

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление конфликтами на предприятиях общественного
питания (на примере сети пиццерий «Донна-Пицца»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Кузнецова Артема Валерьевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент _____

_____ Т.В. Темякова

Зав.кафедрой
д.э.н., профессор _____

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2019

Введение. Конфликт — воспринимаемое расхождение интересов или убеждений сторон в том, что их устремления не могут быть достигнуты одновременно.

Необходимо обратить внимание и на соотношения понятий «конфликт» и «противоречие». Конфликт — это борьба между людьми или группами, использующими разные способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон, противоречие же, не всегда провоцирует конфликты. Конфликт выступает как осознанное противоречие интересов, когда противоборствующие стороны готовы предпринять определенные действия, основанные на данном противостоянии.

В основе конфликта лежит противоречие, следовательно, преодоление противоречий является шагом к разрешению конфликта. Конфликт возникает, если противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов, степень противоречий чрезвычайно высока, что позволяет субъектам конфликта сформировать осознанные цели и бороться за их осуществление.

Цель выпускной работы — на основе изучения теоретических основ исследования управления конфликтами на предприятиях общественного питания проанализировать управление конфликтами в сети пиццерий «Донна-Пицца» и предложить способ повышения его эффективности.

Цель работы предопределила решение следующих задач:

- описать содержание конфликта: типы, причины, этапы, основы управления;
- выявить особенности протекания и виды конфликтов на предприятиях общественного питания;
- охарактеризовать стратегии управления конфликтами на предприятиях общественного питания;
- рассмотреть организационную культуру предприятия общественного питания как способ управления конфликтами;
- охарактеризовать сеть пиццерий «Донна-Пицца»;
- исследовать конфликтные ситуации и стратегии управления ими в сети пиццерий «Донна-Пицца»;

– сделать предложения по развитию организационной культуры сети пиццерий «Донна-Пицца» в целях эффективного управления конфликтами.

Вопросами теоретических подходов к изучению конфликтов занимались: А.Я. Анщупов¹, А.Г. Большаков², Ф. Газзель³, П.М. Дизель⁴, Н.Л. Захаров⁵, А.Г. Здравомыслов⁶, Л. Козер⁷, Е. Ольхова⁸, Г. Спенсер, О. Конт, Д.С. Милль⁹. Разработка подходов к классификации конфликтов встречается в работах А.М. Чекалдина¹⁰, А.К. Зайцевой¹¹, Т.Н. Кильмашкиной¹², А.Я. Кибанова¹³. Способы влияния конфликтов на организации и их функции рассматриваются в статьях Е. Ольхова¹⁴, А.О. Таушкова¹⁵. Структура работы состоит из введения, двух глав и заключения. В первой главе раскрываются теоретические основы управления конфликтами. Вторая глава посвящена анализу особенностей

¹ Анщупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях. / А.Я. Анщупов, А.И. Шипилов // М.: ЮНИТИ, 2009. – 300 с.

² Большаков, А.Г. Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М.: Пресс, 2011. – 321 с.

³ Газл, Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Газл. пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2002. – 564 с.

⁴ Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. -272 с

⁵ Захаров Н.Л. Управление настроем персонала в организации / Н.Л. Захаров, М.Б. Перфильева; Под ред. Б.Т. Пономаренко. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 287 с.

⁶ Здравомыслов А.Г. Социология конфликта М.: Аспект-Пресс, 1996. — 317 с.

⁷ Козер Л. Основы конфликтологии. — СПб.: Светлячок, 1999. – 349 с.

⁸ Ольхова Е. Эффективная рабочая команда: партнерство или конкуренция? Управление корпоративной культурой. 2013. № 2. 71-75.

⁹ Спенсер Г. Основания социологии // Западноевропейская социология XIX века. // О. Конт, Д.С. Милль, Г. Спенсер. – М., 1996. — С. 279—321;

¹⁰ Чекалдин А.М. Классификация видов организационных конфликтов. Успехи современной науки и образования. 2017, Том 1, №5 С. 82–84.

¹¹ Зайцева Н.А. Тайм-менеджмент для персонального помощника. Как расставить приоритеты и все успеть. Журнал «Справочник секретаря и офис-менеджера», № 5, 2014, С. 8-17

¹² Кильмашкина Т.Н. Социальные конфликты и их влияние на организацию / Кильмашкина Т.Н., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. - 287 с.

¹³ Кибанов А.Я. Управление персоналом : энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА , 2009. – 472 с.

¹⁴ Ольхова Е. Эффективная рабочая команда: партнерство или конкуренция? Управление корпоративной культурой. 2013. № 2. 71-75.

¹⁵ Таушканова А. О., Шанц Е. А. Особенности культуры обслуживания в сфере услуг [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 207-209. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2795/> (дата обращения: 03.05.2019).

протекания конфликтов на предприятиях общественного питания в сети пиццерий «Донна-Пицца». В качестве практических рекомендаций предложен ряд направлений по развитию организационной культуры сети пиццерий «Донна-Пицца» в целях эффективного управления конфликтам.

Практическое значение в изучении феномена конфликта важно для разработки рекомендаций по управлению конфликтами в организации. Это связано с тем, что любая организация, не зависимо от сферы её деятельности, стремится максимально эффективно использовать имеющиеся у нее трудовые ресурсы. При этом организация не может существовать без межличностных и межгрупповых столкновений, т.е. конфликтов, следовательно, важное значение имеет деятельность, направленная на разрешение и предотвращение конфликтов.

Основное содержание работы. Анализ и оценка конфликтов в организации предполагает их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна для описания всего спектра проявления конфликтов.

Таблица 1. Признаки классификации конфликтов¹

Признаки	Виды конфликтов
По источникам возникновения	Конфликты целей, взглядов, чувств
По уровню развития	Внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, между личностью и группой, внутриорганизационные конфликты,
По сфере действия	Деловые и личные конфликты
По распределению выгод и потерь	Симметричные и асимметричные конфликты
По степени открытости	Открытые и скрытые конфликты
По характеру проявления	Объективные и субъективные конфликты
По продолжительности протекания	Кратковременные и длительные конфликты
По периодичности повторения	Редкие и частые конфликты
По последствиям для организации	Функциональные и дисфункциональные
По длительности протекания:	Кратковременные; продолжительные

В современной научной литературе нет универсального подхода к классификации конфликтов. Поэтому типология конфликтов строится в основном исходя из отнесения конфликта к определенной иерархической

¹ Зайцев А.К. Успехи современной науки и образования 2017, Том 1, №5 с. 82-84 // Чекалдин А.М. Использование оценочных центров в организациях. Бизнес. Наука. Образование: проблемы, перспективы, стратегии: Материалы российской заочной научно-практической конференции с международным участием. Вологда: Вологодский институт бизнеса. 2015. С. 362 – 367

единице — типу, виду, классу, выделяя ряд диагностических признаков, не зависящих от взглядов исследователя, соответственно объективных.

Организация (предприятие) представляет собой форму объединения людей и групп причастных к определенной деятельности и способы их взаимодействия между собой для достижения определенных целей. Будучи основанной на общественном разделении труда, структура управления в организации подразделяется на ряд отделов, которые стремятся выполнить свои функции ради достижения общих целей. При этом взаимодействие между подразделениями (отделами) руководством и подчинёнными, коллегами на местах может приобретать различные виды конфликтов.

В литературе выделяют следующие виды внутриорганизационных конфликтов: организационные, производственные и трудовые.

Причина конфликта – это проблема, явление или событие, которые предшествуют конфликту и при определенных ситуациях, складывающихся в процессе деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его. Причины конфликта делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся конфликты, вызванные обстоятельствами социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их интересов.

Субъективные конфликты в организации связаны с личным восприятием происходящего, деформаций отношений и психологической несовместимостью. В основном, субъективные причины конфликтов в организации представляет собой проявление не принципиальных, а эмоциональных столкновений с иррациональными, неосознанными мотивами, в основе таких причин могут стоять проблемы личностного восприятия, настроения, усталости, раздражительности¹.

В динамике развития конфликта можно выделить четыре стадии. Первая стадия - предконфликтная ситуация (напряжение отношений). На этой стадии возникают все элементы, образующие конфликт: его причины, участники,

¹ Локутов С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация. М.: Вентана-Граф, 2008. С.42

объект конфликта, конфликтующие стороны. Вторая стадия характеризуется возникновением инцидента т.е. события, послужившего поводом раскручивания напряженной ситуации и открытого противостояния оппонентов. Инцидент может быть действием случайного стечения обстоятельств или вызван сознательным действием одной из сторон. Третья стадия характеризуется обострением отношений и перерастает в открытый или скрытый конфликт. Наступает кризис в отношениях. Он может проявляться в открытой и скрытой формах. Четвертая стадия – стадия полного или частичного разрешения конфликта, происходящее в результате истощения ресурсов противоборствующих сторон, либо при достижении компромисса.

Развитие конфликта не всегда проходит все стадии. Конфликт может быть разрешен на любом этапе. Чем оперативнее будет выявлено наличие конфликтной ситуации, тем проще снизить уровень напряженности, не доводя дело до кризиса и противостояния. Любой конфликт в организации есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением, возрастания противоречий, обострения социальной напряженности.

В зависимости от воздействия конфликтов на организацию выделяют деструктивные и конструктивные функции конфликта. Деструктивная функция конфликта проявляется в нарушении коммуникаций, потере единства, снижении групповой сплоченности и понижении эффективности функционирования организации в целом. Конструктивная функция конфликта служит источником развития, появлением новых идей и ценностей. Преодолевая объективные противоречия, складывающиеся в организации, руководитель способствует стабилизации работы коллектива¹. Управление конфликтом — любое воздействие на конфликт в целях изменения его в целом, это осознанное действие в ответ на протекание конфликта. Управленческому воздействию подлежат все моменты конфликта².

¹ Куспиц В.А. Функции конфликтов в организации и принципы их разрешения «Молодой учёный». № 22 (208). Июнь 2018 г. С. 281-282

² Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и

Стратегии управления конфликтами:

1. Игнорирование конфликта. Результатом могут стать совершенно неожиданные последствия проводимых изменений, поскольку они послужат катализатором для развития и проявления противоречия.

2. Устранение конфликта предполагает изменения в окружающей среде, при которых участники перестают конфликтовать (имеется в виду окружающая среда конфликта, а не всей организации в целом).

3. Разрешение конфликта — такие изменения в поведении или в свойствах участников, при которых они больше не конфликтуют. Изменения в свойствах конфликтующих сторон могут произойти в ходе конфликта. Один из участников пытается устранить противника, изменив его структурные и функциональные свойства.

4. Решение конфликта — выбор одним из участников такого способа действий из множества доступных, который бы максимизировал его ожидаемую удельную ценность. Здесь перед субъектом конфликта стоит дилемма: он может удалиться из конфликтного окружения или изменить свое собственное поведение, изменить себя.

5. Эскалация конфликта, т.е. доведение его до логического конца. Стратегию эскалации ни в коем случае нельзя путать с игнорированием конфликта. Выбирая эскалацию, руководитель или консультант берет на себя ответственность за управление развитием конфликта в направлении его нарастания и разрешения¹.

Как и в любых других организациях конфликты на предприятиях общественного питания являются результатом противоречий, возникающих из-за расхождений интересов, ценностей, норм поведения и взглядов людей. Основные типы противоречий в организациях общественного питания лежат в организационной, производственной, трудовой и коммуникационной сферах.

муниципальное управление», «Управление персоналом»/К.В. Решетникова.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, — с. 66

¹ Портер М., Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: Пер.с англ.. М. Международные отношения, 1993 - с. 246

В настоящее время значение морально-психологического климата в повышении культуры обслуживания неуклонно возрастает. Здоровый морально-психологический климат проявляется во взаимном внимании, уважительном отношении работников ресторана друг к другу. В коллективе со здоровым морально-психологическим климатом создается обстановка нетерпимости к тем, кто своим безответственным поведением, равнодушным отношением к гостям роняет авторитет ресторана. В таком коллективе у работников предприятия общественного питания нет нахмуренных лиц, они всегда в бодром настроении и в постоянной готовности к высококультурному обслуживанию гостей.

Жалобы — это всегда разрывы нормальных органичных связей между подсистемами (аспектами) культуры обслуживания. Следовательно, нарушение нормального режима работы организации питания неизбежно отразится на культуре обслуживания. Основные причины жалоб посетителей: задержка выполнения заказа, низкое качество блюд, грубость обслуживающего персонала.

Выделяют следующие способы разрешения межличностных конфликтов на предприятиях общественного питания:

1) Использование нейтрализующей фразы – дает понять посетителю, что нет особых причин для конфликта.

2) Спокойствие и самообладание – способ позволяет успешно устранять напряженность при одностороннем или взаимном заблуждении.

3) Посредничество третьего лица. Если конфликтующие стороны (официант и посетитель) не могут договориться между собой, вмешательство третьего лица нередко может устранить возникшие трения.

4) Разъединение конфликтующих. Данный способ действенен при разрешении спора между двумя гостями. Но его применение требует участия двух работников.

5) Способствование свободному развитию конфликта. Работник организации питания дает гостю возможность полностью выговориться, спокойно выслушивая его даже несправедливые упреки. Посетителя не следует перебивать, даже если суть его претензий давно стала ясной.

Решение основной массы конфликтов, а также грамотное управление конфликтами возможно с помощью создания и развития организационной культуры.

Организационная культура предприятия общественного питания представляет собой совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений работников, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми добровольно или в процессе воспитания персонала. В управлении конфликтами это особенно эффективно, поскольку объединяет ценности и нормы, свойственные организации и ее трудовому коллективу, стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития, на его основе складывается поведение отдельных ее членов.

В практической части работы были рассмотрены способы управления конфликтами в сети пиццерий «Донна–Пицца». В качестве основного объекта анализа деятельности сети пиццерий «Донна-Пицца» выбрано заведение, находящееся по адресу г. Саратов, проспект 50 лет Октября, так как оно имеет наибольшую посещаемость и управление конфликтами в данном заведении наиболее сложный процесс. Для компании приоритетным в управлении является демократический стиль руководства. Корпоративная политика сети пиццерий «Донна-пицца» направлена на создание благоприятной атмосферы для сотрудников коллектива.

Для изучения причин возникновения конфликтов в пиццерии, а также анализа ролей субъектов при зарождении конфликтов внутри сети пиццерий «Донна-Пицца» была разработана анкета, проводились опросы персонала, анализ жалоб посетителей сайтов.

Оценка результатов опроса «о целях и задачах компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе» говорит о плохой осведомленности сотрудников о стоящих перед компанией задачах. Сотрудники затруднились назвать цели и миссии компании.

Отсутствие системы информирования трудового коллектива о стоящих перед компанией задачах, целях и результатах деятельности компании является

дополнительным фактором, порождающим конфликты между трудовым коллективом и администрацией. Четкое осознание места и роли сотрудника в рабочем процессе должно помочь повысить ответственность при выполнении должностных обязанностей. Также необходима привязка результатов деятельности компании к финансовому достатку, что будет стимулом к качественному выполнению работы.

Второе направление исследования конфликтов в сети пиццерий «Донна-Пицца» посвящено изучению конфликтов между сотрудниками и посетителями пиццерии.

В целях снижения конфликтных ситуаций, протекающих в сети пиццерий «Донна-Пицца» было разработано несколько предложений в области развития организационной культуры сети пиццерий «Донна-Пицца», направленных на предотвращение конфликтных ситуаций.

Первое направление по работе в области развития организационной культуры связано с повышением информированности сотрудников о миссии и целях деятельности компании. Внедрение миссии и целей должно вызвать у сотрудников компании осознание принадлежности к успешному бренду, задав определенные стандарты поведения и работы.

В целях снижения конфликтных ситуаций, протекающих в сети пиццерий «Донна-Пицца», было предложено развитие организационной культуры, регламентирующей стандарты и нормы делового общения на предприятии, дополненные нормативными стандартами деятельности организации.

Разработка организационной культуры призвана стандартизировать порядок поведения персонала, разграничить обязанности и ответственность сторон, выработать эффективную стратегию взаимодействия между сотрудниками и руководством компании, а также подготовить сотрудника и управляющего к определенным действиям в конфликтных ситуациях.

Третье направление в области стратегии управления конфликтами посвящено разработке системы материальных и нематериальных

вознаграждений. Стоимость и частота мероприятия может варьироваться исходя из конъюнктуры рынка и результатов деятельности компании.

Нематериальные вознаграждения предполагают следующие действия, направленные на повышение эффективности взаимодействия сотрудников – фотография на доске почета и небольшой памятный приз или сувенир (стоимость от 250 руб. и выше по усмотрению руководства), которые будут присуждаться сотрудникам 1 раз в год по различным номинациям.

Материальные стимулы включают «денежные» бонусы сотрудникам. Предлагается отчислять 2% от прибыли организации в «премиальный фонд», деньги из которого будут распределяться между сотрудниками сети пиццерий, стаж работы которых составляет более 2-х лет.

Второе направление связано с организацией групповых мероприятий (досуга). Предварительные расчёты затрат на организацию данных мероприятий в расчёте на 1 заведение составили 13 700 рублей на 1 филиал в год.

Предлагаемые мероприятия в области материальных стимулов не обязательны к внедрению в совокупности. Для выявления наиболее эффективных направлений в области управления конфликтами предлагается в качестве пилотного проекта внедрить предложенные направления в филиале сети пиццерий «Донна-Пицца», расположенном в г. Саратове на проспекте 50 лет Октября, д. 17. Стоимость внедрения составит 15 т.р. + 2% от прибыли данного кафе (около 10-15 т.р.), итого 30 тысяч рублей.

Эффективность будет выявлена за счет анализа показателей работы до внедрения данных мероприятий: количество жалоб от посетителей, текучесть кадров, конфликты между сотрудниками, средний уровень доходов филиала пиццерии. Еще один способ выявления эффективности внедрения предложенных мероприятий возможен за счет сопоставления темпов роста доходов филиала, в котором стандарты внедрены, с аналогичными филиалами сети, в которых стандарты не действуют, это поможет исключить влияние конъюнктурных колебаний.

Заключение. Конфликт — борьба между людьми или группами, использующими разные способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон,

противоречие же не всегда провоцируют конфликты. Управления конфликтами возможно за счет создания и развития организационной культуры предприятия общественного питания. Исследование конфликтов в сети пиццерий «Донна-Пицца» показало, что основными видами конфликтов, происходящих в сети пиццерий «Дон-на-Пицца», являются межличностные конфликты, происходящие между работниками предприятия (организационные), и конфликты межличностные, происходящие между работниками пиццерии и посетителями.

Основными причинами конфликтов является несправедливое, по мнению, работников разделение обязанностей, характер коллег и уровень материального вознаграждения. Отсутствие в компании четко расписанных инструкций и должностных обязанностей также является причиной развития внутренних конфликтов между работниками сети пиццерий. Анализ книги жалоб и отзывов на форумах свидетельствует о недостаточно высоком уровне обслуживания, проявляющемся зачастую в грубом отношении к посетителям со стороны официантов. Изучение конфликтов позволило предложить ряд направлений по управлению конфликтными ситуациями в сети пиццерий «Донна-Пицца».

Первое направление по работе в области развития корпоративной культуры связано с повышением информированности сотрудников о миссии и целях деятельности компании. Внедрение миссии и целей должно вызвать у сотрудников компании осознание принадлежности к успешному бренду, задав определенные стандарты поведения и работы. Ряд стандартов поведения сотрудников предлагается регламентировать внутренними нормативными документами. Целями внедрения стандартов является формирование и поддержание единого фирменного стиля обслуживания, обеспечивающего позитивный имидж, повышение качества сервиса, позволяющего привлечь и удержать большее количество гостей, снижение профессиональных противоречий, следовательно, и конфликтов в коллективе.

Помимо внедрения стандартов предлагается ряд мероприятий по совершенствованию материальных и нематериальных вознаграждений.