Распознавание конфликта на ранней стадии позволит разрешить конфликтную ситуацию до ее перехода в деструктивный конфликт;
- 2) необходимость проведения переговоров или как вариант обсуждение в команде;

- 3) заранее продумывать ключевые моменты, которые будут отражены в данной беседе;
- 4) разработка совместного решения проблемы с учетом всех затрат и последствий;
- 5) обязательное исполнение принятых решений. Если после конфликта не приходит его разрешение, то ситуация может усугубиться;
- 6) важно отличить главное от второстепенного;
- 7) в любой конфликтной ситуации совладать со своими эмоциями и иметь внутреннее спокойствие;
- 8) уметь подходить к проблеме с разных точек зрения, уметь слушать и слышать позицию оппонента;
- 9) стремиться к пониманию других людей;
- 10) умение наблюдать за собой со стороны, объективно оценивать свои желания, мотивы и побуждения;
- 11) и самое главное, уметь извлекать опыт из происходящих конфликтных ситуаций.

## **Заключение**

В первой главе данной работы мы ознакомились с определением конфликта, изучили стили конфликтного поведения, способы их разрешения и определили разновидности участников спора. Также, мы выяснили, что такое социально-психологический климат организации и из чего он состоит, какое место в нем занимает конфликт.

Во второй главе рассмотрена методика изучения конфликтного поведения на примере ресторана. Также, мы кратко проанализировали деятельность ресторана.

В третьей главе показаны результаты проведенного исследования на организации и обнаружены «разжигатели конфликтов», а также при содействии некоторых сотрудников заведения, показаны «возбудители» конфликтных ситуаций.

Вывод состоит в том, что конфликт в организации носит больше деструктивный характер. Определена небольшая закономерная связь между уровнем

интеллектуального развития человека, его материальным положением и стрессоустойчивостью.

Система общественного питания – это одна из сфер, больше всего подверженной стрессам и конфликтам. Влияние процесса противостояния сторон из-за расхождении во мнении, взглядах и интересах в данном случае не имеет конструктивного характера, пагубно влияя на качество услуг, полученных клиентами.

Для того чтобы организовать рабочий процесс, среди работников ресторана на всех уровнях, необходимо хорошо знать качества, которыми наделены подчиненные. Что невозможно сделать, если не проводить с ними тренинги и беседы.

В связи с тем, что в этом бизнесе персонал имеет непосредственный контакт с потребителями предлагаемых услуг, к их подбору важно подходить со всей осторожностью и серьезностью.

## **Список литературы**

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 3-е изд. - СПб. : Питер, 2018. - 490 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум / Т. Ю. Базаров. - М., 2017. - 239 с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии. - М. : Экзамен, 2018. - 320 с.
4. Гайнутдинов Р.М. Управление персоналом. - Ярославль : Изд-во МУБиНТ, 2017. - 179 с.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта/ Н. В. Гришина. - 2-е изд., перераб. И доп. - СПб. : Питер, 2018. - 538 с.
6. Егоршин А.П. Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 320 с.
7. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 301 с.

8. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. - М. : КНОРУС, 2017. - 229 с.
9. Маренков Н.Л. Управление персоналом организаций . - М. : Трикста : Академический Проект, 2018. - 464 с.
10. Мириманова М.С. Конфликтология: учебник / М. С. Мириманова. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2017. - 319 с.
11. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие / А. Н. Митин. - СПб. : Питер, 2018. - 272 с.
12. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. - М. : Экзамен, 2018. - 256 с.
13. Паттерсон К. Управление конфликтом/ К. Паттерсон. - М. : Вильямс, 2018. - 319 с.
14. Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие / Б. И. Хасан. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2018. - 191 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Таблица 1

#### Результаты данных анкеты

№ респондента	Возраст	Пол	Должность	Уровень материального достатка	Длительность работы в данном заведении (год)
1	29	Ж	Официант	Низкий	1,5
2	22	Ж	Официант	Низкий	1,5
3	24	Ж	Официант	Средний	1
4	29	ж	Официант	низкий	0,2

5	27	ж	Официант	низкий	0,5
6	21	ж	Официант	средний	0,5
7	19	м	Официант	средний	0,3
8	18	ж	Официант	средний	1
9	24	ж	Админ	низкий	1,5
10	26	ж	Админ	средний	0,5
11	26	м	Повар	средний	1,5
12	27	ж	Повар	средний	1,5
13	22	м	Повар	средний	1,5
14	23	ж	Повар	средний	1
15	45	ж	Повар	средний	0,5
16	19	м	Повар	средний	0,4
17	50	м	Повар	средний	0,5
18	27	м	Повар	низкий	1
19	56	ж	Уборщица	низкий	1

20	45	ж	Уборщица	низкий	0,5
21	33	м	Управляющий	высокий	1,5
22	36	м	Директор	высокий	1,5

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 2

Результаты проведение тестов среди сотрудников с целью выявления уровня агрессивности методом А. Ассингера

№ респондента	Сумма баллов	№ респондента	Сумма баллов	№ респондента	Сумма баллов
1	39	2	37	3	37
4	45	5	37	6	36
7	45	8	37	9	36
10	45	11	36	12	36
13	44	14	37	15	35
16	37	17	36	18	36
19	44	20	45	21	37
22	37				

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3

Результаты анкетирования методикой определения нервно – психической устойчивости, риска дезадаптации в стрессе «прогноз»

Полученные баллы      Пункты шкалы НПУ      Результат анкетирования

33 и более	1	1
29-32	2	2
23-28	3	1
18-22	4	5
14-17	5	4
11-13	6	8
9-10	7	1
7-8	8	-
6	9	-
5 и менее	10	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 4



Результаты оценки психологической атмосферы коллектива методом А.Ф. Фидпера (группа сотрудников с низким уровнем стрессоустойчивости)

1 2 3 4 5 6 7 8

Дружелюбие		*	Враждебность
Согласие		*	Несогласие
Удовлетворенность	*		Неудовлетворенность
Продуктивность	*		Непродуктивность
Теплота		*	Холодность
Сотрудничество		*	Несогласованность
Взаимоподдержка		*	Недоброжелательность
Увлеченность	*		Равнодушие
Занимательность	*		Скука
Успешность	*		Безуспешность

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Таблица 5

Результаты оценки психологической атмосферы коллектива методом А.Ф. Фидпера (группа с высоким уровнем стрессоустойчивости)

1 2 3 4 5 6 7 8

Дружелюбие	*	Враждебность
Согласие	*	Несогласие
Удовлетворенность	*	Неудовлетворенность
Продуктивность	*	Непродуктивность
Теплота	*	Холодность
Сотрудничество	*	Несогласованность
Взаимоподдержка	*	Недоброжелательность
Увлеченность	*	Равнодушие
Занимательность	*	Скука
Успешность	*	Безуспешность

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

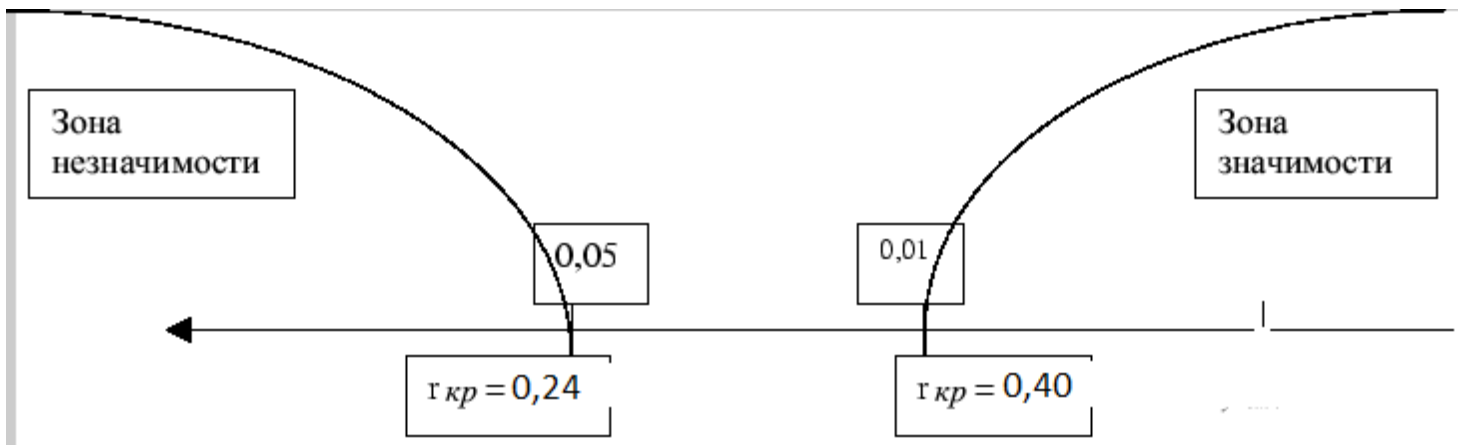


Рисунок 1 - Ось значимости по корреляционному анализу Пирсона