

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»

Факультет Гостеприимства

Направление 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

Обучающийся

(Ф.И.О. полностью)

подпись

Руководитель

(Ф.И.О. полностью)

подпись

МОСКВА 2024 г.

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

Содержание

Введение	3;
Глава 1. Теоретический анализ проблем управления в ресторанном бизнесе	6;
1.1. Понятие и виды конфликтов в организации	6;
1.2. Методы и технологии управления конфликтами	20;
1.3. Особенности управления конфликтами в ресторанном бизнесе	26;
Глава 2. Оценка эффективности управления конфликтами в ресторанном бизнесе (на примере ООО «Отельсервис»).....	35;
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Отельсервис».....	35;
2.2 Изучение причин возникновения конфликтов в ООО «Отельсервис».....	41;
2.3. Анализ эффективности управления конфликтами в ООО «Отельсервис».....	49;
Глава 3. Предложения по совершенствованию процесса управления конфликтами с учетом отраслевых особенностей.....	52;
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления конфликтами в ООО «Отельсервис»	59;
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	65;
Заключение	68;
Список использованной литературы.....	70;

Введение

Актуальность рассматриваемой темы исследования заключается в том, что конфликты являются частью жизни любого предприятия, они необходимы и естественны, поэтому должны исследоваться.

Конфликты играют большую роль в жизни как отдельного человека, семьи, организации, государства, общества, так и человечества в целом. Незнание законов возникновения, развития и разрешения конфликтов приводит к серьезным негативным последствиям: разрушенным судьбам людей, снижению эффективности профессиональной деятельности, а главное – к потере здоровья и дискомфорту в жизни.

Каждому человеку, руководителю на любом уровне сегодня необходимы знания о способах диагностики, предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов, в какой бы сфере жизнедеятельности они не возникали. Научиться конструктивно вести себя в конфликтах можно опытным путем. Но опыт слишком дорого стоит либо приходит поздно. Для быстрого получения практических знаний о конфликтах необходимо изучать интенсивно развивающуюся науку – конфликтологию.

Ее изучение, без сомнения, расширяет круг и поднимает планку знаний о человеке и обществе, способствует разностороннему пониманию проблем социального взаимодействия, применению эффективных способов их решения. Выполняя различные функции, конфликты приводят к устойчивости и жизнеспособности организации. Конфликты знакомы каждому человеку и занимают особое место в его жизни. Конфликты с лат. Conflictus «столкновение», однако и без перевода становится понятным, что обозначает данное выражение.

Конфликты в организации представляются как столкновение противоположных мнений, целей, интересов, взглядов или позиций двух или более сторон или субъектов взаимодействия. Для многих конфликт в

организации ассоциируется с нарушением взаимоотношений, потерей психологического равновесия, эмоциональным дисбалансом.

Однако конфликт может быть полезен как конфликтующим сторонам, так и компании. Задача состоит в том, чтобы конфликт из делового контекста не смещался в область личностных отношений, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость. В условиях совместной жизни, работы или схожего бизнеса интересы всех участников не могут быть все время согласованными. Основными точками рассогласования являются: интересы, цели, права, отсутствие баланса между правами и ответственностью, также могут быть убеждения, статус человека, полномочия и пр.

Акцентируем внимание, что конфликт несёт основные (сам факт существования конфликта и как следствие разрешение противоречия) и неосновные, как частные функции (к примеру, информация, показатель определённого состояния системы, интеграция, дифференциация).

Объектом исследования выступает гостиничное предприятие (ООО «Отельсервис») на основе которого разрабатывается ВКР.

Предметом исследования выступает управление конфликтами в ресторанной индустрии.

Цель исследования – анализ методов по выявлению и предотвращению конфликтов в индустрии гостеприимства и разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами на примере ООО «Отельсервис».

Задачи исследования:

- определить сущность, виды и предпосылки к возникновению конфликтов в сервисной организации;

- рассмотреть теоретические основы управления конфликтами в индустрии гостеприимства;
- дать краткую характеристику услуг и организационной структуры рассматриваемой компании индустрии гостеприимства;
- охарактеризовать способы выявления, предотвращения и разрешения конфликтов в компании индустрии гостеприимства в ООО «Отельсервис».

Настоящая работа состоит из введение, трех глав, 7 параграфов и заключения.

Глава 1. Теоретический анализ проблем управления в ресторанном бизнесе

1.1. Понятие и виды конфликтов в организации

Конфликт - отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона делает все, чтобы была принята именно ее точка зрения, и препятствует другой стороне делать то же самое¹.

Чаще всего конфликт ассоциируется с угрозами, спорами, войной и т.п., откуда мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации². Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют³.

Представляется, что можно выделить следующие причины возникновения конфликтов в организации:

- А) Распределение ресурсов.
- Б) Взаимозависимость обязанностей.

¹ Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. СПб.: Питер, 2023. — 304 с.

² Буртовая Е.В. Конфликтология / Е.В. Буртовая // Русский Гуманитарный Интернет Университет. 2022. – 578 с.

³ Ефимочкина Н.Б. Цифровые поля социальных трансформаций мегаполиса / Н.Б. Ефимочкина, А.К. Мамедов // Экономика. Социология. Право. 2021. № 3 (23). С. 35-45.

В) Расхождения в целях. Возможность конфликта увеличивается, по мере того как организации разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации⁴.

Г) Различия в ценностях. Представление о ситуации зависит от стремления к определенной цели. Люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые благоприятны для их группы и личных потребностей⁵.

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 жизненном опыте и манерах поведения. Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений⁶.

Д) Плохие коммуникации. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки из рабочих», а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут замедлить темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации — неоднозначные критерии качества, неспособность точно

⁴ Козер Л.А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О.А.Назаровой; Под общ. ред. Л.Г. Ионина. — Москва: Идея-Пресс, Дом интеллектуал. книги, 2000. - 205 с.

⁵ Лифанова Т.Е. Технологии социальной работы в специализированных учреждениях социального обслуживания / Т.Е. Лифанова, С.А. Шилина // Учебнометодическое пособие для бакалавриата по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа» / Брянск, 2020. Том Часть 2. 160 с.

⁶ Мамедов А.К. Поиск идентичности в современных реалиях: дикретность, посттрадиционализм и индивидуализм / А.К. Мамедов, О.И. Якушина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. — 2015. — Т. 15. — № 4. — С. 20-30. 1

определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Виды конфликтов в организации⁷. Выделяют четыре основных вида конфликтов в организации:

1. Внутриличностный конфликт или конфликт уровней психики. Одна из самых распространенных его форм — ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

⁷ Шилина С.А. Регулирование межличностных конфликтов в системе муниципального управления / С. А. Шилина, А. В. Ячменева // Практический дискурс высшей школы : Сборник докладов Международной научно-практической конференции, Брянск, 01 декабря 2016 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2016. – С. 149-151.

3. Конфликт между человеком и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

4. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Стили разрешения конфликтов

Выделяют пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов⁸:

⁸ Ячменева А.В. Современные технологии управления при регулировании межличностных конфликтов в системе муниципального управления / А. В. Ячменева, С. А. Шилина // Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика : Материалы международной научно-практической конференции, Брянск, 16–17 марта 2017 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2017. – С. 527-532.

1 - уклонение, 2 - сглаживание, 3 - принуждение, 4 - компромисс и 5 - решение проблемы.

1. Первый стиль — уклонение от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, которой предъявлено «обвинение», переводит тему общения в другое русло. При этом «обвиняемый» ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и «оставляет поле брани».

2. Второй вариант исхода — сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только на данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

3. Третий тип — компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода во взаимности равенности прав и обязанностей и легализации (открытии) претензии. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

4. Четвертый вариант — принуждение неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона.

5. Пятый вариант — решение проблемы. Для того чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

Разрешение конфликта невозможно без адекватности восприятия людьми происходящего, открытости их отношений и наличия атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Типы конфликтов

По своему содержанию конфликты принято разделять на два типа: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушающие).

Конструктивный конфликт основывается на объективных противоречиях, в процессе разрешения которых возникают новые идеи, происходят прогрессивные изменения в организации. Конструктивные конфликты выражаются в принципиальных спорах, дискуссиях, проговаривании ситуации, выслушивании сторонами друг друга. В процессе возникновения и разрешения конструктивного конфликта работники имеют возможность свободно высказывать свое мнение, а не просто поддакивать руководству.

Деструктивный конфликт может возникать на основе как объективных, так и субъективных причин. Из деловой сферы он зачастую переносится в зону межличностных отношений и приводит к образованию противостоящих друг другу группировок, расширению количества его участников. Деструктивные конфликты действуют разрушительно на коллектив, приводят к возникновению мелких дрызг, сплетен, склок. Согласно социологическим исследованиям, деструктивные конфликты и послеконфликтные переживания приводят к потере около 15 % рабочего времени и снижению производительности труда на 20 %.

Так как конфликт представляет собой столкновение различных интересов, мнений, позиций, установок и стремлений, он никогда не возникает вдруг, поэтому руководителю очень важно четко представлять этапы развития конфликта.

Этапы развития конфликта

Первый этап – **конфликтная ситуация**, которая не обязательно приводит к возникновению конфликта. При зарождении конфликтной ситуации возникает напряжение сторон в процессе общения, при выдаче заданий, принятии решений. Такое напряжение требует от руководителя дополнительных усилий там, где они ранее не требовались. Это может стать первым тревожным звонком, предупреждающим, что у подчиненного существует неприятие руководителя, способное перерасти в настоящий конфликт.

У конфликта есть латентный период, в течение которого руководителю важно суметь определить признаки нарастания конфликтной ситуации. Самыми явными из них являются следующие:

- работник не уделяет должного внимания качеству работы;
- работник часто отпрашивается с работы;
- усиливается критическая реакция работника на действия непосредственного руководителя и администрации в целом;
- авторитет руководителя подвергается сомнению.

Отслеживая эти состояния, руководитель имеет возможность своевременно предупредить перерастание конфликтной ситуации в конфликт. Однако зачастую руководитель не фиксирует своего внимания на таких сигналах.

Важно знать, что для перерастания конфликтной ситуации в конфликт необходимы следующие условия:

- временной период развития;
- эмоциональная поддержка работника другими участниками ситуации или сторонними наблюдателями;
- наличие у работника своего, отличного от сложившегося, представления о том, как должна быть организована работа на самом деле.

Если конфликтная ситуация не разрешается, наступает второй этап – **конфликт**, который выражается не в противостоянии, а в открытом противоборстве.

Изначально конфликт возникает на локальном уровне, то есть в нем не участвует весь коллектив, даже если он состоит из нескольких человек. Но, как и пожар, конфликт страшен своим разрастанием. Его участники ищут сочувствующих, «вербуют» новых сторонников, причем каждый из них, безусловно, заинтересован привлечь на свою сторону самого руководителя, чтобы укрепить свои позиции. При расширении конфликта в него не только вовлекаются новые люди, но и разрастается его область, в нее включаются все новые проблемы и личностные интересы.

Далее наступает третий этап – **расширенный конфликт**, когда фокус взаимодействия конфликтующих сторон смещается с вопроса о различии точек зрения в сторону отношений. Возникают ложные образы противодействующих сторон, разрастаются недоверие и подозрительное отношение к противнику. Внутри группы превалирует «черно-белое» мышление, те же, кто пытается преодолеть такое мышление, объявляются ненадежными и изгоняются из группы. Новым сторонникам перечисляются достоинства мнения группы, к которой он примкнул, а противник описывается в негативном свете.

С течением времени наступает четвертый этап – **всеобщий конфликт**, в котором уже нет равнодушных, практически все члены коллектива вовлекаются в распри, а первопричина конфликта зачастую забывается. На этом этапе в ход идут все средства давления на противоположную сторону, вплоть до угроз, а собственное мнение становится единственно верным и незыблемым. В такой ситуации участники конфликта исключают любые возможности поиска общего решения, все действия направлены только на то, чтобы разрушить противника, лишить его силы.

По направленности воздействия конфликты делятся на **горизонтальные**, когда возникают разногласия между членами коллектива, **вертикальные** – между руководителем и подчиненным и **смешанные** – одновременно между руководителем, подчиненными и членами коллектива между собой. Если рассматривать горизонтальный и вертикальный конфликты с точки зрения их негативного воздействия, то для продуктивной работы коллектива наиболее вреден конфликт вертикальный, так как в этом случае действия руководителя оцениваются с точки зрения возникшего конфликта, и в любом его поступке усматривается предвзятое отношение. В такой напряженной обстановке работать очень сложно, поэтому руководитель должен стараться не вступать в такие конфликты.

Для того чтобы не допускать возникновения конфликтов в коллективе, руководителю необходимо уметь распознавать и предотвращать конфликты еще на стадии конфликтной ситуации. Помочь в этом может знание объективных и субъективных причин, приводящих к конфликтам.

Объективные причины

Объективные причины обусловлены многими факторами, существующими в различных плоскостях трудовой деятельности. Рассмотрим их более подробно.

Управленческие факторы. Конфликт может возникать как результат несовершенной организационной структуры предприятия; в ситуации, когда обязанности и права распределяются нечетко, функциональные обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, противоречат требованиям, предъявляемым к работнику; права несоразмерны ответственности за результат выполняемой работы.

Организационные факторы проявляются в случаях, когда нет четкой организации трудовой деятельности, нарушается режим труда и отдыха; трудовая и исполнительская дисциплина находятся на низком уровне; когда

работник чрезмерно загружен работой, в связи с чем не успевает вовремя ее выполнить, начинает торопиться и допускать ошибки; в ситуациях, когда неконкретные задания затрудняют выбор средств их выполнения и вызывают неуверенность в действиях; а также в условиях отсутствия гласности в организации трудовой деятельности.

Профессиональные факторы выражаются в низком профессиональном уровне работников, который тормозит эффективное выполнение заданий; неправильном подборе и расстановке кадров; отсутствии или неопределенности перспектив профессионального и должностного роста.

Санитарно-гигиенические факторы выражаются при нарушении режима труда и отдыха, создании неблагоприятных условий труда.

Материально-технические факторы возникают в ситуациях, когда работник не обеспечивается в должной мере необходимыми средствами и оборудованием, а также вынужден выполнять работу на технически устаревшем оборудовании.

Экономические факторы возникают в ситуациях, когда оплата труда задерживается или система оплаты и премирования несовершенна.

Субъективные причины

Субъективные причины напрямую связаны с личностными качествами как самого руководителя, так и его подчиненных. Эти причины можно разделить на три группы: нарушения служебной этики, нарушения трудового законодательства и несправедливая оценка профессионального потенциала подчиненных и результатов их труда.

К нарушениям служебной этики относятся: грубое, высокомерное и неуважительное отношение к подчиненным; навязывание собственного мнения; невыполнение обещаний и обязательств; высокий уровень нетерпимости к критике, что может привести к увольнению творческих и

активных работников и созданию атмосферы лести и заискивания перед руководителем; неумение адекватно и правильно критиковать действия подчиненных; несправедливое распределение социальных благ и другая теневая деятельность руководителя; утаивание информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных обязанностей подчиненными.

Нарушение трудового законодательства выражается в попытках руководителя действовать самовластно, не считаясь с существующими законами. В таких ситуациях он может уволить неугодного работника, нарушая процессуальные нормы, в результате чего конфликт только разгорается, поскольку уволенный работник, как правило, обжалует свое увольнение в суде и возвращается на работу «героем».

Несправедливая оценка подчиненных встречается довольно часто и формы этого явления весьма разнообразны. Вот некоторые из них:

▪ ***Неадекватное применение поощрений и наказаний.*** Как правило, во многих организациях отдается предпочтение наказаниям перед поощрениями. Однако достоверно установлено, что поощрения значительно более эффективны, чем наказания, так как потребность в поощрении – одна из важнейших потребностей человека. Хорошо известен психологический «закон восьми поглаживаний в день», который говорит о том, что каждому человеку для того, чтобы чувствовать себя хорошо, необходимо не менее восьми поглаживаний в день (имеется в виду не только и не столько телесный контакт, а в том числе и похвала, и другие приветственные слова и действия). На рабочем месте работник также нуждается хотя бы в трех положительных подкреплениях своей деятельности в течение месяца, то есть руководителю очень важно замечать положительные моменты в работе своих подчиненных и выражать им свою благодарность. Если руководитель использует прием поощрения в отношении своих подчиненных, он вызывает с их стороны уважение и стремление выполнять свою работу еще лучше.

- *Несправедливое распределение работ между исполнителями.*

Известно, что существуют выгодные и невыгодные работы, которые требуют приложения разновеликих усилий, а оцениваются примерно одинаково. Если один работник все время выполняет только выгодную работу, а другой только невыгодную, неизбежно происходит нарастание напряжения и как следствие – возникает конфликт.

- *Нарушение баланса вклад-оклад.*

Если у одного из работников вклад в работу меньше, чем у других работников, а оклад при этом выше, то неизбежно возникает конфликтная ситуация. Работник, получающий незаслуженное материальное поощрение, вызывает к себе негативное отношение других работников, недовольство в коллективе растет, что ведет к разрастанию конфликта.

- *Болезненное отношение руководителя к авторитету подчиненного и сознательное занижение его заслуг.*

Если руководитель старается понизить авторитет подчиненного в глазах окружающих, несправедливость этих оценок сразу бросается в глаза и подрывает авторитет руководителя.

- *Огульная критика подчиненных.*

Такая критика всегда неконкретна, обидна, несправедлива и вызывает стремление коллектива сплотиться против обвинителя. Часто такая критика имеет место при первой встрече нового руководителя с коллективом, когда он говорит примерно следующее: «Работать так, как вы работали до сегодняшнего дня, вы больше не будете!». Такое высказывание напрямую ведет к возникновению вертикального конфликта, так как показывает, что впредь виноватых искать будут только среди подчиненных.

- *Психологическая несовместимость.*

При недостаточном внимании руководителя к социально-психологическим аспектам управления, неумении учитывать совместимость работников, как правило, возникают межличностные конфликты. Межличностные конфликты самые затяжные и

разрушительные, поэтому самый правильный выход из них – развести психологически несовместимых работников по разным рабочим местам, чтобы их действия не пересекались.

Понятия «компетентность», «компетенция» могут трактоваться как:

- совокупность (система) знаний в действии;
- личностная черта, свойства и качества личности;
- как критерий проявления готовности к деятельности;
- способность, необходимая для решения задач и для получения необходимых результатов работы;
- интегрированная целостность знаний, умений и навыков, обеспечивающих профессиональную деятельность, способность человека реализовать на практике свою компетентность, мотивированная способность;
- деятельностные знания, учения, навыки, опыт (интеграция в единое целое усвоенных человеком отдельных действий, способов и приемов решения задач), а также мотивационная и эмоционально-волевая сфера личности;
- проявленные им на практике стремление и способность (готовность) реализовать свой потенциал (знания, умения, опыт, личностные качества и др.) для успешной творческой (продуктивной) деятельности в профессиональной и социальной сфере, осознавая её социальную значимость и личную ответственность за результаты этой деятельности, необходимость её постоянного совершенствования» и мн. др.

Компоненты компетенции/ компетентности в какой-либо сфере жизнедеятельности, на наш взгляд, могут быть представлены следующим образом:

- когнитивный компонент (знания);
- мотивационный компонент;

- аксиологический компонент (направленность, ценностные отношения личности);
- практический компонент (умения, навыки, опыт деятельности); способности;
- эмоционально-волевой компонент (саморегуляция).

В этом случае компетенция выступает как потенциал компетентности, который может быть реализован в определённой сфере деятельности, должен стать действенным с помощью механизмов самоорганизации, саморегуляции.

На основании изложенного, можно сделать следующие выводы:

Конфликты в организации — это ситуации активного несогласия сторон, возникающие в результате различий в интересах, ценностях, целях и поведении. Виды конфликтов в организации включают:

1. Внутриличные конфликты — затрагивают одного человека и могут быть вызваны противоречивыми требованиями или несоответствием личных и производственных потребностей.

2. Межличностные конфликты — возникают между двумя или более людьми, например, из-за соперничества за ресурсы или различия в характере и убеждениях.

3. Внутригрупповые конфликты — связаны с противоречиями между отдельными членами группы, например, из-за разных мнений или приоритетов.

4. Межгрупповые конфликты — происходят между разными группами, например, между отделами или командами, из-за конкуренции за ресурсы или различия в целях и приоритетах.

5. Внутриорганизационные конфликты — охватывают всю организацию и могут быть связаны с формированием структуры, проектированием работ или распределением власти.

б. Внешние конфликты — возникают между организацией и внешней средой, например, из-за взаимодействия с клиентами, поставщиками или конкурентами.

1.2. Методы и технологии управления конфликтами

У каждого человека есть свои цели, связанные с различными сферами жизни. Каждый стремится по своему реализоваться и преследует свои интересы. Но часто в коллективе между людьми, объединенными общими целями и деловыми обязательствами, происходит столкновение интересов и как следствие конфликт. Конфликт - это открытое столкновение сторон, мнений, сил, связанное с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения⁹.

Грамотное поведение руководителя на различных этапах конфликта позволяет найти наиболее эффективный выход из сложившейся ситуации.

На этапе **конфликтной ситуации** наиболее эффективна «стратегия совета», когда руководитель вначале оценивает позицию каждого работника по отношению к проблеме, а затем организует собрание, на котором предоставляет возможность всем членам коллектива выразить свое мнение в благоприятной атмосфере. В ведении такого собрания существуют определенные правила, которых стоит придерживаться: руководитель должен оставаться объективным и нейтральным, не принимая ничьей стороны; руководитель не должен выступать первым, озвучивая свое мнение; в первую очередь возможность выступить предоставляется менее авторитетным членам коллектива (новым работникам, молодым специалистам); возможность высказаться должна быть предоставлена всем членам коллектива. При этом руководитель анализирует точку зрения каждого, выражая тем самым свое уважительное отношение к мнению выступающего самым последним

⁹ Жадан Владимир Николаевич О МЕТОДАХ РАЗРЕШЕНИЯ НЕКОТОРЫХ ВИДОВ КОНФЛИКТОВ // Science Time. 2016. №1 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-metodah-razresheniya-nekotoryh-vidov-konfliktov> (дата обращения: 09.06.2024).

выступает руководитель, обобщая всю полученную информацию и интегрируя все мнения.

На этапе **конфликта**, то есть в ситуации активного противостояния сторон, руководителю необходимо сохранить нейтральную позицию и не оказаться самому втянутым в конфликт. Зачастую руководитель, надеясь на свой авторитет, объективность, власть, вмешивается в конфликт, тем самым усиливая позицию одной из сторон. Ущемленная сторона в такой ситуации начинает искать поддержку у других членов коллектива, что может привести к разрастанию конфликта и его переходу в расширенный конфликт. Для того чтобы этого не произошло, руководителю следует проявить мудрость: подготовить сам коллектив или его представителей к выработке определенного мнения и обозначению позиций, а затем самому опереться на это мнение.

На этапе **расширенного конфликта**, как правило, руководитель уже снят с работы или переведен в другое подразделение. Поэтому здесь уместнее говорить о том, с чего стоит начинать работу новому руководителю, ведь расширенный конфликт отрицательно сказывается на работоспособности всего коллектива, разрушает здоровые взаимоотношения между работниками и нарушает благоприятный психологический климат в коллективе.

Новому руководителю необходимо сформировать некую программу своей деятельности, которая помогла бы заново объединить коллектив. В данной ситуации очень важно начинать работу с налаживания объективного, ровного отношения ко всем членам коллектива. Необходимо также использовать индивидуальную работу, убеждение, которые позволяют каждому работнику почувствовать свою значимость и порождает у него желание выстраивать новые отношения с членами коллектива. Такие подходы помогут руководителю наладить реальное сотрудничество с подчиненными, создать атмосферу уважения и доверия.

На этапе **всеобщего конфликта** ни программа руководителя, ни его личный пример сотрудничества уже не действуют. В данном случае новому

руководителю надо начинать все сначала: с формирования коллектива. И здесь основная задача – правильный подбор кадров. Без решения этой задачи из конфликта невозможно будет выйти.

Для того чтобы разрешить конфликт, руководитель должен обладать высоким уровнем компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в определенных психологических вопросах, позволяющих решать задачи эффективного взаимодействия специалистов друг с другом.

Эффективное разрешение конфликта возможно лишь тогда, когда усилия всех его участников направлены на прекращение противодействия и устранение проблемы, которая привела к этому противодействию. При этом участники противодействия изменяются сами, а также изменяют свои позиции, которые они отстаивали в конфликте. Таким образом, люди изменяют свое отношение друг к другу и к конфликту в целом.

В завершение сказанного выше можно добавить, что руководитель сумеет успешно управлять конфликтом и, как следствие, достигнуть его разрешения, если будет учитывать индивидуальные особенности каждого члена коллектива: его темперамент, характер, интересы. Результатом данной работы может стать дружный коллектив, объединенный общей идеей, в котором ссоры уже не имеют значения и не несут с собой разрушающей силы, так как не затрагивают личностных качеств человека.

Конфликтные ситуации дезорганизуют коллектив, приводя даже самых профессиональных работников в состояние, когда ими начинают управлять эмоции, а не разум и здравый смысл. Но если в обычной жизни такие столкновения интересов не влекут за собой ничего кроме временного стресса и психологического дискомфорта, то для менеджера конфликт является одним из главных врагов, т.к. последствия от него могут быть самые непредсказуемые. Поэтому одним из ключевых направлений руководителя является способность предупреждать конфликтные ситуации, нивелировать

их последствия, разрешать споры и приводить конфликтующие стороны к консенсусу¹⁰.

В управленческой деятельности некоторые руководители не могут сосредоточиться и контролировать себя в конфликтных ситуациях, занять объективную позицию. Такие менеджеры инстинктивно стремятся предотвратить или отсрочить конфликт, что не позволяет найти для команды комплексное решение проблем.

Найдена правильная формула. Конфликты, возникающие внутри организации, всегда рассматривались как крайне негативное явление, а полное устранение конфликтов внутри организации невозможно. В идеале менеджеры должны управлять и эффективно использовать конфликт, а не устранять его.

Навыки эффективного разрешения различных типов конфликтов дают множество преимуществ, таких как:

- построение прочных взаимоотношений;
- поддержание морального духа;
- достижение целей организации;
- снижение стресса конфликтующих сторон;
- улучшение удержания сотрудников.

Первым шагом в управлении конфликтом является выявление его причин. Руководитель должен понять, является ли данная конфликтная ситуация простым спором о ресурсах, недопониманием из-за какой-то проблемы, разным подходом к системе ценностей людей или результатом взаимной нетерпимости, психологической несовместимости сотрудников. После выявления причины конфликта количество участников должно быть сведено к минимуму¹¹.

¹⁰ Матыцина Н.П., Бухонова Н.М., Глазычев Д.А. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, КАК МЕТОД МЕНЕДЖМЕНТА // Символ науки. 2022. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-kak-metod-menedzhmenta> (дата обращения: 09.06.2024).

¹¹ Рязанцев С. В. Предупреждение и урегулирование конфликтов в трудовых коллективах // НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право. 2012. №8 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preduprezhdenie-i-uregulirovanie-konfliktov-v-trudovyh-kollektivah> (дата обращения: 09.06.2024).

Установлено, что чем меньше участников в конфликте, тем меньше усилий требуется для его разрешения. Разрешение конфликта представляет собой многоэтапный процесс, включающий анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения спора, разработку плана действий, его реализацию и оценку эффективности своих действий. Существует несколько эффективных стратегий или методов управления конфликтом.

Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К структурным методам разрешения конфликтов относятся те, которые в первую очередь затрагивают организационные и трудовые споры и возникают из-за неточного распределения полномочий, организации труда, принятых мотивационных систем.

К ним относятся: разъяснение требований к работе, использование механизмов координации и интеграции, установление комплексных целей и использование систем вознаграждения. Межличностные стили разрешения конфликтов: это уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и сотрудничество. Особой проблемой для руководителей является поиск путей разрешения межличностных конфликтов¹².

В этом смысле существует несколько возможных поведенческих стратегий и соответствующих им вариантов поведения менеджера, направленных на устранение конфликта. Различная степень выраженности и сочетания этих параметров определяет пять основных методов разрешения межличностных конфликтов:

- уклонение (простое игнорирование);
- сглаживание (молчаливое согласие одной стороны);
- принуждение (добиться признания своей точки зрения);
- компромисс (достижение взаимного согласия);
- сотрудничество (поиск взаимоприемлемого решения проблемы).

¹² Валова, Ю.И., Управление конфликтами в организации: учебное пособие / Ю.И. Валова. — Москва: КноРус, 2022. — 219 с

Чтобы избежать или разрешить различные типы конфликтов, которые могут негативно повлиять на деятельность организации, выполните следующие действия для наилучшего возможного решения¹³:

- не игнорируйте конфликт;
- определение проблемы (нахождение причины конфликта поможет руководителю понять, как возникла проблема);
- встречайтесь на нейтральной территории (выяснение проблемы или обсуждение решения должны проводиться в безопасной, нейтральной обстановке, чтобы способствовать положительному результату);
- пусть каждый скажет свое слово (после того, как обе стороны встретились, дайте каждой из них возможность высказать свое мнение по рассматриваемому вопросу);
- согласование решения (выслушав опасения обеих сторон, не судите заранее и не выносите окончательный вердикт на основе того, что у вас есть.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация является залогом для принятия разумных решений, появление конфликтных ситуаций нужно даже стимулировать, используя ее как одно из средств решения проблем. Однако при этом необходимо владеть способами решения и выхода из конфликтных ситуаций.

В завершение выше сказанного можно добавить, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть достигнуто при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но в конечном итоге можно получить коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

¹³ Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами – задача менеджмента: учебное пособие / Ю. П. Адлер. — Москва: Издательский дом МИСиС, 2023. — 103

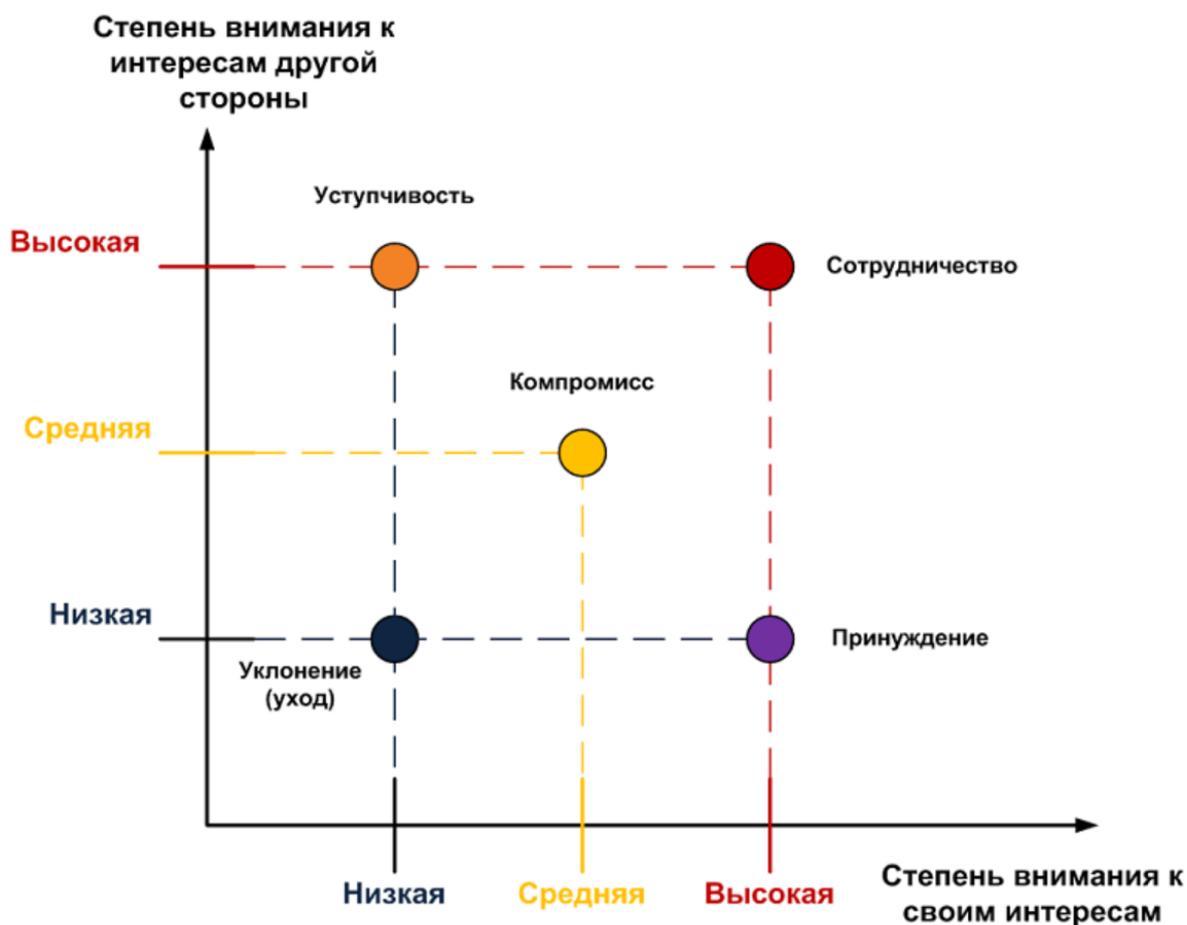


Рис.1 Стратегии поведения участников конфликта

1.3. Особенности управления конфликтами в ресторанном бизнесе

Сейчас конфликты на предприятиях общепита – это обыденная действительность, потому для действенного вывода появляющихся задач руководителю нужно владеть теоретическими познаниями и практическими умениями поведения в конфликтных моментах. Конфликты на предприятиях общественного питания неминуемы, а поэтому обязаны рассматриваться как естественный эпизод человеческой жизни.

В ресторанах, как и в любой другой организации, существуют различного рода конфликты. И это не всегда является отрицательным показателем какой бы то ни было деятельности этой организации. Из некоторых конфликтов можно выявить положительные моменты, с помощью них можно обнаружить и исправить недочеты, недоработки, как системы

организации в целом, так и разногласия между отдельными сотрудниками коллектива. Причем изменения, направленные на разрешение конфликта, не всегда могут быть сконцентрированы именно на улучшении ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию¹⁴.

Итак, рассмотрим некоторые примеры конфликтов, действительно имеющих место в любой организации. Один из них – конфликт, начавшийся из-за некорректного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, т.е. чисто производственный конфликт. Каждый сотрудник должен отвечать за свой участок работы и знать, что конкретно входит в его ежедневные обязанности, например, следить за наличием стаканчиков для кофе на вынос, сахара, салфеток и т.д., в то время как другой сотрудник должен включать ночное освещение и подсветку.

Пример 1. Ресторан является сложной системой, все отделы которой должны четко и отлаженно работать. Задача менеджера по персоналу, является самой ответственной, и от нее напрямую зависят развитие ресторана и его дальнейшая прибыль. Менеджеры в ресторанах работают посменно, они должны вовремя приходить на работу, открывать ресторан в соответствии с режимом, и следить за процессом подготовки заведения к новому рабочему дню. Чаще всего, злоупотребляя положением вышестоящей должности, менеджеры не приходят к открытию ресторана, а появляются лишь в середине рабочего дня, и их работа переходит к нижестоящим работникам, а именно официантам и хостесам¹⁵.

Пример 2. Один из официантов ресторана при общении с посетителями позволил себе повышенный тон и игнорировал просьбы выключить кондиционер. Посетители высказали свое недовольство управляющему, но работник все отрицает. Гость оставил негативный отзыв о данном ресторане в книге жалоб и предложений. Также нужно определить, в чьи обязанности

¹⁴ Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М.: ООО «Вершина», 2015.

¹⁵ Горянина В.А., Масалков И.К. Преображение жизненных ситуаций. Эффективные психологические технологии. М.: Изд-во «Совершенство», 2011.

входят отслеживание и анализ претензий, устранение недоработок, фиксирование положительных результатов.

В любом случае в сфере обслуживания мнение посетителя (гостя) остается приоритетным. Было бы правильно извиниться за сложившуюся ситуацию, и в желании сгладить конфликт предложить дополнительные услуги или комплимент от заведения. Совокупность подобных мероприятий приводит к слаженной системе работы и стабильному заработку.

Мы рассмотрели некоторые примеры возможных конфликтов в ресторане, встречающиеся чаще всего. Безусловно, существует множество других различных видов конфликтов, но основных все-таки два: возникающих по объективным или субъективным причинам. Также могут произойти конфликты между группами людей или целыми организациями.

Также могут развиваться по линии руководитель – подчиненный или подчиненный – подчиненный. Но по какой бы причине не возникал конфликт, не стоит его избегать, и нужно запомнить, что он является своего рода сигналом к определенным действиям, которые должны изменить ситуацию, и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению процесса работы коллектива, и к его усовершенствованию в целом¹⁶.

Естественно, это не наилучшая форма человеческого взаимодействия, но мы обязаны прекратить воспринимать его как какую-то патологию либо аномалию. Этот характер конфликтов не всегда приводит к разрушениям, напротив, это один из основных действий, которые служат оставлению целого. Культура – это, прежде всего, созданные человеком материальные и духовные ценности и, соответственно, способность создавать, воспроизводить и использовать эти ценности.

Из этого следует, что идеи (гуманизма, антропоцентризма, экологического воспитания, коэволюции) нужно закреплять в культуре и прививать всему мировому сообществу. Научившись строить свои

¹⁶ Грановская Р.М., Никольская И.М. Защита личности: психологические механизмы. СПб.: Знание, 2015.

взаимоотношения с самим собой и с окружающим миром на принципе субъект-субъектных отношений, человек сможет достичь той заветной цели, которая была сформулирована великим древнегреческим философом Сократом: «Познай самого себя».

Человеку, прежде всего, нужно это понять и осознать, но этого мало, ему еще нужно научиться применять систему субъект-субъектных отношений не только к миру, но и к самому себе¹⁷. Самая большая ошибка, по мнению Т. Гагаринской, которую может совершить руководитель в организациях ресторанной сферы – это пренебрежение конфликтами, которые возникают в коллективе. В этих условиях вероятны следующие ложные деяния: чрезвычайно опасная критика происшествий, систематическое пренебрежение увлечениями сотрудников, представление большого числа жалоб¹⁸.

По мнению другого автора – С. Климовой, «проблема сегодняшних трудовых инцидентов у основной массы трудовых коллективов складывается в том, что вероятные соперники либо партнеры заблуждаются по поводу мотивации оных и не расположены основывать договорные дела с союзниками о соглашениях их роли в конфликте и о соглашениях разрешения конфликта с соперником¹⁹.

Управление кадрами в обстановках ресторанной сферы обостряет запросы к возможностям руководителя находить решение конфликтным обстановкам. Анализ опыта управления в ресторанной сфере российских руководителей демонстрирует, что выход из схожих обстановок считается для них непростой проблемой. При этом нужно подметить, что, по определенным

¹⁷ Вторушин Н.А. Категория отчуждения: гносеологический анализ // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 105–108

Вторушин Н.А. Роль творчества в решении проблемы отчуждения личности // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 221–222.

Вторушин Н.А. Автономная личность как решение проблемы отчуждения человека // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 219–221.

¹⁸ Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение // Кадры. – 2012. – № 6. – С. 34–39

¹⁹ Климова С. Трудовые конфликты на российских предприятиях // Кадры. – 2013. – № 5. – С. 23–32.

оценкам, у руководителей ресторанной сферы уходит до 20 % рабочего времени на разрешение конфликтных ситуаций²⁰.

Работа руководителя имеет отношение к одному из конфликтогенных видов деятельности, так как предполагает напряженную связь в системе «человек–человек». По соотношению с такими видами работы, как «человека–машина» либо «человек–природа», эта работа пропитана межличностными противоречиями. Естественно, это не означает, что кадровая служба всегда конфликтная²¹.

Социально-психологический профессионализм руководителя, способность предугадать вероятные виды становления конфликтов, оптимизация собственной ежедневной работы образует обстоятельства для продуктивного взаимодействия. Предсказание вероятных инцидентов считается основной предпосылкой действенной работы по их предостережению²².

Помимо того, руководитель в значимой степени имеет возможность воздействовать на упорядочение ежедневной жизнедеятельности организации. Оттого прогнозирование и предотвращение инцидентов выступают установками управленческой работы по регулировке противоречий в организации. Регулирование конфликтов характеризуется некоторыми существенными моментами.

Основным считается профессионализм руководителя. Для того чтобы регулировать проблемные и предконфликтные ситуации, руководитель обязан быть знающим в области конфликтов. Специфика управления столкновениями во многом обуславливается их определением как трудного общественного действия.

Главным считается принцип профессионализма [9]. Во-первых, люди, которые вмешиваются в формирование конфликтной обстановки, обязаны

²⁰ Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2012. – С. 147–209.

²¹ Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ-Пресс, 2012. – С. 100–138.

²² Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг. – М.: РАГС, 2012. – С. 100–104.

владеть совокупными знаниями о возможном происхождении, стадиях формирования и способах прекращения конфликтов. Данные познания имеют все шансы быть результатом их теоретической подготовки или состоятельного житейского опыта²³.

Во-вторых, нужно скопить очень многоплановые, детальные и массивные данные об определенной обстановке. Норма вмешательства руководителя в инциденты не должна превосходить глубинные познания о них.

Руководить разрешено только тем, что отлично представляешь. В другом случае руководство имеет шансы повергнуть к худшим итогам, чем те, которые были бы при естественном развитии конфликта.

Руководитель не должен устремляться к блокировке формирования противоречия. Его главная задача – это попытаться урегулировать расхождение неконфликтными методами. Это второй важный эпизод управления инцидентами.

Не редко предостережение инцидентов расценивают в виде жестких мер по вынуждению участников отклониться от собственных целей, не позволять им борьбу и тому подобное.

Эта одна точка зрения. Однако имеется и иная, когда вернее все же дать возможность людям отстаивать свои пристрастия, но достичь того, чтобы они совершали это путем партнерства. Лучше не изменять конкретным образом содержание формирования конфликта, а сделать так, чтобы форма урегулирования появившегося конфликта была полезной и спокойной²⁴.

Регулирование конфликтов наиболее действенно, когда оно совершается на ранних стадиях. Чем раньше руководитель увидит трудную обстановку в отношениях между подчиненными либо с начальством, тем меньше напряжения потребуется употребить для того, чтобы урегулировать ее

²³ Ошуркова Н.А. Конфликты в трудовом коллективе и способы их разрешения. – М.: Московский психолого-социальный институт : Флинта, 2012. – С. 24–26.

²⁴ Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2014. – С. 26.

разумно. Заблаговременное установление межличностных столкновений может привести к инцидентам. Исследования психологов демонстрируют, что четкий мониторинг трудной обстановки в отношениях людей выступает важной ролью в недопущении ее эскалации, а значит, удачном урегулировании²⁵.

В принципе, каждая сложная обстановка – это обстановка неясности. Ее неясность содержится в возможной неадекватности деяний сторон в образовавшемся конфликте, многовариантности действия каждого участника, неминуемой фрагментарности учета причин сложившейся обстановки и в искажении восприятия ситуации в целом. Поэтому мониторинг становления ситуации существенно понижает возможность неподходящего урегулирования конфликта. Психологические исследования обнаружили конкретную зависимость удачного разрешения ситуации от правильности мониторинга ее формирования. Чем существеннее ошибка в мониторинге формирования обстановки, тем ниже действенность разрешения противоречия между участниками²⁶.

Предположительно, что действенность урегулирования столкновений зависит от стратегии действия руководителя в конфликтной обстановке. Существует несколько психологических способов решения конфликтов:

- 1) Способ конкуренции (соперничества) – данный стиль не предполагает решения проблем оппонента и не предполагает долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может в дальнейшем отказаться от сотрудничества, данное решение может привести к убыткам в организации;
- 2) Способ приспособления – данный стиль предполагает в целях сглаживания конфликтной ситуации и нормализации рабочей обстановки не отстаивать собственные интересы в пользу противоположной стороны. Данный стиль не решает проблему, и может в дальнейшем привести к ещё

²⁵ Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник. – М.: Новое знание, 2013. – С. 68–89.

²⁶ Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. – М.: ООО «Агенство рекламы “Товарищ”», 2013. – С. 15–28.

более негативным последствиям, так как конфликтная ситуация переходит в стадия «замалчивания»;

3) Способ уклонения – данный стиль предполагает уход или избегание конфликта, так как причина конфликта не затрагивает прямых интересов каждой из сторон, для которых нет сил и времени на решение данного конфликта, и он не является важным, не является важной, и ведет к «затуханию» конфликта;

4) Способ компромисса - данный стиль помогает урегулировать разногласия конфликтующих сторон, которые работают на результат – обоюдное решение, который устроил бы каждого. Стороны идут на взаимные уступки и готовы признать претензии частично обоснованными с двух сторон, придя к согласованному решению;

5) Способ сотрудничества – данный стиль предполагает партнерство, каждая сторон выслушивает другую, объясняет свою позицию и сдерживает свои эмоции.

Способы компромисса и сотрудничества имеют некоторые различия. В основном компромисс используется, когда проблема относительно проста и ясна, сотрудничество имеет место быть, когда предмет спора сложен и требует детального обсуждения. Компромисс подразумевает разрешение конфликта в рамках временного соглашения, сотрудничество не жалеет потратить время на выбор скрытых интересов, готово выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения. Конфликты в ресторанной сфере имеют некоторые отличия, по сравнению с другими сферами, так как повышен уровень конфликтности в связи с разным восприятием каждого человека. Наиболее конфликтной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений.

Поэтому для снижения уровня конфликтности необходимо выяснить причины внутриорганизационных и межличностных конфликтов, наметить основные направления работы и пути решения, определить технологию индивидуальной социально-психологической работы в коллективе ресторана.

Именно поэтому, современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию и предотвращению. Управление конфликтами в ресторанной сфере обусловлено постоянным возникновением новых задач, и как следствие возникающих проблем, так как в данной сфере отсутствует стационарный режим работы.

Участники конфликта усиливают имеющиеся различия, не ищут точек соприкосновения, не идут на компромиссы и сотрудничество, углубляя конфликтную ситуацию, резко сокращая контакты, что ещё более усугубляет положение и ведет к «разжиганию» конфликта. Стоит использовать стиль компромисса или сотрудничества в решении конфликтов в ресторанной сфере как в коллективе, так и в общении с клиентами, которые подталкивает конфликтующие стороны к совместному обсуждению, не замалчивая возникшей проблемы, а к обоюдному решению, которое устраивает обе стороны.

Безусловно нет стандартного решения конфликтов, главным критерием является полное вовлечение в ситуацию. Для улучшения ведения в ресторанной сфере, а также разработка и внедрение «кодекса поведения» в конфликтной ситуации, в котором бы установлены правила и нормы поведения как при возникновении, так и при разрешении конфликта. Главное спокойствие в обосновании претензий, возможность озвучить желаемый конечный результат при разрешении конфликтной ситуации и выслушать обе конфликтующие стороны. При таком настрое важно не видеть в оппоненте противника, а готовится к компромиссу или сотрудничеству, идя на сближение позиций, при этом проводить анализ собственных позиций и действий, развивать симпатию и постараться в положительном ключе оценивать конфликтующую сторону.

Глава 2. Оценка эффективности управления конфликтами в ресторанном бизнесе (на примере ООО «ОТЕЛЬСЕРВИС»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ОТЕЛЬСЕРВИС»

Рестораном в ООО «ОТЕЛЬСЕРВИС» (ИНН: 2367014989) управляют профессионалы высочайшей квалификации. В основании кадровой политики предприятия покоятся два важных аспекта – образование, которое соответствует специальности, и опыт работы в сфере торговли и общественного питания. Для всех работников разработаны должностные инструкции. Ресторан имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

В общем варианте структуру предприятия, которое исследуется, можно изобразить так:

- Отдел снабжения. Его функции: прием товара от поставщиков на склад; предпродажное обозначение товаров и занесение приобретенных товаров в базу данных ресторана; предоставление данных о перемещении товаров по складу в переписной отдел.
- Производственно-торговый отдел. Его функции: изготовление блюд и напитков; гарантия предельного темпа обслуживания посетителей; предоставление данных о перемещении товаров в переписной отдел.
- Учетный отдел. Его функции: приобретает и обрабатывает данные по перемещению товаров; вовремя меняет и расширяет данные о стоимостях на продукцию, сырье и о свежих поступлениях; транслирует нужные данные в отдел управления.
- Управленческий отдел. Выполняет функции: на базе данных, которые приходят из всех отделов, ведет бухгалтерию и нужную документацию; осуществляет контроль и координацию ресторана; ведет подсчеты с поставщиками товаров и нужными предприятиями.

Стейк- в ООО «Отельсервис» (El Gaucho) - одно из старейших предприятий общественного питания в городе Москва, специализированное на кухне латиноамериканских стран. El Gaucho в переводе с испанского означает «пастух». История ресторана насчитывает более 25 лет: именно в нем москвичи и гости столицы впервые смогли познакомиться с кулинарными традициями далекой Аргентины и других латиноамериканских стран, включая Перу и Бразилию.

Флагманский стейк-хаус Эль Гаучо на Павелецкой открылся в 1997 году. Сегодня здесь прямо в зале готовят мясо на открытом огне и предлагают гостям попробовать все многообразие стейков, среди которых шатобриан, чоризо, т-бон, томагавк, асадо, вагю и другие. Расположен ресторан по адресу Зацепский Вал, 6/13. За время своей работы ресторан много раз сменил руководителей, концепции предложения своих услуг и продукции. Ресторан имеет 2 зала – один на 60 посадочных мест, банкетный зал на 20 мест, бар на 10 посадочных мест.

В настоящее время стейк-хаус Эль Гаучо - это многопрофильное развивающееся предприятие.

Предмет деятельности стейк-хаус Эль Гаучо – розничная торговля, производство продуктов питания, организация общественного питания.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива (все граждане, участвующие своим трудом в деятельности рынка на основе трудового контракта и собственника имущества).

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор, который назначается и освобождается от должности собственником имущества.

Директор самостоятельно решает все вопросы, касающиеся хозяйственной деятельности предприятия, за исключением тех, которые отнесены к компетенции собственника (уполномоченного им органа) в соответствии с законодательством РФ и Уставом предприятия. Директор без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех инстанциях, распоряжается имуществом и средствами предприятия в пределах прав, установленных собственником, заключает договора и контракты, в том числе и трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия.

Администрация ресторана представлена директором, главным бухгалтером, товароведом, заведующим производства. На кухне работают поменно шеф-повар, 6 поваров, 1 кухонный рабочий, 2 посудомойки. В залах работают 2 управляющих менеджера ресторана, метрдотель, 10 официантов, 2 бармена.

Предприятием управляют специалисты высокой квалификации. В основе кадровой политики организации лежат два основных критерия – образование, соответствующее специальности, а также опыт работы в сфере торговли и общественного питания. Для всех специалистов разработаны должностные инструкции.

Зав. производством действует на основании контракта, заключенного в порядке, предусмотренном законодательством. Он осуществляет текущее руководство деятельностью рестораном. Зав. производством помогает в решении вопросов повар-бригадир.

Данное предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру.

В общем виде структуру исследуемого предприятия можно представить следующим образом:

Организационная структура стейк-хаус «Эль Гаучо»

Отдел снабжения. Набор его функций следующий:

- Прием товара от поставщиков на склад;
- Предпродажная маркировка товаров и внесение полученных товаров в базу данных предприятия;
- Передача информации о движении товаров по складу в учетный отдел.

Производственно-торговый отдел. Набор его функций следующий:

- Производство блюд и напитков, полуфабрикатов;
- Обеспечить максимальную скорость обслуживания клиентов;
- Предоставить информацию о движении продукции в учетный отдел.

Учетный отдел. Выполняет функции:

- Получает и обрабатывает информацию по движению продукции;
- Своевременно изменяет и дополняет информацию о ценах на товары, сырье и о новых поступлениях;
- Передает необходимую информацию в отдел управления.

Управленческий отдел. Его функции:

- На основе информации получаемой из всех трех отделов ведет бухгалтерию и необходимую документацию;
- Контролирует и координирует работу предприятия;
- Ведет расчеты с поставщиками продукции и необходимыми организациями.

Экономические характеристики ООО «Отельсервис» указаны в Приложениях А и Б, а также в таблице 1.

1. Выручка от продаж	2110	17 320	28 100	35 701	10 780	7 601	62,2	27,0
2. Себестоимость	2120	7 295	16 921	21 629	9 626	4 708	131,1	27,8
3. Валовая прибыль	2100	10 025	11 179	14 072	1 154	2 893	11,5	25,8
4. Коммерческие и управленческие расходы	2110, 2120	6 380	8 152	9 996	1 772	1 844	27,7	28,9
5. Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 645	3 027	4 076	-618	1 049	-16,9	34,6
6. Чистая прибыль (убыток)	2400	1 903	2 082	892	99	-1 140	5,2	-142,8
7. Рентабельность от продаж %		10,1	10,7	11,4	0,6	0,7	-	-

Таблица 1. Основные технико-экономические показатели ООО «Отельсервис»

Организационную структуру ООО «Отельсервис» можно представить в следующем виде:

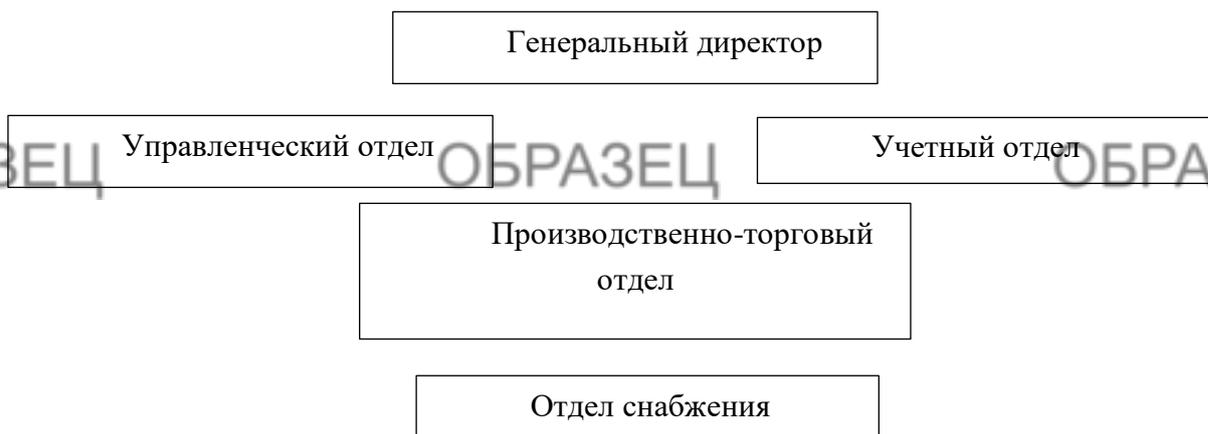


Рис. 2 Организационная структура «Отельсерв»

Проанализировав таблицу 1, можно сделать вывод, что выручка от продаж имеет ежегодную положительную динамику: за 2023 г. выручка от продажи услуг увеличилась на 7601 тыс. руб. и составила 35701 тыс. руб. Себестоимость продаж за 2023 г. увеличилась на 3708 тыс. руб. или 21,76%.

Рост себестоимости предоставляемых услуг обусловлен увеличением издержек при операциях с недвижимостью, повышением стоимости транспортных расходов, увеличением выплат по заработной плате в связи с

расширением штата сотрудников. Важным показателем деятельности ООО «Отельсервис» является качество оказываемых услуг, индикатором которого выступает наличие спроса, повышение которого ведет, в свою очередь, к увеличению суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет возможности установления более высоких цен.

Таким образом, финансовая деятельность организации улучшается.

2.2 Изучение причин возникновения конфликтов в ООО «Отельсервис»

Далее проанализируем ситуации, приводящие к возникновению конфликтов в ресторане.

Различие в темпераментах приводит к спорам, между сотрудниками, к конфликтным ситуациям. Во взаимодействии работников ресторана различия в темпераментах приводят к тому, что одна часть настаивает на четком выполнении определенных заданий, а другая хочет, чтобы выполнение заданий не задело кого-нибудь лично.

Разногласие такого уровня проявились в следующей ситуации. В ресторане проводилась инвентаризация, которая заняла по времени 10 часов. Одному из работников понадобилось уйти на 2 часа раньше. Так как коллектив был заранее предупрежден о том, что инвентаризация затянется, то одна часть сотрудников была возмущена тем, что у коллеги были на это время назначены личные планы. В результате работника не отпустили, что устроило эту часть коллектива. Другая часть сотрудников посчитала, что решение нужно было принять компромиссное, учитывая интересы товарища, и согласна была выполнить его часть работы.

Таким образом, различия в темпераменте вызвали межгрупповой конфликт.

Однако более часто разногласия происходят между экстравертами и интровертами. Интроверты в работе с клиентами занимают пассивную позицию, предоставляя возможность клиенту задавать вопросы для полного выявления его спроса. Экстраверты в свою очередь считают, что главное как можно больше рассказать потребителю о достоинствах блюд даже в случае его ненужности. Успех применяемой тактики зависит от того, к какому типу относится клиент. Можно привести пример, когда вмешательство официанта-экстраверта в работу коллеги-интроверта привело к уходу клиента, который хотел избежать настойчивого внимания со стороны 2-х официантов.

Между официантами произошел спор, кто виноват в сложившейся ситуации. Экстраверт доказывал, что интроверт должным образом не обслужил клиента. Интроверт считал, что клиента не устроило шумное вмешательство экстраверта. При этом экстраверт привлекал к разговору всех остальных сотрудников, а интроверт пытался уклониться от спора. В разногласие вмешался администратор, который, будучи интровертом, внес предложение, что в случае необходимости обслуживающий официант сам решит, нужна ли ему помощь коллеги.

В трудовом коллективе есть официант, которому нравится привлекать к себе повышенное внимание клиентов и коллег. Иногда это принимает навязчивую форму. В то же время он обижается, если ему делают замечание, становится резким и язвительным. Такое поведение доставляет массу «хлопот» интровертам и чувствительным сотрудникам. Первые устают от излишнего шума, вторые остро воспринимают перепады настроения коллеги. И тех, и других это «выбивает из колеи».

Кроме того, хочется отметить, что в сложной системе взаимоотношений и взаимодействия в трудовом коллективе сотрудники занимают определенные позиции, основанные на их неофициальном, личном авторитете в данной группе людей.

В ресторане работает администратор, к которому при сложных вопросах всегда обращаются коллеги. Он вызывает доверие и уважение у коллектива. Умеет улаживать стрессовые ситуации. В конфликтных ситуациях старается выступить в качестве третьей стороны для урегулирования разногласий.

Еще один вариант конфликтности личности, создающей трудности общения в коллективе, - это резкое различие между стереотипным поведением человека и нормами группы, различия в их культуре, представлениях о правилах поведения.

В стейк-хаусе Эль Гаучо для предотвращения конфликтных ситуаций применяют следующие меры.

Проводится сплочение персонала, вырабатывается целеустремленность, трудовой коллектив избавляется от бездельников. Коллектив сплачивается путем организации коллективных поездок на отдых в выходные дни. В ресторане основной кадровый состав трудится уже многие годы, поэтому сотрудники хорошо знают друг друга, умеют предугадывать взрывы эмоций своих коллег, знают, как успокоить друг друга. Администрация считает, что люди, вынужденные находиться вместе против своей воли, «разбегутся» при первой же возможности и любые противоречия легко приведут их к столкновению. В связи с этим администрация в организации с большой осторожностью относится к расширению штата или принятию на работу новых сотрудников.

Целеустремленность возникает при моральном одобрении коллективом цели предприятия, которая разделяется и достигается совместными усилиями. Например, общей целью коллектива является выполнение плана по реализации и продажам для получения премиальной доплаты. Наличие цели и совместная деятельность ради ее достижения создают особое чувство сопричастности к общему делу, рождают взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга, причем отсутствие ясной цели

порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике.

У людей с совпадающими или близкими целями столкновения и противоборство если и происходят, то в более мягкой форме и с менее тяжелыми последствиями, что и наблюдается в стейк-хаус Эль Гаучо.

Непринятие цели обычно характерно для сотрудников, не заинтересованных работой, и, как правило, слабо загруженных, т.е. для тех, кого в обиходе именуют бездельниками. Как правило, реакция нормальных работающих сотрудников на сам факт присутствия бездельников в коллективе имеет обширный спектр проявлений – от зависти и попыток последовать их примеру через разнообразные формы раздражения, осуждения и вплоть до стремления силой принудить их к выполнению своих обязанностей. Эти реакции отвлекают людей от дела и создают очаги конфликтности. Для исключения в трудовом коллективе подобных явлений руководство ресторана должным образом подходит к набору персонала. Руководство считает, что «отсев» непригодных при назначении на должность является более актуальной задачей, нежели процедура конкурсного отбора среди претендентов, любой из которых мог бы справиться с предложенной работой. При приеме на работу в стейк-хаус Эль Гаучо с кандидатами проводится собеседование. В нем участвуют директор и старший администратор.

Представители ресторана обсуждают с кандидатами на вакантную должность специально подобранные конкретные ситуации. В ситуациях отражается специфика предстоящей работы. Основой для принятия на работу служат субъективные впечатления представителей ресторана, наблюдающих за дискуссией претендентов при обсуждении ситуации. В полемике претенденты открывают преобладающие у них мотивы и ценности, на которые они ориентируются, принципы, которыми они руководствуются, принимая решения. При собеседовании не только составляется определенное мнение о личности каждого претендента в ходе разговора, но и намечается прогноз его

развития. Необходимо в ходе тестирования узнать принадлежность претендента к определенному психологическому типу и предпочтительный метод реагирования на конфликтную ситуацию. Полученные знания помогут найти верный подход к данному сотруднику с учетом его индивидуальных качеств.

Для профилактики бесконфликтной трудовой деятельности важным условием успеха является постоянное внимание к нуждам, проблемам персонала, хорошая осведомленность об его настроениях, тревогах, опасениях.

Для создания благоприятных условий жизнедеятельности сотрудников ресторана администрация старается учитывать их потребности. Для примера, график выхода на работу составляется за месяц, в течение которого каждый сотрудник может согласовать свои выходные и смены с учетом личных потребностей, а также руководствуясь социометрическим опросом членов коллектива.

Помимо этого, каждый сотрудник должен знать, какие результаты ожидаются от его деятельности и работы его 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 эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Сотруднику нужна адекватная оценка труда в форме зарплаты и премий; социальная защищенность (оплачиваемые отпуска, больничные листы и так далее); гарантии роста и развития; оговоренный участок работы с определенными правами и обязанностями; комфортные условия труда;

творческое взаимодействие с другими сотрудниками. Иерархия ожиданий зависит от индивидуальных особенностей личности, конкретной ситуации.

В свою очередь, организация ожидает от своих сотрудников квалифицированной работы, проявления личных и деловых качеств, соответствующих целям организации; эффективного взаимодействия с коллективом для решения производственных задач; точного исполнения указаний руководства; соблюдения трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка; принятия ответственности за свои поступки. Улучшение психологического климата коллектива, уменьшение конфликтности в стейк-хаус Эль Гаучо напрямую увязываются с системой стимулирования труда работников.

Часто конфликты в ресторане возникают, когда люди сталкиваются с несправедливостью. При этом совсем не обязательно, чтобы она относилась к самому субъекту. Бывает, что весьма острую реакцию вызывает несправедливость, проявленная в отношении совершенно постороннего лица или группы.

Несправедливыми могут представляться решения или поступки не только такие, которые необоснованно ущемляют чьи-то интересы, но и такие, в результате которых кто-то получает незаслуженные блага, неоправданные почести. Высказывания, оценки или намерения могут быть расценены другой стороной и как справедливые, и как несправедливые в зависимости от того, как, на каких основаниях и ради чего, с точки зрения воспринимающего субъекта, строились эти действия.

Анализ конфликтов в стейк-хаусе Эль Гаучо показал, что типичной объективной причиной разногласий между сотрудниками является недостаток материальных благ или их несправедливое распределение. Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, все равно были бы, но реже.

Даже если материальное вознаграждение не является ведущим мотивом деятельности сотрудника, недостаточное внимание к вопросам оплаты труда, тем более явное пренебрежение ими воспринимается обычно болезненно.

В стейк-хаусе Эль Гаучо распределение материальных ресурсов носит предупреждающий характер, т.е. все вопросы, которые могут возникнуть, формулируются при подозрении на возникновение ситуации. Перед выплатой премий с сотрудниками заранее оговариваются размеры с учетом показателей работы каждого (качество выполнения должностных инструкций, наличие благодарностей и жалоб за месяц и т.д.).

При этом каждый сотрудник может выяснить спорные вопросы, возникшие в процессе распределения. Данный подход снимает напряженность в коллективе и препятствует образованию чувства несправедливости. Если кто-то не согласен с размером причитающейся премии, то он может обсудить это вместе с коллективом. Вместе с этим сотрудники получают информацию о мероприятиях, которые намечаются в стейк-хаусе Эль Гаучо. К ним относятся повышение зарплаты, прием на работу или увольнение сотрудника, изменения в условиях работы.

Таким образом, бесконфликтное взаимодействие на работе зависит от психологической характеристики сотрудника, от совместимости характеров и благоприятного климата в коллективе.

Цели	Задачи	Инструменты	Мероприятия
Стратегические (долгосрочные)	Снижение уровня протестной активности персонала. Формирование партнерских отношений в коллективе	Коллективные переговоры. Коллективный договор Корпоративная социальная ответственность. Инвестиции в человеческий капитал	Подготовка проекта и заключение коллективного договора. Разработка программ обучения и повышения квалификации сотрудников. Подготовка проекта «кодекса корпоративной культуры».

			Осуществление контроля за исполнением договорных обязательств
Среднесрочные	Снижение интенсивности и масштабов трудовых конфликтов. Оценка эффективности мероприятий по урегулированию конфликта	Коллективные переговоры. Корпоративная социальная ответственность. Анкетирование, опросы и проведение тренингов для выявления протестных настроений и конфликтных ситуаций. Программы развития персонала	Ведение переговоров по урегулированию и профилактике трудовых споров. Подготовка и внедрение программ повышения профессиональной этики и корпоративной культуры. Внедрение программ обучения и повышения квалификации сотрудников
Краткосрочные	Разрешение (урегулирование) конфликтов. Устранение ситуационных причин возникновения трудовых конфликтов. Ликвидация последствий трудовых конфликтов	Коллективные переговоры. Программы развития персонала. Программы снижения социально-трудовых противоречий	Ведение переговоров по урегулированию и профилактике трудовых споров. Организация мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Привлечение бизнес-тренеров для формирования благоприятного микроклимата в коллективе

Таблица 2 Содержание стратегии управления социально-трудовыми конфликтами в ООО «Отельсервис»

2.3. Анализ эффективности управления конфликтами в ООО «Отельсервис»

Для оценки эффективности и результативности от внедрения предложенной стратегии были выбраны несколько показателей, измеряющихся на количественном уровне.

В их числе — агрегатный индекс «Уровень протестной активности», рассчитанный на основе данных, полученных в ходе ежемесячного опроса сотрудников фирмы в течение оценочного этапа реализации предложений. Методика расчета индекса «Уровень протестной активности».

Индекс измеряется в пунктах от 0 до 100. Значение индекса менее 50 пунктов указывает на преобладание положительных ответов или позитивных оценок, значение индекса менее 50 пунктов — на преобладание отрицательных ответов и негативных оценок в ответах респондентов. Значение 50 пунктов достигается при сбалансированности между положительными и отрицательными ответами и при ответе 50% на третий вопрос.

Данный индекс является агрегатным, так как строится на основе нескольких показателей, а именно ответов респондентов на пять вопросов:

1) Замечали ли Вы в течение последнего месяца протестные настроения в коллективе?

2) Как Вы думаете, в последний месяц готовность ваших коллег вступить в конфликт с администрацией растет или снижается?

3) Вы лично испытываете недовольство и склонны к конфликту?

4) Если на следующей неделе состоится акция протеста, Вы примете в ней участие?

5) Как Вы считаете, какой процент сотрудников на сегодняшний день готов вступить в конфликт с администрацией (например, высказать недовольство)? По каждому из первых 4 вопросов строится диффузный индекс.

За каждый положительный ответ присваивается 100 баллов, за каждый отрицательный — 0 баллов. По 5-му вопросу приписывается число баллов, равное названному проценту. Результат усредняется по всем респондентам, а

итоговый индекс «Уровень протестной активности» определяется путем сложения индексов всех вопросов и делением на 5.

Элементы стратегии управления социальнотрудовыми конфликтами начали внедряться с 01.06.2012 для оценки эффективности от внедрения предложений.

Первый опрос с целью сбора данных для расчета оценочных показателей был проведен до начала реализации стратегии 25 мая с выборкой 86 чел. Далее опросы повторялись ежемесячно в период с 25 по 26-е число с мая по октябрь 2012 г. включительно.

Подъем уровня протестной активности в коллективе, наблюдающийся в первые месяцы реализации стратегии управления трудовыми конфликтами является нормальной реакцией трудового коллектива на внедрение инноваций, в основе которой лежат психофизиологические особенности, однако при разработке теоретической модели стратегий этот факт авторами не был учтен.

Поэтому необходима некоторая ее корректировка, а именно: внедрение адаптационных мероприятий на начальном этапе внедрения стратегии. Среди таких мероприятий можно выделить:

- 1) широкое распространение необходимой информации о предстоящих изменениях;
- 2) привлечение широкого круга сотрудников к процессу внедрения изменений, это вызовет чувство ответственности каждого участника за результат;
- 3) проведение при необходимости кадровых перестановок.

Административное давление в результате нововведений выступает одним из методов адаптации коллектива к изменениям. Однако авторы считают этот метод деструктивным, лежащим за рамками партнерских

отношений, ввиду чего неприемлемым для эффективного управления персоналом.

Снижение уровня протестной активности после окончания периода адаптации сотрудников фирмы к происходящим изменениям говорит о положительной тенденции управленческих процессов и доказывает эффективность предложенных изменений.

Авторы считают, что в дальнейшем темпы снижения уровня протестной активности сократятся и стабилизируются на определенном уровне, для поддержания которого нужно проводить контроль за состоянием индекса «Уровень протестного настроения» и при необходимости корректировать кратко- и среднесрочные мероприятия в соответствии с выделенными целями и поставленными задачами.

Для оценки изменения уровня корпоративной культуры рассчитан агрегатный индекс «Уровень корпоративной культуры» на основе данных, полученных в ходе ежемесячных опросов коллектива. Методика расчета индекса «Уровень корпоративной культуры».

Индекс измеряется в пунктах от 0 до 100. Значение индекса менее 50 пунктов указывает на преобладание позитивных оценок, значение менее 50 пунктов — на преобладание негативных оценок в ответах респондентов. Данный индекс является агрегатным, так как строится на основе нескольких показателей, а именно ответов респондентов на три вопроса:

- 1) Вы считаете уровень корпоративной культуры в организации высоким или низким?
- 2) Как Вы думаете, в последний месяц внутрифирменные отношения улучшились или ухудшились?
- 3) Оцените, пожалуйста, уровень корпоративной культуры в организации по 10-балльной шкале.

По каждому из первых двух вопросов строится диффузный индекс. За ответы «высокий», «улучшились» присваивается по 100 баллов за каждый, за ответы «низкий» и «ухудшились» — 0 баллов, за ответы «средний» и «не изменились» — 50 баллов.

По третьему вопросу приписывается число баллов, равное названному числу баллов респондентами, умноженное на 10. Результат усредняется по всем респондентам, а итоговый индекс «Уровень корпоративной культуры» определяется путем сложения индексов всех вопросов и делением на 3.

Опрос сотрудников для сбора данных и расчета числового показателя осуществлялся аналогично опросу об уровне протестной активности с выборкой 20 чел.

В Высокий темп роста индекса «Уровень корпоративной культуры» говорит об эффективности проводимых мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры предприятия, а также об их положительной оценке персоналом организации и готовности коллектива к активному участию в развитии корпоративных норм и правил.

Для дополнения полученных числовых показателей качественными характеристиками приведем результаты опроса сотрудников на предмет их отношения к переменам в системе управления организацией.

Анкетирование сотрудников проводилось в 2 этапа — до начала внедрения стратегических действий и по истечении 5 мес. реализации проекта. Анкета включала в себя 5 вопросов с закрытыми вариантами ответов.

Анализ полученных данных в ходе опроса персонала до начала реализации изменений в управлении и на момент оценки их результативности показывает, что большинство сотрудников ощутили результативность проводимых мероприятий. Количество положительно оценивающих отношения между трудовым коллективом и администрацией выросло с 24,4% до 36,1%, так же, как и количество сотрудников, которые считают возможным

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ведение диалога трудового коллектива с представителями руководства (с 40,7% до 55,8%).

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ

Глава 3. Предложения по совершенствованию процесса управления конфликтами с учетом отраслевых особенностей

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления конфликтами в ООО «Отельсервис»

Анализ существующих и существовавших конфликтов в ООО «Отельсервис», их причин, наталкивает на необходимость проведения мер по устранению существующих конфликтов и обязательной профилактике возможных, так как специфика деятельности предприятия (многопрофильность) потенциально содержит в себе возможность появления все новых и новых конфликтов. Помимо конкретных предложений следует воспользоваться общими теоретическими разработками, полезными, прежде всего, для предотвращения и профилактики возможных конфликтов. Ужесточить трудовую дисциплину, введя более жесткие методы наказания, вплоть до увольнения. Лучше увеличить расходы на заработную плату, нежели терять убытки от излишней текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины. В связи с тем, что в ресторане ни для кого не секрет, какова заработная плата сотрудников, стоит в качестве эксперимента ввести выдачу заработных плат в конвертах для избежания напряженности в коллективе по данному поводу. Провести разъяснительные беседы с недовольными по поводу начисления надбавок, в ходе которых показать справедливость данной системы.

Для улучшения социально-психологического климата ООО «Отельсервис» следует провести подробный анализ существующей системы. Одним из таких методов является социометрия. С помощью социометрического обследования можно довольно быстро и точно оценить сплоченность той или иной социальной группы, социальный статус каждого ее члена, наличие в ней микрогрупп и неформальных лидеров. Появляется возможность оценить психологический климат группы и адекватность стиля руководства, выбранного ее формальным лидером. Не следует пренебрегать

процедурой ежегодной аттестации персонала, которая позволяет выявить как тех, кто по каким-либо причинам не справляется со своими задачами, так и тех, кто перерос свою роль в ресторанном бизнесе. Оба типа сотрудников представляют потенциальную психологическую опасность для благополучия ресторана.

Руководству ООО «Отельсервис» для проверки психологического состояния в коллективе можно периодически прибегать к услугам агентств по психологическому и социальному аудиту.

В связи с рассмотренным положением дел в ресторане целесообразным будет провести (и проводить впредь) в ООО «Отельсервис» следующие меры: Во-первых, там, где это возможно, следует искать взаимные выгоды, а там, где интересы сторон вступают в противоречие, настаивать на решении, основанном на беспристрастных объективных критериях, не зависящих от воли сторон.

Во-вторых, каждая из конфликтующих сторон должна искать в своей позиции возможность уступок и идти на них, чтобы достичь компромиссного решения и не усложнить взаимоотношения сторон. Когда стороны готовы понять друг друга и пойти навстречу, вероятность разрешения конфликта очень высока.

В-третьих, следует отделить споры между конфликтующими сторонами от проблемы, которую нужно решить.

Сконцентрироваться на выгодах, а не на позициях. Проанализировать ряд различных возможностей, подходя к решению проблемы, оценить альтернативные варианты решения и выбрать лучшее из них на данный момент, взаимоприемлемое для сторон конфликта. Не смешивайте человеческие отношения и спорные вопросы, не прибегайте к личным выпадам. В-четвертых, стремиться к созданию идеальных рабочих мест. Ведь там, где царит порядок и хорошее настроение, где кипит слаженная работа,

мало места для конфликтов. Рабочее место должно излучать радость и покой для самого работника. Руководители должны стремиться создавать внутри фирмы такие условия, чтобы фирма стала вторым домом труженика. И, наконец, в-пятых, это системный комплексный подход к минимизации конфликтных ситуаций: профилактика конфликтных ситуаций путем повышения надежности системы управления персоналом; разработка алгоритмом разрешения конфликтов на научной основе и меткой схемы действий администрации в конфликтных ситуациях (примирительные процедуры при конфликтных ситуациях); создание адекватной системы психической саморегуляции и высокой эмоциональной устойчивости персонала; применение психотехнологии положительного воздействия на персонал; бесконфликтные процедуры перемещения (перераспределения), увольнения (сокращения) персонала.

Только комплексный подход к профилактике конфликтов позволяет добиться устойчивых хороших результатов. Предупреждение конфликтов в ресторане «Питательный элемент» Предупреждение конфликтов – задача не из легких. Прогнозирование и профилактика конфликтов – неотъемлемые элементы предупреждения конфликтов в организации. В чем заключается прогнозирование конфликтов?

Очевидно, что чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии. Какова суть профилактики конфликтов? Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность

возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов – это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт. Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, менеджеры, специалисты-психологи. Она может вестись по четырем направлениям:

Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Полностью исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо. К числу этих условий относятся, в частности, следующие: создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации; справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации; наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций; успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений и пр.).

Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования компаний – важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов: оптимизация организационной

структуры компании, оптимизация функциональных взаимосвязей, отслеживание соответствия работников предъявляемым к ним требованиям, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников. Устранение социально-психологических причин конфликтов. Блокирование личностных причин возникновения конфликтов. Как осуществляется профилактика конфликтов? Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано.

Существует пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам. Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологического статусу.

Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер, и какой роли он ожидает от нас.

Если ожидаемое партнером распределение ролей нас устраивает, то мы играем ту роль, которую от нас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Поскольку роль младшего, как правило, менее комфортна, то для предупреждения конфликтов человек должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных. Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп баланса взаимозависимости в решениях и действиях.

Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем.

В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость от нас партнера не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости. В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу личные услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те, которые оказали нам.

Нарушение баланса взаимных услуг во взаимодействии людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу личную услугу (подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, «доставание билета», товара и пр.), а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается, что приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе – к конфликтам.

Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать баланс ущерба. Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал.

Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта. Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов, состоит в сбалансированности самооценки и внешней оценки.

В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, что ему удалось сделать в процессе работы.

При оценке работы других людей (особенно подчиненных) человек чаще оценивает ее по тому, что подчиненному (или другому человеку) не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью. Для предотвращения конфликтов, вызванных несоблюдением закона целесообразно создать отдел кадров, который будет профессионально осуществлять подбор, отбор, найм персонала и его аттестацию, что необходимо для обеспечения высокого качества работ на всех этапах производственного процесса. Специалисту кадровой службы (который просто необходим ресторану!) необходимо привести в порядок все документы в соответствии с существующим законодательством. Основными мероприятиями по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Отельсервис»:

С целью стабилизации кадрового потенциала: проведение мероприятий по совершенствованию отбора кадров; мероприятия по адаптации персонала и сохранению рабочих мест.

С целью реорганизации кадровой службы: введение в штат дополнительной единицы; предложения по пересмотру функций кадровой службы; рекомендации по внедрению механизации работ по учету кадров.

С целью развития форм мотивации: предложения по внедрению форм материального стимулирования; формы стимулирования временем; мероприятия по развитию карьеры (профессионального роста) персонала.

С целью обучения персонала: предложения по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации службы; предложения по проведению аттестации персонала.

К результатам внедрения комплексной системы обучения персонала, повышения квалификации и переподготовки персонала отнесем: увеличение скорости работы персонала, прошедшего обучение, как следствие увеличение производительности труда; снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей; обмен информацией между работниками, распространение по «горизонтали» передового опыта; более высокий уровень оптимальности принимаемых решений; улучшение качества работ и т.д.

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала являются: обеспечение предприятия персоналом способным адаптироваться к организации; снижение текучести кадров; сокращение числа рабочих, занятых не профилю работы; повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала; снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями.

Такие мероприятия как планирование карьеры позволит сотрудникам ООО «Отельсервис» видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт работы на предприятии. План карьеры разрабатывается на основе тщательного анализа работы, так как обладает сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Использование предложенных в проекте мероприятий приведет к следующими результатам в работе ООО «Отельсервис»: обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными способностями и возможностями; обеспечение приема персонала, способного адаптироваться

к ресторану; обеспечение стабильности персонала; обеспечение соответствия содержания труда квалификации; реализация и развитие индивидуальных способностей работников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение связи между результативностью и оплатой труда; обеспечение возможностей личного развития работника; повышения разнообразия удовлетворенных потребностей персонала; повышение обоснованности кадровых решений. Предложенные мероприятия положительно отразятся на работе ООО «Отельсервис», что обеспечит выполнение главной задачи – получение максимальной прибыли.

Корпоративный тим-билдинг ООО «Отельсервис» Современный деловой мир всё чаще для более продуктивной работы использует новейшие достижения менеджмента и корпоративных технологий. Что же может помочь Вам поддержать сотрудников в форме и при этом способствовать улучшению производительности в коллективе. Проведение каких мероприятий может этому способствовать? Это мероприятия направленные на создание команды — это люди, которые чувствуют себя объединенными и сплоченными общей идеей, и при работе которых вместе намного больше шансов на успех.

Способствовать созданию команды и созданию корпоративной культуры может совместное участие в деятельности, которая позволит лучше узнать других в неформальной обстановке, почувствовать плечо друг друга, увидеть новые черты характера. Это позволит сотрудникам при выполнении дальнейшей работы легче находить общий язык. Для выполнения вышеперечисленных задач можно заказать для сотрудников корпоративный тренинг командообразования.

Но кто хочет находиться в помещении и учиться, летом хочется движения на свежем воздухе, поэтому решением данного вопроса может быть участие в сценарной игре с элементами тим-билдинга (team-building). Сценарные игры помогают снова ощутить себя детьми, почувствовать азарт,

вкус приключений, проявить те свои качества, про которые мы часто уже забываем и которые не удастся проявлять в обычной жизни.

Это позволяет активно отдохнуть, забыть стрессовые ситуации, окунуться в другую жизнь, получить новые ощущения. Но помимо отдыха и развлечений вы также благодаря участию в сценарной игре можете решить насущные для коллектива задачи. Включенные в игру элементы тим-билдинга/team-building`а позволят решить следующие задачи: усилить сплоченность коллектива; улучшить взаимопонимание; прочувствовать специфику работы в команде, потренироваться в принятии командных решений; отработать навыки эффективного взаимодействия; создать и укрепить благоприятный психологический климат; способствовать созданию установки на достижение общих целей;

Инструменты формирования организационной культуры в ООО «Отельсервис» как способ понижения конфликтности в ресторане Мероприятия по совершенствованию и развитию организационной культуры ООО «Отельсервис» включает целый комплекс, реализация которого приведет к улучшению микроклимата в коллективе, самочувствию работников, и как следствие – к понижению конфликтности. Причем не все из них имеют отношение непосредственно к работникам и их мировоззрению, но и к высшему руководству. Бывают случаи, когда рекомендуется изменить культуру управления (что и рекомендуется сделать на предприятии), а для этого необходимо: ресторан должен твердо придерживаться в своей деятельности линии на удовлетворение спроса на рынке; весь управленческий аппарат должен работать вместе как единая команда.

Таким образом, отметим, что на сегодняшний день при формировании организационной культуры ООО «Отельсервис» строгая иерархия не приветствуется, хотя полностью отрицать ее значение не целесообразно. «Вертикальный менеджмент» необходим там, где в работе нет творчества, где труд стандартизован и требует соблюдения дисциплины. Создать на базе ООО

«Отельсервис» здоровую организационную культуру, сплоченный коллектив будет делом весьма сложным, но интересным. Здесь можно приложить максимум всевозможных методов и приемов, которые не применимы в других организациях в силу того, что последние уже достигли каких-либо результатов на пути строительства новой команды, новой организационной культуры. На культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия.

Вот лишь некоторые. После распада СССР и старой системы были забыты многие полезные мероприятия, которые, несомненно, были бы полезны и в современных условиях. К таковым можно отнести воссоздание стенда, повествующего о достижениях и работе предприятия, о направлениях деятельности и планах. Доска почета также является современным способом формирования организационной культуры, однако необходимо изменить систему попадания людей на неё. Необходимо, чтобы на ней были размещены представители всех подразделений и структур ресторана. Знакомство с новым сотрудником. Каждый новый сотрудник должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту должен вручаться буклет о ООО «Отельсервис» – его истории, особенностях, приоритетах.

Это краткое руководство предназначено для формирования чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности элитного ресторана. Более полная информация может быть опубликована, например, на сайте (в разделе «Визитная карточка»).

Сотрудники должны постоянно информироваться о мероприятиях внутри ООО «Отельсервис» и за его пределами. Обмен информацией между сотрудниками должен происходить двухсторонний. В конце каждого месяца возможно проведение Дня именинника. Именинников всем коллективом поздравляют с днем рождения. Возможна организация для этих целей стенда, на котором в яркой и красочной форме будут представлены именинники текущего дня. «Съемные» таблички с датами и фамилиями работников-

именинников сделают процесс поздравления простым и удобным. Основной смысл: подчеркнуть причастность к коллективу. Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются сообща. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением корпоративной культуры: обучение, тренинги.

Для руководства ресторана ценным будет вложение денег в такие обучающие циклы, как: «Правила делового общения»; «Эффективная коммуникация» и др. Руководству (даже самому высшему) нужно выделить в своем расписании 1 или 2 часа в неделю для встреч со своими подчиненными, на которые мог бы попасть любой работник ООО «Отельсервис» и мог бы высказать всё, о чем наболело и что требует решений. Для налаженной системы встреч можно завести листок записи на встречу, который должен быть доступен всем желающим.

Для повышения активности и инициативности работников целесообразно попросить внедрить т.н. «кружков качества» по подразделениям, а также учредить ежеквартальную премию «За новаторский подход» в работе (с выплатой материальной премии). Также целесообразно ввести именное награждение по номинациям с выдачей именных дипломов и настольных знаков (может, даже переходящих): «За динамичное развитие»; «За вклад в развитие ресторана»; «За тягу к работе» и др. В ней же талантливые сотрудники могут помещать свои стихи, заметки, зарисовки и прочие материалы.

В подобной газете могут обсуждаться наиболее важные вопросы ООО «Отельсервис». А для более плодотворной работы можно разместить у двери редакции «Ящик доверия», в который все желающие могут положить свои наиболее важные вопросы, предложения и пожелания (при желании – в анонимном порядке).

Если сразу организовать создание газеты не получается, то можно начать со стенгазеты. Её функции, впрочем, такие же, что и у обычной печатной (бумажной). У такой газеты могут быть следующие рубрики: события недели; новости ресторана; анонс; поздравления; объявления и др.

Для уменьшения излишней формализованности трудовых отношений в ООО «Отельсервис» провести ревизию документации, регламентирующую отношения в коллективе с целью выявления ненужных и изживших себя.

Чтобы облегчить общение «верхов» и «низов», необходимо максимально облегчить процесс коммуникации, «сблизить» их. В целях улучшения вертикальной коммуникации уменьшить число барьеров, существующих на предприятии (как на формальном, так и неформальном уровнях).

3.2 Оценка эффективности стратегии преодоления конфликта

Все предложенные мероприятия, так или иначе, направлены на достижение целей ООО «Отельсервис» (повышение прибыльности и уровня обслуживания). Некоторые из мероприятий требуют вмешательства только административного ресурса, а некоторые – финансовых вложений.

Расчет эффективности от совершенствования системы отбора и найма персонала в ООО «Отельсервис»
Совершенствование системы мотивации и предложения по формированию здоровой организационной культуры персонала в ООО «Отельсервис» будет способствовать снижению затрат на набор новых сотрудников и их обучение, адаптацию.

Затраты на проведение отбора и найма персонала в ООО «Питательный элемент» определяются по формуле: $Z_0 \times T \times \beta$ где: Z_0 – затраты на отбор; β – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.
 $\beta = 29 / 28 = 1,035$ Затраты на набор персонала составят: $40000 \times 0,12 \times Z_0$

до проведения мероприятий = 4637,68 руб. $1,035 \cdot 60000 \cdot 0,06$ до после проведения мероприятий = 3478,26 руб. $1,035$

Таким образом, на организационные мероприятия по поиску/подбору/отбору 1 единицы персонала требуются финансовые затраты. Что же говорить, если текучесть персонала увеличится. Затраты на данную деятельность автоматически возрастут.

Поэтому эффект экономии будет ещё большим, чем в произведенных расчетах. Расчет эффективности от совершенствования системы адаптации персонала ООО «Отельсервис» Совершенствование системы адаптации работников ресторана приведет к тому, что у работников будет сокращаться период вработываемости.

Вследствие этого снизятся потери рабочего времени на начальном этапе. Имеющиеся прогнозы оценки в области адаптации показывает, что в течении рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от 1 до 5 месяцев. На основе этих данных произведем расчеты.

Эффективность мероприятий этой группы проявляются в условном высвобождении и экономии по фонду заработной платы.

Рассчитаем экономию времени, составляющего период адаптации нового работника, по формуле: $\text{Эвр.} = \text{Пад.} \cdot \text{Чад.р.} \cdot \text{Пвр.}$, где Пад – период адаптации, дней; Чад.р. – число работников, проходящих адаптацию, чел; Пвр. – потери времени на период адаптации, %. $\text{Эвр.} = 42 \cdot 5 \cdot 0,12 = 25,2$ дн. Условное высвобождение численности составит: $\text{Эвр.} \cdot \Delta\text{Ч} = \text{Д}$ где Д – эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, дни. $\Delta\text{Ч} = 25,2 / 225 = 0,112$ чел. Текущий годовой экономический эффект составит: $\text{Эз.п.} = 42 \cdot 0,112 \cdot 1,358 = 6,39$ дн.

Для улучшения мотивации персонала ООО «Отельсервис» предлагается ввести индивидуальные показатели для премирования. Как показывает опыт, даже внедрение небольших мероприятий, направленных на стремление оценивать индивидуальный вклад каждого сотрудника торговой группы, ведёт к увеличению продаж в целом по данной группе работников на 15% (уровнировка прекращает существовать, и каждый сотрудник заинтересован в максимальных показателях именно своей работы). В целом, как показывает практика, на долгосрочный период очень сложно прогнозировать результаты.

Как правило, фактические цифры в последствие очень сильно отличаются от запланированных. Тем не менее, экономия от рассмотренных мероприятий по предприятию налицо.

Заключение

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение.

На основании анализа финансовых показателей деятельности ООО «Отельсервис» можно сказать о том, что, несмотря на некоторые проблемы платежеспособности организации, финансовое состояние компании в целом является стабильным.

В результате проведенного анализа в организации было выявлено состояние взаимоотношений в коллективе организации и определены основные причины возникновения конфликтов.

Отмеченный уровень конфликтности в коллективе ООО «Отельсервис» говорит о наличии недостатков в системе управления конфликтами организации. Большая часть сотрудников организации не чувствует свою причастность к коллективу. Основной причиной возникновения конфликтов в организации опрошенные назвали отсутствие правил поведения персонала. В качестве направления улучшения процесса управления конфликтами в магазине работники выделили усиление корпоративности.

Анализ уровня сформированности навыков разрешения и урегулирования конфликтов у руководителей торгового объекта выявил, что в анализируемом магазине присутствует проблема неэффективного управления конфликтами в коллективе.

По полученным результатам руководителем, наименее приспособленным к разрешению конфликтов и поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе является старший продавец.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в организации предлагается внедрение обращения к услугам психолога сторонней организации, осуществляющей деятельность в данной области, проведение психологических тренингов, усиление корпоративности посредством внедрения качественной системы адаптации персонала, а также повышение профессиональной подготовки директора и старшего продавца магазина ООО «Отельсервис» в части управления конфликтами посредством прохождения специализированных курсов.

Внедрение данных мероприятий позволит не только сократить уровень конфликтности в коллективе и повысить эффективности системы управления конфликтами в организации, но и обеспечит снижение текучести кадров, повышение производительности труда и рост выручки организации.

Список использованной литературы

1. Антонова В.И. Гражданское общество: детерминация социальной природы и функциональной сущности / В.И. Антонова, В.В. Антонова, П.Н. Киричек // Огарёв-Online. 2017. № 5(94). С. 6.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. СПб.: Питер, 2009. — 304 с.
3. Буртовая Е.В. Конфликтология / Е.В. Буртовая // Русский Гуманитарный Интернет Университет. 2002. – 578 с.
4. Голенкова О.В. Педагогические кадры в Брянском уезде Орловской губернии на рубеже XIX - XX веков: социально-социологический анализ / О.В. Голенкова, Т.Е. Лифанова, С.А. Шилина // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2020. № 2 (43). С. 9-13.
5. Голенкова О.В. Развитие образования в Брянском уезде Орловской губернии в XIX - начале XX веков: историко-социологический аспект / О.В. Голенкова, Т.Е. Лифанова, С.А. Шилина // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2020. № 1 (42). С. 9-14.
6. Гостенина В.И. Социальный работник в системе социального обслуживания населения : Учебно-методическое пособие по направлению подготовки «Социальная работа» (39.03.02), «Социология управления» (39.04.01.) и для переподготовки кадров социальных работников / В.И. Гостенина, Т.Е. Лифанова, А.К. Мамедов [и др.]. – Брянск : Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2019. – 308 с. – ISBN 978- 5-9734-0335-5.
7. Ефимочкина Н.Б. Цифровые поля социальных трансформаций мегаполиса / Н.Б. Ефимочкина, А.К. Мамедов // Экономика. Социология. Право. 2021. № 3 (23). С. 35-45.
8. Ефимочкина Н.Б. Эволюция цифровых полей социальных трансформаций мегаполиса/ Н.Б. Ефимочкина, А.К. Мамедов // Экономика. Социология. Право. 2021. № 4 (24). С. 73-85.

9. Киричек П.Н. Университет в поле социального заказа / П.Н. Киричек // Социальные и психологические проблемы современного образования : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск, 29 ноября 2018 года. Иркутск: ВосточноСибирский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2018. С. 183-188.
10. Козер Л.А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О.А.Назаровой; Под общ. ред. Л.Г. Ионина. – Москва: Идея-Пресс, Дом интеллектуал. книги, 2000. - 205 с.
11. Лифанова Т.Е. Технологии социальной работы в специализированных учреждениях социального обслуживания / Т.Е. Лифанова, С.А. Шилина // Учебнометодическое пособие для бакалавриата по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа» / Брянск, 2020. Том Часть 2. 160 с.
12. Мамедов А. К. Виртуальная личность: социальный эскапизм или новое поле креативности? / А.К. Мамедов // Экономика. Социология. Право. – 2019. – № 1(13). – С. 68-75.
13. Мамедов А.К. Метаморфозы цифрового общества: трудности роста и риски / А.К. Мамедов, Л.Ю. Писарева // Социология. – 2020. – № 3. – С. 4-17.
14. Мамедов А.К. Поиск идентичности в современных реалиях: дикретность, посттрадиционализм и индивидуализм / А.К. Мамедов, О.И. Якушина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2015. – Т. 15. – № 4. – С. 20-30.
15. Мамедов А.К. Социальное неравенство: новая онтология и вариативность в информационную эпоху / А. К. Мамедов // Философия и социальные науки в современном мире: Материалы международной научной конференции к 30-летию факультета философии и социальных наук Белорусского государственного университета, Минск, 26–27 сентября 2019 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2019. – С. 11-15.
16. Мкртумян Л.С. Организационная культура как фактор конструктивного разрешения конфликтов / Л.С. Мкртумян. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной психологии : материалы III Междунар.

науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2024. — С. 60-63. — URL: <https://moluch.ru/conf/psy/archive/157/6405>

17. Тюкавкин Н.М. Корпоративная культура и конфликты / Н.М. Тюкавкин, Н.А. Цаплина // Кадровик. 2008. №7. URL:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36479575> 18. Шилина С.А. Регулирование межличностных конфликтов в системе муниципального управления / С. А.

18. Шилина, А. В. Ячменева // Практический дискурс высшей школы : Сборник докладов Международной научно-практической конференции, Брянск, 01 декабря 2016 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2016. – С. 149-151.

19. Ячменева А.В. Современные технологии управления при регулировании межличностных конфликтов в системе муниципального управления / А. В. Ячменева, С. А. Шилина // Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика: Материалы международной научно-практической конференции, Брянск, 16–17 марта 2017 года. — Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2017. – С. 527-532.

20. Gostenina V. Development of an optimization model for commuter train traffic (case study of the Bryansk Region, Russia) / V. Gostenina, S. Melnikov, E. Sycheva, S. Shilina // Transportation Research Procedia : X International Scientific Siberian Transport Forum — TransSiberia 2022, Siberia, 13 мая 2022 года. Siberia: Elsevier, 2022. P. 1034-1041. DOI 10.1016/j.trpro.2022.06.103.

21. Lifanova T.E. Socio-ecological Ministry of the Russian Orthodox Church (end of the 19th-beguinning of the 20th centuries) / Т. Е. Lifanova, Е. Yu. Sycheva [et al.] // Revista Gênero e Direito. 2020. – Vol. 9. No 4. P. 667-689.

22. Вторушин Н.А. Категория отчуждения: гносеологический анализ // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 105–108.

23. Вторушин Н.А. Роль творчества в решении проблемы отчуждения личности // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI

Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 221–222.

24. Вторушин Н.А. Автономная личность как решение проблемы отчуждения человека // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 219–221.

25. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение // Кадры. – 2012. – № 6. – С. 34–39. 5. Климова С. Трудовые конфликты на российских предприятиях // Кадры. – 2013. – № 5. – С. 23–32.

26. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2012. – С. 147–209.

27. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ-Пресс, 2012. – С. 100–138.

28. Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг. – М.: РАГС, 2012. – С. 100–104.

29. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. – М.: Эксмо, 2012. – С. 34–41.

30. Ошуркова Н.А. Конфликты в трудовом коллективе и способы их разрешения. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2012. – С. 24–26.

31. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства // Alma mater: Вестник высшей школы. – 2005. – № 6. – С. 40–47.

32. Борисова Ю.Н. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания. – М.: РМАТ, 2013. – С. 130–136.

33. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2014. – С. 26.

34. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник. – М.: Новое знание, 2013. – С. 68–89.

35. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. – М.: ООО «Агенство рекламы “Товарищ”», 2013. – С. 15–28.
36. Новиков Д.Т., Бусалов Ю.Е., Сорокина Т.В. Управление качеством услуг на предприятиях в индустрии гостеприимства: учеб. пособие. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2012. – С. 26–39.
37. Федцов В.Г. Культура сервиса: учебно-практическое пособие. – М.: Педагогика, 2013. – С. 70–89.
38. Гришина Н.В. Давайте договоримся: Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. – СПб.: Питер, 2012. – С. 150–170.
39. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Экзамен, 2013. – С. 204–214.
40. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2012. – С. 131–145.
41. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 2012. – С. 35–46.
42. Пищелко А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения). – Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 2013. – С. 140.
43. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. – М.: Бизнес, 2012. – С. 20–27.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на 01.03 20 24 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация ООО «Отельсервис» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) _____

Коды

0710001

384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31.12.2023			На 31.12.2022		
		20	23	г. ³	20	22	г. ⁴
	АКТИВ						
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
	Нематериальные активы						
	Результаты исследований и разработок						
	Нематериальные поисковые активы						
	Материальные поисковые активы						
	Основные средства						
	Доходные вложения в материальные ценности						
	Финансовые вложения						
	Отложенные налоговые активы						
	Прочие внеоборотные активы						
	Итого по разделу I		0,00			0,00	
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
	Запасы		59 400				
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям						
	Дебиторская задолженность					40 000	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)						
	Денежные средства и денежные эквиваленты		284 828			60 000	
	Прочие оборотные активы						
	Итого по разделу II		344 428			344 428	
	БАЛАНС		344 428			344 428	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31.12.2023			На 31.12.2022		
		20	23	г. ³	20	22	г. ⁴
	ПАССИВ						
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶						
	Уставный капитал (складочный капитал, вклады товарищей)	100 000			100 000		
	Собственные акции, выкупленные у акционеров						
	Переоценка внеоборотных активов						
	Добавочный капитал (без переоценки)						
	Резервный капитал	5 615			5 615		
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	78 613			78 613		
	Итого по разделу III	184 228			184 228		
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
	Заемные средства						
	Отложенные налоговые обязательства						
	Оценочные обязательства						
	Прочие обязательства						
	Итого по разделу IV	0,00			0,00		
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
	Заемные средства	160 000					
	Кредиторская задолженность						
	Доходы будущих периодов						
	Оценочные обязательства						
	Прочие обязательства						
	Итого по разделу V	160 000			160		
	БАЛАНС	344 228			100 000		

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. №43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации №6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 23 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация _____ ООО «Отельсервис» _____ по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____

по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год			За _____ год		
		20	23	г. ³	20	24	г. ⁴
	Выручка ⁵		275 000				
	Себестоимость продаж	(130 000)	()
	Валовая прибыль (убыток)		145 000				
	Коммерческие расходы	(-)	()
	Управленческие расходы	(-)	()
	Прибыль (убыток) от продаж		145 000				
	Доходы от участия в других организациях		-				
	Проценты к получению		-				
	Проценты к уплате		8 000		()
	Прочие доходы		80 000				
	Прочие расходы	(76 620)	()
	Прибыль (убыток) до налогообложения		140 380				
	Текущий налог на прибыль	(28 076)	()
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		28 076				
	Изменение отложенных налоговых обязательств						
	Изменение отложенных налоговых активов						
	Прочее						
	Чистая прибыль (убыток)		112 304				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За			год			За	год		
		20	23	г. ³	20	24	г. ⁴				
	СПРАВОЧНО										
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода										
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода										
	Совокупный финансовый результат периода ⁶										
	Базовая прибыль (убыток) на акцию										
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию										

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. №43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации №6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение В «Опросный лист»**Вопросы:**

Думаю, что я получаю неплохую оплату за ту работу, которую я выполняю.

В этой организации у меня практически нет шансов получить повышение.

У меня исключительно толковый и грамотный руководитель.

Меня не удовлетворяет система дополнительных выплат, существующая в этой организации.

Когда я хорошо выполняю свою работу, я ощущаю признание и благодарность.

Многие из наших правил и инструкций препятствуют нормальной работе.

Мне нравятся люди, с которыми я работаю.

Иногда мне кажется, что моя работа не имеет никакого смысла.

В этой организации хорошо налажено информирование своих работников.

Прибавки к зарплате очень незначительны и происходят редко.

Те, кто хорошо справляются со своей работой, имеют реальные шансы на повышение.

Мне не нравится то, как со мной обращается мой руководитель.

Дополнительные льготы и выплаты, которые мы здесь получаем, не хуже, чем в большинстве других организаций.

Я не вижу, чтобы то, что я делаю, хоть как-то ценилось.

Мои попытки улучшить процесс работы не натываются на бюрократизм и проволочки.

Многие из моих коллег грешат некомпетентностью.

Мне интересно решать задачи, возникающие в моей работе. Мне неясны цели, которые перед собой ставит эта организация.

Думаю, что меня недостаточно ценят в этой организации, судя по тому, сколько мне платят. Шансы продвинуться по карьерной лестнице здесь не хуже, чем в других местах.

Мой руководитель проявляет мало интереса к чувствам своих подчиненных.

Наша организация обеспечивает хороший социальный пакет. У нас почти не получают материальных вознаграждений за хорошую работу.

Мне приходится выполнять массу формальных и ненужных вещей.

Я получаю удовольствие от работы со своими коллегами.

Мне часто кажется, что я не знаю, что происходит в нашей организации.

Я горжусь работой, которую я выполняю.

Я удовлетворен возможностями на повышение зарплаты

Мы не имеем того социального пакета, который должны были бы иметь.

Мне очень нравится мой руководитель.

Моя работа перегружена писаниной.

Я не чувствую, чтобы мои усилия оценивались так, как они того заслуживают.

Если я захочу, у меня есть реальные возможности продвинуться по службе.

Мне очень нравится атмосфера нашего коллектива.

Я получаю удовольствие от этой работы.

Меня не удовлетворяет уровень информирования работников в нашем подразделении.

Ключ к опроснику удовлетворенности работой:

Начислите каждому ответу баллы при помощи следующей шкалы: 1 балл = совершенно не согласен; 2 балла = не согласен; 3 балла = скорее не согласен; 4 балла = скорее согласен; 5 баллов = согласен; 6 баллов = совершенно согласен. Ответы на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32 и 36-й следует перевести в обратные, т.е. 6 баллов = совершенно не согласен; 5 баллов = не согласен;

4 балла = скорее не согласен;

3 балла = скорее согласен; 2 балла = согласен; 1 балл = совершенно согласен..

Названия подшкал, их описание и номера соответствующих вопросов приведены в таблице.

Подшкалы	Описание	Вопросы, №
Зарплата	Оплата и денежные компенсации	1, 40, 19, 28
Карьера	Возможности продвижения	2, 11, 20, 33
Руководство	Непосредственный руководитель	3, 12, 21, 30
Дополнительные льготы	Денежные и не денежные выплаты сверх прямой зарплаты	4, 13, 22, 29
Зависимые вознаграждения	Благодарность, признание и денежные вознаграждения за хорошую работу	5, 14, 23, 32
Условия выполнения	Правила, процедуры и бюрократические препятствия	6, 15, 24, 31
Коллеги	Люди, с которыми работает сотрудник	7, 16, 25, 34
Характер работы	Задачи, решаемые по работе	8, 17, 27, 35
Информирование	Коммуникация внутри организации	9, 18, 26, 36
Все подшкалы	Все аспекты в целом	1 - 36

Интерпретация опросника удовлетворенности работой:

181 - 216 баллов - вы полностью удовлетворены своей работой, высокая удовлетворенность работой. 131 - 180 баллов - вы в основном удовлетворены своей работой, средняя удовлетворенность работой. 101 - 130 баллов - вы не вполне удовлетворены своей работой, удовлетворенность работой ниже среднего уровня 81 - 100 баллов - вы не удовлетворены своей работой, низкая удовлетворенность работой. 80 баллов и менее - вы крайне не удовлетворены своей работой, крайне низкая удовлетворенность работой.

Оценка по подшкалам: 20 - 24 балла - полностью удовлетворен данным аспектом работы (высокая удовлетворенность данным аспектом). 15 - 19 баллов - частично удовлетворен данным аспектом работы (средняя удовлетворенность данным аспектом работы).

10 - 14 баллов - скорее не удовлетворен данным аспектом работы (низкая удовлетворенность данным аспектом работы). 9 баллов и менее - крайне не удовлетворены данным аспектом работы (крайне низкая удовлетворенность данным аспектом работы).

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

(подпись)

(ФИО)