

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 организационными конфликтами на предприятиях
гостиничной индустрии (на примере гостиницы «Словакия»)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 451(ускор.) группы
направления 43.01.03 - «Сервис»
Института истории и международных отношений
Всемирновой Юлии Сергеевны

Научный руководитель

доцент, канд. эк. наук, доцент

должность, уч. степень, уч. звание

_____ дата, подпись

Е.С.Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой,

директор, докт. экон. наук, профессор

должность, уч. степень, уч. звание

_____ дата, подпись

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2018 год

Введение

Конфликт – это столкновение противоположно направленных интересов, позиций партнёров, сопровождаемое психическим напряжением и возникновением негативных эмоциональных состояний. Конфликты являются постоянным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. В такой ситуации важно определить причины конфликта, поскольку зная их легче предпринять определенные конкретные шаги для предотвращения негативных последствий.

Актуальность темы работы заключается в том, что конфликт является неотъемлемой частью деятельности гостиницы, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением. Каждой гостинице необходима система управления конфликтом. Конфликты, разногласия, трения в коллективе гостиницы неизбежны. Руководители должны научиться использовать их во благо, поощрять конструктивную критику и предложения сотрудников. Конфликт поддается управлению, если сотрудники обладают волей и навыками такой работы. Решение конфликтов требует незамедлительной реакции руководителя на сложившуюся обстановку в коллективе и принятие необходимых мер, так как это влияет на качество работы. Многие руководители гостиничных предприятий предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами. Однако это может только усугубить ситуацию, поскольку гораздо важнее проанализировать истинные причины разворачивающегося конфликта в организации и скорректировать его негативные последствия. Умение грамотно вести себя в конфликтных ситуациях является для руководителя чрезвычайно важным.

Целью бакалаврской работы является исследование сущности организационных конфликтов и особенностей управления ими на гостиничных предприятиях.

Для достижения поставленной цели, были определены следующие задачи:

1. изучить понятие и виды конфликтов;
2. рассмотреть причины возникновения организационных конфликтов;
3. определить структуру протекания организационных конфликтов и способы управления конфликтами на гостиничном предприятии;
4. исследовать социально-психологический климат в коллективе и причины возникновения конфликтов в гостинице «Словакия» (г. Саратов);
5. разработать рекомендации по предотвращению и разрешению конфликтов на исследуемом предприятии.

Проблема организационных конфликтов получила в социально-психологической литературе и исследованиях по менеджменту и управлению организацией достаточно широкое освещение. При написании работы были использованы труды таких ученых, как Лопатина М.В., Шульгина Д.Б., Кортова В.С., Шило И.Н., Крама Т.Ф., Гришиной Н.В., Скотта Д. Г. и др.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрена сущность конфликтов, причины их возникновения и способы их разрешения. Во второй главе дана краткая характеристика предприятия гостиницы «Словакия», проводится исследование социально-психологического климата в коллективе и причины возникновения конфликтов. В третьей главе на основе проведенных исследований предложены рекомендации по снижению уровня конфликтности в гостинице «Словакия».

Основное содержание бакалаврской работы

В настоящее время существует множество определений понятия конфликта. Чаще всего конфликт определяется как 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.

Организационный конфликт - это особый вид социального конфликта, который проявляется через столкновение двух или более разнонаправленных сил, ценностей, взглядов. Это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов личного и производственного характера. Иначе говоря, это стадия максимального развития противоречий между субъектами трудовой деятельности в трудовой или связанных с трудовой деятельностью областях и представляет собой силовое динамическое воздействие, которое осуществляется значительным количеством индивидов, социальных групп на основе действительного или сомнительного несовпадения интересов ценностей или нехватки ресурсов.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. 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. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Существуют многочисленные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание,

значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д. Основными причинами конфликтов на гостиничных предприятиях чаще всего являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и в уровне образования работников, а также неэффективные внутренние коммуникации. Очень важно определить причины конфликта, так как зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию их (причин) действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект.

Кроме этого необходимо учитывать и последствия конфликта для гостиницы и социально-психологического климата в коллективе, в частности, ведь каждый конфликт внутри коллектива по-новому распределяет роли в коллективе и формирует новые неформальные группы внутри его, что в свою очередь может негативно сказаться и на работе всей гостиницы в целом

От причин конфликта и особенностей его протекания зависит социально-психологический климат всего гостиничного предприятия, ведь если он по своим последствиям будет дисфункциональным, нарушится нормальная рабочая атмосфера коллектива, что добавит еще больше проблем в управлении руководством предприятия.

Структура конфликта включает следующие основные элементы:

- субъекты конфликта,
- предмет конфликта,
- конфликтные отношения,
- конфликтные ситуации,
- противоречия и причины конфликта.

Основными мерами по осуществлению результативного прогнозирования организационных конфликтов на предприятиях являются следующие: знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, работа с лидерами в подразделениях, анализ общественного мнения, изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников.

Методами правильной и своевременной диагностики конфликтных ситуаций являются: регулярное и деловое общение с сотрудниками; принятие управленческого решения, способного устранить конфликт; склонение потенциальных участников к взаимным уступкам.

В практической части бакалаврской работы мы исследовали причины и особенности конфликтов в гостинице «Словакия» (г. Саратов). Организационную структуру управления гостиницы «Словакия» можно отнести к линейно-функциональному типу. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив, в тоже время существует распределение обязанностей персонала гостиниц в соответствии с их функциональным подразделением, на исследуемом предприятии это выражено в виде сформированных служб гостиницы. При этом каждая служба имеет своего непосредственного руководителя, который подчиняется генеральному директору отеля. Таким образом, организована и налажена четкая система соподчинения и установлены квалификационные уровни работы.

Для эффективного разрешения конфликта не достаточно знать только характеристику субъектов конфликта. Нужно также определить, как влияет конфликт на его непосредственное окружения, то есть на других работников. Для этого нами была проведена оценка социально-психологического климата коллектива гостиницы «Словакия», а также определен общий уровень конфликтности коллектива. Для оценки социально-психологического климата была разработана специальная анкета. Данное анкетирование прошла служба управления номерным фондом и административно-хозяйственная служба. Общее количество опрошенных сотрудников данных

служб составило 48 человек. По результатам анкетирования был сделан вывод, что социально-психологический климат оценивается сотрудниками как нейтральный, но в коллективе наблюдается определённая отчуждённость руководства от коллектива, а наиболее распространённым типом конфликтов являются конфликты работников с руководством.

Проведя анализ уровней управления и взаимоотношений между сотрудниками гостиницы можно сделать следующие выводы:

1. Условия труда и оборудование рабочих мест оказывает прямое воздействие на формирование климата в коллективе. Исследуемое предприятие является одним из самых усовершенствованных и технически модернизированных гостиниц Саратова, но при этом оборудования разного рода все равно не хватает (например, тележек для организации работы горничных);

2. Система оплаты труда на предприятии повременно-премиальная. Все работники получают заработную плату в зависимости от отработанных в месяце часов (смен). При этом им также выплачивается премия ежемесячно, но основная проблема, которая дестабилизирует социально-психологический климат в коллективе – это отсутствие четко установленных требований к работе. Поэтому каждый месяц, получаю разную сумму премии, сотрудники даже не знают, почему она у кого-то меньше, а у кого-то больше. Именно поэтому климат в коллективе нестабилен, в место того, чтобы радоваться премии, сотрудники выясняют, почему она не равная у всех.

3. Распределение обязанностей в отеле и уровни соподчинения в общем, установлены четко и верно, но несмотря на это, некоторые руководители служб стараются утвердиться в должности не только в своем функциональном подразделении, но и раздавая указания в других службах. Кроме этого существует разница в стилях управления всех служб гостиницы. Если рассматривать службу управления номерным фондом, то там руководитель придерживается более жесткого стиля, нежели руководитель службы приема и размещения, он старается быть более демократичным, а

руководитель технической службы придерживается либерального стиля управления;

4. Психологические факторы оказывают существенно влияние на формирование климата в коллективе. Очень часто можно наблюдать конфликтные ситуации между сотрудниками разных темпераментов, из-за того, что их просто раздражает поведение друг друга, но изменить они ничего не могут. Также в коллективе работают люди разных национальностей, что тоже осложняет их взаимодействие и нагнетает социально-психологический климат

5. Численность персонала в гостинице тоже непостоянна, и поэтому иногда сотрудникам приходится выходить сверх нормы и своих часов. Конечно, эта переработка им оплачивается, но отсутствие положенного выходного дня негативно сказывается на настроении и общем желании работать более продуктивно.

Все выше рассмотренные факторы существенно влияют на социально-психологический климат в коллективе. Исходя из полученных данных видно, что климат в коллективе гостиницы «Словакия» переменчив, и хотя все изменения непостоянны и зависят от руководства, необходимо уделять внимание созданию наиболее комфортных условий для своих сотрудников.

Для управления конфликтными ситуациями нами было предложено использовать следующие способы:

1. Разъяснение требований к работе, то есть показать уровень результатов, который должен быть достигнут, система полномочий и ответственности. Также такая мера необходима для того, чтобы не возникало искажение информации на пути от руководителя до подчиненного по вертикальным коммуникационным каналам;

2. Организация четкого распределения и разъяснения прав и обязанностей, полномочий и ответственности своим подчиненным. Для этого необходимо в организации разрабатывать функциональные обязанности служащих и при приеме на работу персонально, письменно знакомить с ними

каждого. В гостинице «Словакия» на каждую должность разработаны внутрифирменные организационно-правовые документы, содержащие спецификацию и требования к работнику. В связи с этим каждого нового сотрудника должны ознакомить с его должностной инструкцией;

3. Разработка и реализация общих комплексных целей, которые объединяют всех работников, выступают коллективным мотивирующим фактором, ориентируют служащих на сотрудничество и, следовательно, предполагают индивидуальную и коллективную ответственность. Общими комплексными целями в гостинице «Словакия» могут стать стремления коллектива и руководства занять лидирующие позиции на рынке гостиничных услуг города Саратова. Гостиница имеет прекрасное местоположение, является одной из старейших гостиниц города и предоставляет высококлассные услуги, именно поэтому она достойно занимает одно из лидирующих позиций, но поддержание этой позиции и выход на более высокий уровень возможен только при участии всего коллектива и руководства гостиницы.

4. Формирование структуры санкций, вознаграждений и наказаний, которая должна стимулировать вклад в достижение организационных целей. Данная мера необходима в гостинице, потому что каждый сотрудник должен знать, если уровень его работы будет выше, чем у других сотрудников, он непременно получит премию, и наоборот, если сотрудник плохо трудится его необходимо депремировать. При этом нужно четко определить условия, при которых премия будет начисляться за проделанную работу или будет сниматься за некачественный труд;

5. Использование руководителем власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении субъектов индивидуального социально-трудоового конфликта. Данная мера дает возможность менеджеру, либо администратору непосредственно воздействовать на участников конфликта используя свои должностные полномочия, что необходимо для обеспечения принципов управления на

предприятию.

6. Изменение руководителем конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами (например, повысить в должности работника, направить на учебу и т.п.). Как показывает практика конфликты несущие функциональные и конструктивные последствия возникают в результате несправедливости по отношению к какому-либо сотруднику;

7. Проведение разъяснительной и воспитательной работы среди участников организационного конфликта;

8. Использование технологии «переговоров» и «посредничества» в конфликтах. Администратор (менеджер) гостиницы обязан участвовать в процессе переговоров, между конфликтующими сторонами и оказывать услуги посредника. Это необходимо для того, чтобы он был в курсе событий в его коллективе и всегда в нужную минуту оказывал посильную помощь в решении конфликтных ситуаций. Кроме этого все сотрудники будут знать, что руководитель участвует в жизни коллектива, стараясь сохранить позитивные рабочие отношения.

Следует отметить, что применение всех принципов и методов управления процессом конфликта, возможно не всегда. При этом каждый раз необходимо сделать все возможное для предотвращения конфликта, либо его рассмотрения на начальной стадии формирования. Каждый руководитель должен помнить, что от его действий напрямую зависит социально-психологический климат трудового коллектива. Гостиница «Словакия» является предприятием с большим опытом работы на рынке гостиничных услуг г. Саратова. Конечно же, на любом предприятии происходят конфликты и данная гостиница не исключение, но желание руководства и персонала всегда разобраться в первопричинах конфликта говорит о том, что все работают над созданием положительного настроения в трудовом коллективе и позитивного образа предприятия в глазах его гостей.

Заключение

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, основой которого является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся. Организационный конфликт представляет собой столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Изучение организационных конфликтов имеет большое значение для развития любого предприятия, в том числе и гостиничного, и требует понимания причин и динамики развития конфликта. В организациях всегда имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции. Все эти причины подводят к выводу о том, что если организация есть комплекс противоречий, то она содержит в себе потенциал напряженности и она конфликтна по природе своей.

Любой коллектив – это не просто организационно оформленная общность людей, имеющих общественно полезные и значимые цели, задачи деятельности, органы управления, но и общность, в которой люди могут испытывать друг к другу симпатию или антипатию, сходство во взглядах, вкусах, личных потребностях и интересах. Поэтому результативность работы коллектива в значительной степени определяется не только объективными данными (возраст, пол, образование, стаж и др.), но и психологическим климатом в коллективе.

Ценность организационных конфликтов, заключается в том, что они предотвращают окостенение системы гостиничных предприятий, открывают дорогу инновациям, это стимул к изменениям, вызов, требующий творческой реакции. Но очень важно, чтобы они были управляемы, причем таким образом, чтобы минимизировать их негативные, деструктивные последствия и усилить их конструктивные возможности. Для бесконфликтного взаимодействия руководителей и персонала возможно использовать такие способы, как разъяснение требований к работе; четкое распределение и

разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности среди персонала; формирование оптимальной структуры санкций, вознаграждений и наказаний и т.п.

В практической части бакалаврской работы мы исследовали особенности, причины и способы разрешения конфликтов в гостинице «Словакия» (г. Саратов). В процессе анализа было выявлено, что социально-психологический климат в трудовом коллективе в целом благоприятный, однако наблюдается некоторая отчуждённость руководства от остального персонала. В связи с этим часто возникают конфликты работников с руководством, из чего можно сделать вывод, что главная проблема данного коллектива - косность системы управления, что в свою очередь сказывается и на социально-психологическом климате.

В гостинице «Словакия» для предотвращения конфликтов нужно использовать принципы объективности, уступчивости, ясности и доброжелательности. В качестве основных способов предотвращения конфликтов нами было предложено разъяснение требований к работе, четкое распределение обязанностей и ответственности среди персонала, развитие индивидуальной и коллективной ответственности, формировании оптимальной системы санкций и вознаграждений, использование технологии «переговоров» возникающих конфликтных ситуациях.

В целом, управление конфликтом должно обеспечивать два наиболее значимых процесса: возможность его избежания и способность остановить конфликт раньше, чем он сможет принести огромный материальный, моральный и нравственный ущерб, как для каждого сотрудника, так и для дальнейшего развития организации в целом.