

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление конфликтными ситуациями на предприятии общественного
питания на примере ресторана «Легио»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента (ки) __5__ курса __531__ группы

направление 43.03.01 – Сервис

Института истории и международных отношений

Колесниковой Дарьи Алексеевны

Научный руководитель

старший преподаватель

В. О. Сычева

Зав. кафедрой

профессор, д.э.н.

Т. В. Черевичко

Саратов 2017

Введение

Конфликт, в особенности социальный, весьма интересное явление в общественной жизни людей, и в связи с этим не случаен интерес к нему многих крупных ученых, занимающихся весьма широким спектром наук.

Актуальность исследования кроме того обусловлены невозможностью простого копирования Россией накопленного многолетнего опыта западными странами, пришедшими к развитому капитализму традиционными путями от докапиталистических форм общественного развития. Россия, равно как и ряд других стран, составлявших некогда социалистическую систему хозяйствования, переходит к рыночной экономике в условиях, далеких от традиционных, что требует всестороннего учета этого своеобразия при решении проблемы регулирования и разрешения социально-экономических конфликтов.

Все изложенное в совокупности определяет актуальность избранной темы и объективную необходимость проведения исследования по проблеме регулирования конфликтов в организации.

Цель работы – исследовать механизмы и технологии разрешения конфликтов с посетителями в ООО «Легио» и на этой основе разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами на данном предприятии.

Задачи:

- рассмотреть понятие и виды конфликтных ситуаций;
- выявить методы управления конфликтными ситуациями на предприятиях общественного питания;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ресторана «Легио»
- выявить причины и виды конфликтных ситуаций в ресторане «Легио»;

– охарактеризовать особенности управления конфликтными ситуациями и предложения по оптимизации их разрешения в ресторане «Легио».

Теоретической базой данной работы послужили монографии, статьи периодической печати, научные труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области управления конфликтов, таких как М.А.Авдыев, Ф.М.Бородкин, Т.Ф. Крам, Н.В.Гришина, А.Я.Кибанов, В.А.Светлов, Э.К. Старобинский и др. Данные работы содержат большое количество теоретической информации, которая была использована в бакалаврской работе: особенности конфликтов на предприятии, управление конфликтами в коммерческой деятельности, анализ современного ресторанного бизнеса, структура управления персоналом в организации, способы разрешения конфликтов, анализ психологической составляющей конфликта и т.д.

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты, учебная и научная литература, публикации в периодических изданиях, средства Интернет. Так рассматривались способы разрешения конфликтов по методике Дойча на электронном ресурсе: <http://polbu.ru> . Урегулирование конфликтов в трудовом коллективе, рассмотренные В.Д. Грызуновым представленный на сайте <http://web.snauka.ru/> . Управление процессами обслуживания в ресторане Г.В. Крюковой представлено на электронном ресурсе <http://www.e-biblio.ru/> и др.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Бакалаврская работа изложена на 78 страницах. Список литературы включает 72 наименования.

В первой главе представлен теоретический подход к проблеме исследования конфликтных ситуаций на предприятии. В результате теоретического анализа рассмотрены виды конфликтных ситуаций и методы управления конфликтами.

Во второй главе представлен анализ управления конфликтными ситуациями в ресторане «Легио» и предложены мероприятия по их оптимизации.

Основное содержание выпускной квалификационной работы

Современное общество характеризуется сложной системой отношений - экономических, социальных, политических, нравственных, духовных, профессиональных. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают препятствия на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, к появлению социального и психологического напряжения, кризисных ситуаций, приводящих к открытой конфронтации, противоборству и реальным конфликтам.

Конфликт является одной из универсальных характеристик мира, движущей силой его развития. Это один из наиболее противоречивых феноменов и основной механизм всех изменений и преобразований, детерминирующих развитие общества и отдельного индивида.

Представления о природе конфликта и конструктивного поведения в конфликте варьируются в зависимости от приверженности автора к той или иной школе или направлению. Психология занимает лидирующее положение в изучении конфликта и особенностей конфликтного поведения

Представители ранних научных школ управления считали, что конфликт — это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Однако в настоящее время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самом эффективном предприятии при самых лучших взаимоотношениях сотрудников не только возможны, но и желательны.

Если раскрывать сущность конфликта, через стадии его протекания, то схема конфликта выглядит следующим образом:

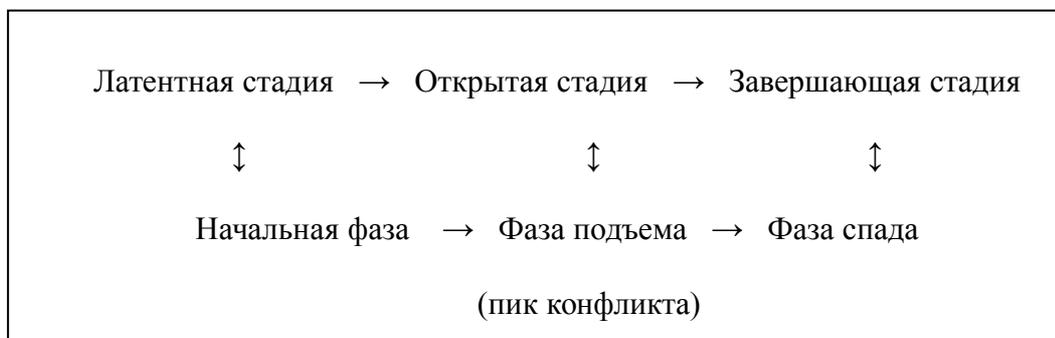


Рисунок 1 – Стадии протекания конфликта

Рассматривая типы конфликтов, можно выделить следующие:

- истинные, которые зарождаются «здесь и сейчас», искусственно не преувеличиваются;
- символические причины и обстоятельства, которые можно легко подвергнуть трансформации;
- сдвинутые, при которых истинная причина завуалирована, а конфликт маскируется иными обстоятельствами;
- ложные, при которых нет объективных причин для появления разногласий;
- латентные, характеризуются отсутствием конфликта, из-за ряда причин, но если бы их не было, то он бы произошел;
- неверно приписанные, то есть те, которые произошли не по вине обвиняемой стороны (например, родители ругают ребенка за выполненное поручение, данное ими самими).

Актуальным в современном понимании конфронтации есть конструктивный подход к конфликту. Он предполагает, что существует несомненная польза от конфликта.

Предприятия общественного питания - предприятия, предоставляющие продовольственные услуги, а также производящие кулинарные изделия и полуфабрикаты.

Среди предприятий общественного питания основное место занимают рестораны, кафе, бары. Они играют важную роль в организации отдыха населения. Туда люди приходят не только для того, чтобы поесть, но и для того, чтобы отпраздновать юбилеи, важные события в жизни человека,

определенного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей.

От правильной и ясной организации работы и умения поддерживать доброжелательное психологическое настроение персонала предприятий общественного питания зависит настроение и благополучия всех, кто пользуется их услугами. Поэтому для таких предприятий очень важно создавать и поддерживать позитивную психологическую атмосферу.

Сегодня конфликты в организациях и предприятиях общественного питания являются повседневной реальностью, поэтому для эффективного решения возникающих проблем менеджер должен обладать теоретическими знаниями и практическими навыками поведения в конфликтных ситуациях.

В предприятиях общественного питания могут возникать конфликты между работниками предприятия, потребителями, а также между потребителем и обслуживающим персоналом.

Причинами конфликтов между работниками предприятий общественного питания и потребителями могут быть: пренебрежение интересами потребителя, ущемление его прав, унижение человеческого достоинства, ошибочное приписывание его сервисному партнеру (потребителю и официанту) любых действий, направленных против другой стороны (например, потребитель неправильно понял действия официанта и проявил чувство обиды), психологическая несовместимость, вызванная предубеждением в связи с личными качествами другого человека (например, потребитель подозревает официанта в преднамеренном расчете и т.д., руководствуясь принципом «все они такие»)

Далее следует перейти к анализу ресторана «Легио». За прошедшие годы ресторан приобрел большую популярность в городе Саратов. С момента открытия и до настоящего времени ресторан старается поддерживать достойный уровень обслуживания с неизменно высоким качеством приготовляемых блюд.

Накопленный опыт показали необходимость перейти в принципиально новый формат общепита. Так родилась идея организовать службу доставки «Легио».

В «Легио» также можно сделать предварительный заказ на определенное время, и в назначенный час унести с собой домой, в офис или на пикник свежеприготовленные блюда.

Для разрешения конфликтов с клиентами в ресторане «Легио» используют правило LAST:

1. LISTEN - выслушай
2. APOLOGIZE - извинись
3. SOLVE - реши проблему
4. THANKS - поблагодари

Listen - Умение слушать. При разрешении конфликтной ситуации официанту или менеджеру ресторана следует выслушать гостя спокойно, ни в коем случае, не перебивая его. От того, как ресторан воспримет ситуацию, в дальнейшем зависит весь исход проблемы, поэтому необходимо слушать гостя внимательно. Если что-то непонятно, следует переспросить, но в любом случае нужно дать клиенту понять, что на его стороне. Прежде чем решать проблему, ее нужно услышать. Представителям ресторана необходимо воспринимать каждую жалобу со всей ответственностью и обязательно учитывать, к какому типу клиентов относится этот гость.

Apologize - Всегда искренно приносите извинения. Иногда клиенту достаточно знать, что его проблему поняли, и услышать извинения - и конфликт разрешится сам собой. Следует использовать выражения: "Мне очень жаль, что вышла такая ситуация. Это не в нашем стиле работы". Извиняться нужно искренне и очень достойно.

Solve - решите проблему. Очень часто выслушать клиента бывает недостаточно. Возникшую проблему нужно решать. Сначала стоит предложить гостю свой вариант разрешения конфликта. Если гость не соглашается, следует спросить у него, как ресторан может исправить ситуацию, чтобы он остался

доволен. Разрешение конфликтов с клиентами вполне в силах официанта. Если это в компетенции – стоит действовать, если нет – следует звать менеджера.

Thanks - Нужно обязательно поблагодарить клиента, потому что он привлек внимание к важной проблеме. Если гости будут говорить, в чем ресторан допускает ошибки, ресторан только выиграет от этого, потому что сможет избежать конфликтных ситуаций в будущем - а это очень важно. Если ресторан знает о своих недостатках, он может их исправить, что только положительно отразится на успехе заведения, и плохой сервис ему не грозит.

Большинство конфликтов можно предупредить или начать исправлять ситуацию с ошибками обслуживания как можно раньше, не дожидаясь требований о возмещении ущерба и наказании виновных. Предотвратить конфликты можно построив работу персонала с учетом этих рисков, и описав желаемое поведение в стандартах сервиса. Ниже, в таблице 7 приведены примеры предотвращения ситуаций, рискующих перейти в претензии к качеству обслуживания в ресторане «Легио» за период прохождения практики.

Таблица 1 - Способы предупреждения конфликта при обслуживании в ресторане «Легио»

Возможный конфликт	Предупреждение конфликта
Гость разрезал стейк, а прожарка не соответствует заказанной. Не найдя официанта он зовёт менеджера.	Официант после подачи блюда гостям находится в зале и наблюдает за ситуацией за столом, пока гости не начали, есть. Если гость отодвигает блюдо или приборы/оглядывается/пристально рассматривает блюдо, подойти и спросить: «Вам чего-то не хватает?» / «Что-то случилось?».
Хостесс в заведении не предусмотрена, официанты сами встречают Гостей. В вечерние часы сотрудники не всегда могут дежурить на входе в зал.	В ресторане карманы для хранения меню при входе в каждый зал или на позицию официанта, проходя с гостем к столу официанту достаточно протянуть руку, чтобы взять меню. Если гость сел за стол самостоятельно, то у него тоже есть возможность обслужить себя самостоятельно. В стандарте сервиса описана встреча гостя, в случае занятости официанта, например: «если гость появляется на вашей позиции, когда Вы заняты обслуживанием другого стола улыбнитесь/кивните/укажите рукой на свободный столик».

<p>Когда в зале гости, официанты много времени проводят в служебных помещениях якобы по необходимости (на раздаче кухни или бара).</p>	<p>В ресторане обучены профессиональному наблюдению за столами, а так же регулярно проводятся деловые игры «официант-гость», где официант учится читать невербальные сигналы гостей за столом. В схему распределения позиций добавлены крестиками те места, где находится официант в перерывах при обслуживании. Оповещается о готовности заказов через систему автоматизации или иные устройства адресно.</p>
<p>Гость просит счет, официант оперативно приносит предчек, забирает деньги и приносит сдачу и фискальный чек. Гости уходят, и сразу же подходит другая компания, желающая занять столик у окна. На столе пустые тарелки и мусор.</p>	<p>В ресторане описано в стандарте сервиса процедура расчета гостя одновременно с уборкой стола. В случае выполнения стандарта официанту достаточно убрать папку со счетом и протереть стол/смести крошки, чтобы стол был готов к использованию.</p>

Для того чтобы организовать эффективную работу с конфликтной личностью, работник отдела кадров должен обладать определенными знаниями и навыками. Для приобретения таких специализированных умений, необходимо направить работника на специализированное обучение или тренинг.

Структура предложенных мероприятий на 2017 год представлена в виде таблицы 8.

Таблица 8 - Мероприятия по совершенствованию системы разрешения конфликтов

Период	Наименование мероприятия
Зима	Организационная диагностика
Весна	Проведение деловых игр
Лето	Формирование внешнего и внутреннего имиджа организации
Осень	Организация корпоративного тренинга

Бюджет предложенные мероприятия планируется методом отчисления процента от прибыли. Процент отчисления равен 6%. Бюджет на мероприятия в 2016 определен по следующему принципу:

$$\text{Расходы на мероприятия} = (\text{ЧП} * \%) * 100,$$

где ЧП – чистая прибыль компании.

Таблица 2 - Затраты на мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры

	Затраты, руб.	Количество мероприятий	Всего сумма, руб.
Организационная диагностика	4684	1	4684
Проведение деловых игр	7860	1	7860
Формирование внешнего и внутреннего имиджа организации	11730	1	11730
Организация корпоративного тренинга	10000	1	10000

Итого на реализацию всех мероприятий понадобится 34274 руб.

Таким образом, конфликт для ресторана – это своеобразная проверка, которая в итоге оказывается для заведения, даже полезной. Гость, который остался недоволен качеством сервиса и промолчал, вряд ли вернется в ресторан. Именно поэтому необходимо прогнозировать и уметь решать конфликты, обозначая, что гостям в заведении всегда рады и умеют их слышать, что неизменно располагает всех посетителей к повторному посещению.

Заключение

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу.

Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устраняют условия способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями приложения. Каждый стремится достичь чего-то своего или по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт, который – один из самых главных врагов менеджера, т.к. он дезорганизует людей, переводит их в эмоции, а не разум. Поэтому одна из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, – предотвращение возникновения, сглаживание последствий конфликта, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

Жить и работать вместе – непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения. Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие, и менеджеры должны управлять им, делая

максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив и организацию в целом.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

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