

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Гастрономии
Базовая кафедра «Высшая школа ресторанного менеджмента»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С. В. Здрестова-
Захаренкова
«24» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.03 «Менеджмент»
профиль 38.03.02.16 «Высшая школа ресторанного менеджмента»

Тема: «Инструменты управления конфликтами на предприятиях ресторанного
бизнеса»

Руководитель	_____	<u>канд.психол.наук, доцент</u>	<u>Д.С. Гуц</u>	
	подпись, дата	степень, звание	инициалы, фамилия	
Выпускник	_____	<u>451835946</u>	<u>ИГ18-01Б-РМ</u>	<u>А.А. Головченко</u>
	подпись, дата	Номер зачетной книжки	номер группы	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____			<u>Д.С. Гуц</u>
	подпись, дата			инициалы, фамилия

Красноярск 2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основы совершенствования инструментов управления конфликтами на предприятиях ресторанного бизнеса.....	5
1.1 Основные понятия, классификация и психологическая сущность конфликта.....	5
1.2 Основные инструменты разрешения конфликтов	16
1.3 Зарубежный опыт управления конфликтами	21
2. [Изъята].....	25
3. [Изъята].....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	27

Введение

Основой любого ресторана является высококвалифицированный персонал, без которого работа организации невозможна. В связи с этим, в коллективе могут начаться конфликты друг с другом или же с гостями. Из-за этого, портится атмосфера всего заведения и гости перестанут посещать данное место. Данная очень актуальна в наше время, так как в связи с увеличением числа предприятий общественного питания в России, встаёт вопрос комплектации данных предприятий квалифицированными кадрами, а также их профессиональной подготовки, в том числе и решении конфликтных ситуаций. Помимо этого, происходит динамика роста поступления жалоб, связанных с некачественным предоставлением товаров и услуг.

По статистике ряда аналитических изданий город Красноярск входит в пятерку городов Российской Федерации по количеству заведений общественного питания на душу населения, таким образом, анализ конфликтных ситуаций в сфере общепита города Красноярска может являться модельным для выработки механизмов по снижению уровня конфликтов внутри организации общественного питания.

Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию инструментов разрешения конфликтов в ООО «Асами».

Задачами работы являются:

- 1 Изучить теоретические основы инструментов управления конфликтами на предприятиях ресторанного бизнеса.
2. Проанализировать и оценить эффективность управления конфликтами и их причины.
3. Предложить рекомендации по совершенствованию инструментов разрешения конфликтов в ООО «Асами».

Объектом исследования в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «Асами», ресторан японской кухни «Якитория».

Предметом исследования курсовой работы является совершенствование инструментов разрешения конфликтов на примере ООО «Асами».

Для достижения поставленных задач были использованы такие методы как анализ, синтез, опрос, наблюдение и сравнение.

Работа выполнена на 66 страниц, состоит из трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Библиографический список состоит из 51 источника.

Методической базой исследования работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, журналы и статистические данные, а также данные, предоставленные ООО «Асами».

1 Теоретические основы совершенствования инструментов управления конфликтами на предприятиях ресторанного бизнеса

1.1 Основные понятия, классификация и психологическая сущность конфликта

Специалисты по психологии рассматривают конфликт как взаимодействие людей, в основе которого лежат противоречия, недопонимания или значительные отличия взглядов друг от друга.

Рассматривать конфликт можно с разных сторон, например доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ Кибанов А.Я. представляет конфликт как явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни. Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем[14].

Советский и российский психолог, доктор психологических наук, профессор Анцупов А.Я. говорит о том, что конфликт - это столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей[7].

Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета Водопьянова, Н.Е. пишет о том, что конфликт наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями[13].

Также доктор философских наук, профессор Запрудский Ю.Г. представлял конфликт как явное или скрытое состояние противоборства

объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству[22].

Можно сделать вывод, что конфликт - это противоборство между людьми, которое может иметь открытый или латентный характер спора. Конфликтная ситуация характеризуется напряжением между двумя или более сторонами, появляется дискомфорт в общении и обозначаются противоречия.

Российские психологи А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделили и обосновали три периода истории отечественной конфликтологии [31], рассмотрим периоды в таблице 1.

Таблица 1 - Четыре периода в развитии отечественной конфликтологии

Период	Время	Содержание
Первый	До 1924г.	Конфликт осваивается в рамках философии, права, военных наук, психологии, однако не выделяется как самостоятельное явление.
Второй	1924-1990гг.	Конфликт начинает изучаться как независимое явление в рамках вначале двух (правоведение, социология), а затем 11 наук, но междисциплинарных изучений практически нет, хотя интенсивность исследований понемногу увеличивается.
Третий	90-е гг. XX столетия	Появляются первоначальные междисциплинарные исследования, конфликтология начинает акцентироваться в самостоятельное учение, замечается резкое увеличение ежегодного количества публикаций (от 165 до 290 в год), ежегодно защищается от одной до четырех докторских диссертаций, организовываются центры, группы по изучению и регулированию конфликтов.

Помимо этого, второй этап включает в себя четыре фазы, которые повлияли на развитие отечественной конфликтологии:

Первая фаза — 1924—1934 гг. возникают первые работы по теме конфликта в правоведении, социологии, психологии, математике, социобиологии.

Вторая фаза — 1935—1948 гг. Характеризуется абсолютно полным отсутствием публикаций. Это связано с войной и обстановкой в стране в целом.

Третья фаза — 1949—1972 гг. В этот период ежегодно выпускаются работы по проблеме конфликта, защищаются первоначальные 25 кандидатских диссертаций, изучение конфликта как самостоятельного явления завязывается в философии, педагогике, исторических и политических науках.

Четвертая фаза — 1973—1989 гг. Ежегодно издаются работы по проблеме конфликта, защищаются первые докторские диссертации, из них три — по искусствоведению и по одной — в математике и педагогике.

Таким образом, проанализировав таблицу, можно увидеть, что в девяностые годы конфликтология как наука начала стремительно развиваться как самостоятельная отрасль, начинают создаваться различные исследовательские центры. Происходит осмысление теории и опыта западных исследователей, принимаются попытки применить их к условиям России с учетом ее специфики.

А.Я. Анцупов рассматривал признак конфликта как составляющую характера и особенностей участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конфликта. Исходя из данного высказывания типология конфликта будет выгладить в соответствии с рисунком 1.

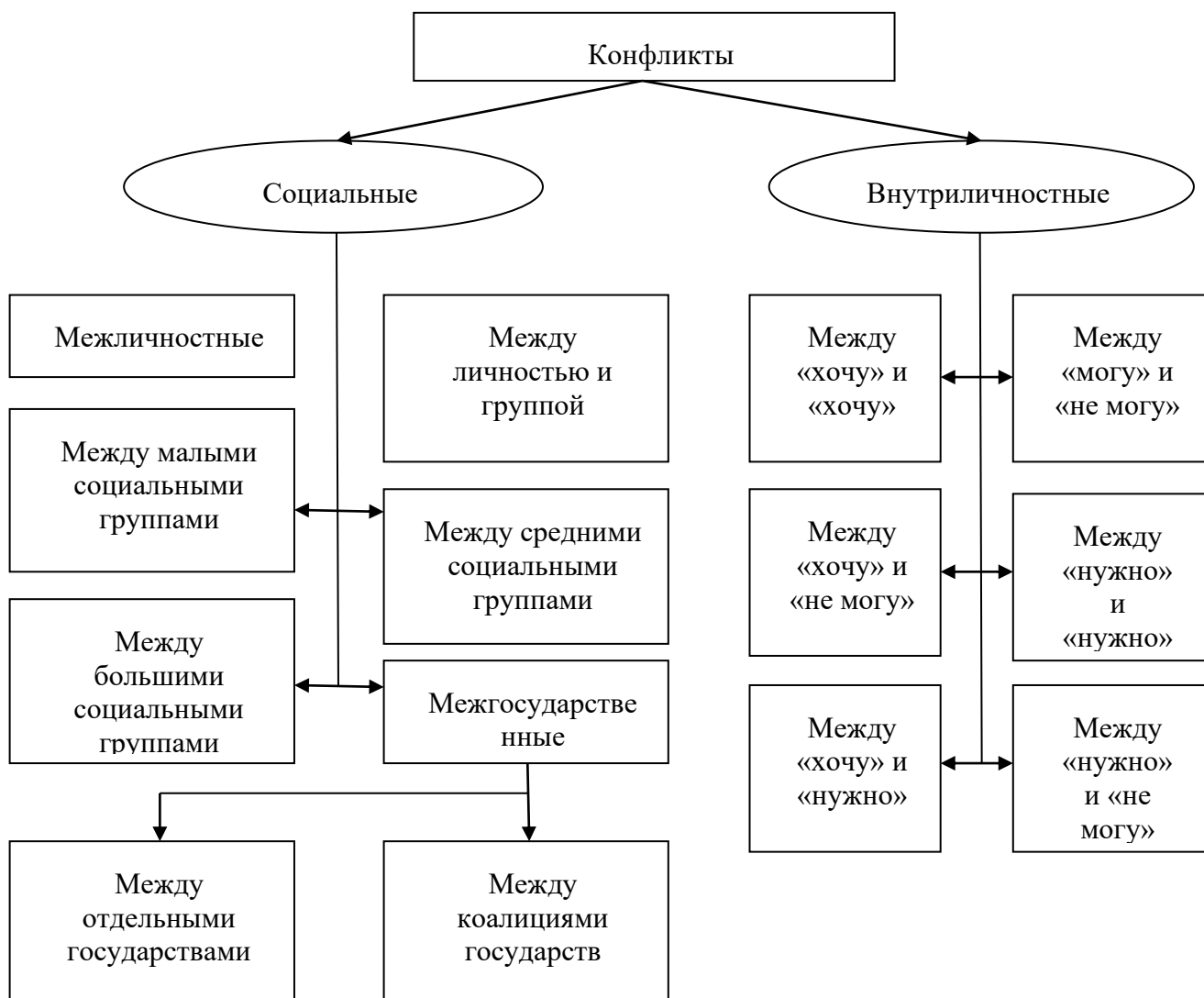


Рисунок 1 - Типология конфликта

Таким образом, можно сделать вывод, что конфликты по отношению к отдельному субъекту конфликты подразделяются на внутренние и внешние (социальные)[12]. В данном же случае будем рассматривать группу конфликтов только по социальному признаку. Межличностные конфликты представляют из себя столкновение двух людей, у которых не совпадают интересы в той или иной сфере деятельности, например между одним гостем и официантом. Конфликт между личностью и группой завязан на противоречиях между одним человеком и группой людей, например это может быть гость и персонал заведения. Конфликт между малыми социальными группами состоит, например, в недопонимании двух

дивизионах холдинга. Для конфликта между средними или большими социальными группами также можно рассматривать и противоборства между дивизионами, только количество человек будет в несколько раз больше.

Помимо этого, существует также разделение конфликтов по уровням потребности А. Маслоу. Потребности, в свою очередь, распределяются на физиологические, в безопасности и защищенности, социальные, потребности в уважении и потребности в самовыражении. С каждым уровнем удовлетворения потребности человек переходит на новую стадию формирования потребностей, и в случае неудовлетворения одной из данных потребностей человек может идти на конфликт [15]. Рассмотрим более подробно классификацию конфликтов на основе потребностей на рисунке 2.

Тип конфликта	Ресурсный конфликт	Статусно-ролевой конфликт	Конфликт из-за идей, норм и принципов
Объект удовлетворения потребностей	Ресурсы	Статус в группе, роль в межличностных отношениях	Идея, норма, принцип
Потребности	Материальные	Социальные	Духовные

Рисунок 2 - Классификация конфликтов на основе потребностей человека

Согласно теории А. Маслоу, потребности можно сгруппировать, выделив в них пять иерархически объединенных уровней. К ним относятся потребности: в безопасности и защищенности; потребности в уважении; потребности самовыражения. В случае неудовлетворения каждой из этих потребностей человек может идти на конфликт.

Общая структура конфликта выглядит следующим образом: конфликтная ситуация + инцидент = конфликт [3].

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, организовывающие настоящую первопричину конфликта.

Инцидент – это наличие условий, что основывают способности для развития конфликта. Они вызывают или создают способности для происхождения организационных конфликтов. Ключевыми элементами конфликтного взаимодействия являются:

Стороны конфликта – это субъекты общественного взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта. Например, люди, которые очень авторитарны и догматичны - приводят к возможному конфликту. Еще одна причина конфликта - расхождение в системах ценностей. Предмет конфликта – это определенная причина, отчего появляется конфликт. Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта – это некие внутренние побудительные силы, которые направляют субъектов социального взаимодействия к конфликту, мотивы могут выступать в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, или убеждений.

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликтной ситуации.

Большинство столкновений развиваются поэтапно, предпосылки конфликта основывают условия, из которых, вероятно, появятся конфликты. Когда предшествующие обстоятельства становятся фундаментом для значительных несходств между людьми или группами.

Конфликт содержит в себе проявленную борьбу или несогласие. Соперничество между сторонами должна быть выражено, чтобы считаться конфликтом. Важно отметить, что борьба или несогласие не всегда могут быть выражены словесно. Порой это может быть выражено невербально достаточно тонким способом.

Вдобавок конфликт существует в условиях взаимозависимости. Конфликтующие люди главным образом зависят друг от друга. Это

подразумевает отношение между сторонами в конфликте, когда необходимости одной стороны могут быть удовлетворены за счет ресурсов другой, и эта передача ресурсов действует в двух направлениях, обе стороны нуждаются в ресурсах друг друга для удовлетворения своих потребностей. Подобное коллективное применение ресурсов основывает ощущение взаимозависимости.

Помимо этого, конфликт имеет разноречивые цели. По сути, цель - это то, чего стороны конфликта желают достичь. Напряжение конфликта сопряжена с тем, насколько цели, лежащие в основе конфликта, значат для вовлеченных сторон. Цели состоят из многих типов, включая цели содержания, процесса, отношений, цели идентификации и ценности.

Начало конфликта проистекает с несовместимости, однако конфликт не обязательно появляется просто из-за расхождений или отличий внутри или между социальными субъектами. Для возникновения конфликта он обязан превзойти пороговый уровень интенсивности, прежде чем стороны испытают какой-либо конфликт.

Другими словами, несовместимость, несогласия или различия должны быть довольно серьезными, прежде чем стороны столкнутся с конфликтом. Существуют отличия в пороге осознания конфликта или терпимости между людьми. Таким образом, некоторые люди могут быть вовлечены в конфликт раньше, чем другие в аналогичных ситуациях.

Конфликты также можно рассматривать в двух формах: по существу и эмоционально. Конфликт по существу - это некое расхождение по поводу целей, которые необходимо преследовать, и средств их достижения. Спор с руководителем или другими членами команды по поводу плана действий, которому должно следовать, например, маркетинговой стратегии для нового продукта, является примером существенного конфликта [40].

Когда люди работают вместе каждый день, абсолютно нормально, что возникают неодинаковые точки зрения на различные значительные проблемы на рабочем месте. Порой люди расходятся во мнениях по подобным

вопросам, как цели команды и организации, распределение ресурсов, распределение вознаграждений, а также распределение задач.

Эмоциональный конфликт содержит в себе межличностные трудности, которые возникают из-за чувства гнева, недоверия, неприязни, страха, обиды и тому подобного. Когда эмоциональные конфликты проникают в рабочие ситуации, они могут ослаблять энергию и отвлекать людей от приоритетов задач и целей. Тем не менее, они возникают в самых разнообразных условиях и распространены в командах, среди сотрудников и в отношениях между руководителем и подчиненным.

Кроме этого, имеются также функциональные и дисфункциональные конфликты.

Функциональный конфликт, также именуемый конструктивным конфликтом, может давать пользу исключительно отдельным личностям или организации. С положительной стороны конфликт может вывести важные проблемы на поверхность, чтобы их можно было решить, и это в свою очередь сможет привести к тому, что решения будут тщательно рассмотрены и, возможно, пересмотрены, чтобы убедиться, что соблюдается верный путь действий. Эффективный менеджер способен стимулировать конструктивный конфликт в ситуациях, когда удовлетворенность существующим расположением вещей удерживает требуемые изменения и развитие.

Дисфункциональный или деструктивный конфликт действует во вред отдельному человеку либо команде. Это подрывает слаженность группы, содействует межличностной злобе и в целом создает отрицательную среду для работников. Этот тип конфликта возникает, например, когда два человека в команде не могут действовать сообща из-за межличностных расхождений либо когда члены рабочей группы бездействуют, потому что не могут договориться о целях задачи. Управляющие организацией должны быть внимательны к деструктивным конфликтам и быстро принимать меры для их предупреждения или устранения.

Исследователи выделяют несколько стадий развития конфликта [41]. Рассмотрим их на рисунке 3.

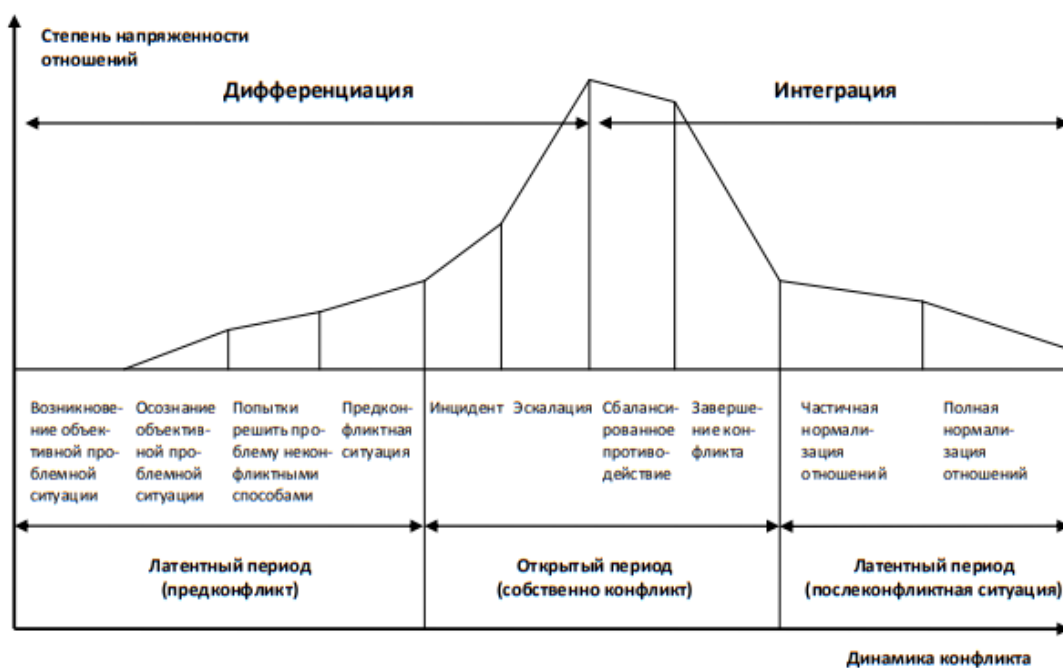


Рисунок 3 - Стадии развития конфликта

1. Предконфликтная стадия. Она сама по себе не является столкновением интересов, хотя остроконфликтная постановка неизбежно приводит к нему, накапливаются противоречия между субъектами, со временем повышая напряжение. Дальше происходит какое-то событие или действие, которое становится поводом для основы конструктивных действий.

Предконфликтную ситуацию можно условно разделить на три фазы развития:

- возникновение противоречий согласно поводу дискуссионного предмета; усиление сомнения а также социальной напряженности; предъявление односторонних или обоюдных жалоб и претензий; уменьшение контактов а также накопление обид;

- желание обосновать законность личных требований и – упрек противника в уклонении регулировать дискуссионные проблемы, замыкание на своих личных стереотипах; формирование предубежденности а также антипатии;

– разрушение структур взаимодействия; переход от обоюдных упреков к угрозам; рост агрессивности; установка на борьбу с ним.

2. Инцидент – это формальная причина, случай для начала прямого столкновения сторон. Инцидент может случиться случайно, а может быть спровоцирован субъектами конфликта. В сложившейся условиях возможны три варианта поведения конфликтующих сторон:

– стороны желают урегулировать образовавшиеся противоречия и найти компромисс;

– одна из сторон уходит от конфликта;

– инцидент становится сигналом к началу выявленного противостояния.

Эскалация конфликта. Данная стадия является преимущественно интенсивным: стороны сотрудничают в той или иной форме, стремясь не только избавиться от разочарования, но и найти метод решения проблемы. Не всегда все стороны конфликта делают конструктивные шаги, но каждая из них играет определенную роль. Зачастую на данном этапе ввязываются посредники, стремящиеся пойти навстречу решению проблем - люди, обдуманно или нет предпринимающие действия по дальнейшей эскалации конфликта, как правило, поддерживающую одну из сторон.

4. Кульминация. Эта стадия начинается тогда, когда эскалация конфликта приводит одну либо обе стороны к действиям или поступкам, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает. Кульминация – это верхняя точка эскалации. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация прямо подводит стороны к осознанию необходимости прекратить дальнейшее усугубление взаимоотношений, агрессивных действий и искать выход из конфликта иными путями.

Разрешение конфликта. Начинается момент, когда стороны объявили все претензии и готовы искать выход. На этом этапе проводятся активные и часто плодотворные переговоры. Но для того чтобы найти решение, необходимо не забывать о многих важных условиях. Во-первых, они

должны быть заинтересованы в примирении. В-третьих, нужно подумать о взаимном уважении. В конечном итоге, заключительное требование состоит в том, чтобы искать не общие рекомендации, а создавать определенные операции с целью ликвидации противоречий.

6. Переговоры предполагают взаимный поиск компромисса конфликтующих сторон и включают всевозможные процедуры:

- признание наличия конфликта;
- утверждение процедуры, правил и норм;
- выявление основных спорных вопросов;
- исследование возможных вариантов решения проблемы;
- поиск соглашения по каждому спорному вопросу и урегулирование конфликта в целом;
- выполнение всех принятых взаимных обязательств.

В основу переговорного процесса может быть положен метод компромисса, основанный на взаимных уступках сторон, или метод консенсуса, ориентированный на совместное решение существующих проблем.

7. Послеконфликтная стадия. В это время наступает осуществление всех решений, которые были приняты для примирения. Некоторое время стороны могут пребывать в некотором напряжении, но со временем все проходит, и взаимоотношения возвращаются в мирное русло. Однако завершение прямого противоборства сторон не всегда означает, что разногласия полностью закончены. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- какими методами и способами велась борьба;
- удалось ли в результате мира снять эмоциональное напряжение сторон;

- какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой, или являлся итогом обоюдного поиска решения конфликта;
- какая реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

По мере того, как установление социального конфликта переходит от одной стадии к другой, поведение может меняться. Процесс зависит от многих условий и может зависеть от того, как он заканчивается. Если стороны не в состоянии преодолеть самостоятельно возможно понадобится посредник.

1.2 Основные инструменты разрешения конфликтов

Предприятия ресторанного бизнеса постоянно развиваются и приспосабливаются к изменениям внешней среды, если же в заведение находится на этапе постоянной гармонии, то развитие тормозится, а это, в свою очередь, отрицательно влияет на конкурентные преимущества ресторана. Поэтому для управляющих важно поддерживать конфликты на уровне формирования продуктивного климата, и в тоже время правильно управлять конфликтными ситуациями для достижения целей и задач ресторана.

Существуют также и инструменты разрешения конфликтов на предприятии ресторанного бизнеса. Инструментами управления конфликта является то, с помощью чего происходит его решение, совокупность рычагов воздействия на предотвращение противоречий между субъектами и объектами управления[29]. Многие предприятия общественного питания используют инструменты управления конфликтами для эффективного предупреждения противоречий между сотрудниками организации а также между гостями и персоналом заведения. Рассмотрим некоторые из них в таблице 2.

Таблица 2 - Основные инструменты решения конфликта

Инструмент решения конфликта	Сущность инструмента решения конфликта
Изменение условий деятельности	Создание комфортной атмосферы для сотрудников организации с целью повышения удовлетворенности труда. Благодаря данному инструменту повысится производительность труда каждого сотрудника, что приведет к увеличению довольных гостей.
Обеспечение ротации персонала	Горизонтальная ротация кадров помогает работникам лучше разобраться в функциях и предназначении каждого подразделения. Вертикальная ротация рассматривается как один из способов управления деловой карьерой, где каждый сотрудник является значимым для организации в целом.
Совершенствование системы мотивации	Расширение инструментария диагностики системы мотивации в организации привить сопернический настрой у коллектива.
Трансформация коммуникационной системы	Сотрудники организации должны знать не только правильные стандарты обслуживания, но и уметь находить подход к каждому гостю путем различных методов подхода.
Обучение персонала	Осуществление программ подготовки, в процессе которых сотрудники учатся предвидеть и справляться с конфликтными ситуациями.
Переговоры	Равноправное взаимодействие между участниками для поиска наилучшего решения.
Посредничество	Помощь третьей стороны при возникновении конфликтных ситуаций.

Все инструменты, приведенные в таблице, так или иначе, направлены на управление разногласий между двумя конфликтующими сторонами, поэтому их целесообразно использовать для выявления проблемы и позитивного ее решения.

Управление конфликтами воздействует на минимизацию либо абсолютное устранение условий остроконфликтной ситуации, на коррекцию поведения самих участников конфликта и на контроль степени конфликтности между двумя сторонами. Управление конфликтами содержит в себе моделирование конфликтов а также оценку их многофункциональной ориентированности, предупреждение или стимулирование конфликта,

регулирование и разрешение конфликта. Рассмотрим каждый вид деятельности подробнее [8].

Прогнозирование конфликта сконцентрировано на установление причин конфликта. Ключевыми источниками прогнозирования конфликтов является проработка объективных и субъективных факторов взаимодействия между конфликтующими сторонами, а также их психологических особенностей. Например, в коллективе ресторана это может быть манера управления руководителей, социально-психологический климат или лидерство одного из сотрудников.

Предупреждение конфликта основывается на приобретенных данных о касательно факторов конфликта, после этого усилия согласно нейтрализации условий, негативно оказывающих большое влияние на стороны конфликта.

Стимулирование конфликта ориентировано на провокацию и вызов конфликта, например, средством стимулирования является вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании или совещании. Но при стимулировании конфликта управляющий должен быть готов к конструктивному управлению им.

Регулирование конфликта направлено на снижение и минимизацию конфликта, его развития в сторону разрешения. Данная стадия подразумевает в себя несколько процедур, которые следует принимать во внимание в управлении: признание реальности конфликта сторонами, у которых возникли недопонимания; достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию конфликта; институционализация конфликта, создание неких групп по урегулированию конфликтных ситуаций.

Разрешение конфликта считается заключительной стадией в управлении конфликтами. Полное решение конфликта достигается за счет устранения причин предмета конфликта или конфликтных ситуаций. Также может быть и неполное разрешение конфликта, оно происходит когда устраняются не все причины конфликтной ситуации. В этом случае неполное

разрешение конфликта может считаться этапом на пути к его полному разрешению.

Помимо инструментов управления конфликтами существуют также и стратегии разрешения конфликтными ситуациями. Стратегия поведения ориентирована на определенное отношение к конфликту, установка на определенные формы поведения в конфликте. Выделяют следующие стратегии поведения в конфликте на рисунке 4.

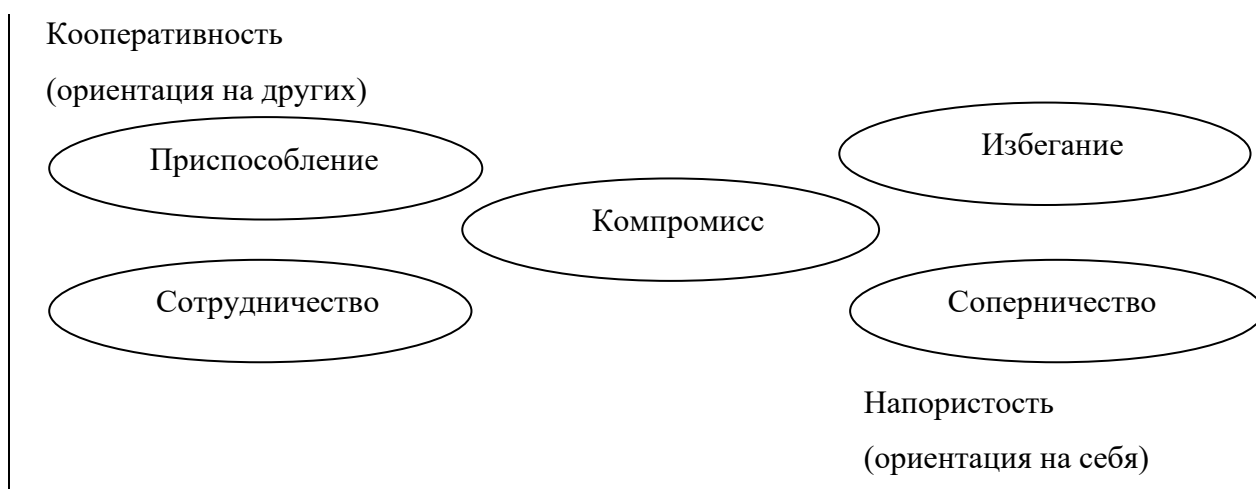


Рисунок 4 - Основные стратегии поведения в конфликте

Каждая из стратегий обладает своими преимуществами и недостатками. Использовать их необходимо с учетом конкретной ситуации. Кроме того, большое значение имеют личностные характеристики конфликтующих сторон, а также принципиальность в отстаивании своих интересов.

Все рассмотренные стратегии имеют свои плюсы и минусы, которые могут как положительно, так и отрицательно влиять на деятельность и развитие всей организации, поэтому необходимо правильно подбирать стратегию развития для каждого предприятия ресторанного бизнеса. Рассмотрим преимущества и недостатки каждой из рассмотренных стратегий в таблице 3.

Таблица 3 - Преимущества и недостатки стратегий

Стратегии поведения в конфликте	Преимущества	Недостатки
Приспособление	Небольшие разногласия можно уладить быстро и легко, приложив минимум усилий. Персонал сможет создать себе репутацию спокойного человека, а гости будут знать, что они могут высказывать свое мнение о проблемах без репрессий.	Менеджеры могут рассматриваться как слабые, если они приспосабливаются слишком часто. Использование этой техники с более крупными или более важными проблемами не решит никаких проблем значимым образом и их следует избегать.
Уклонение	Давая гостям время успокоиться, можно решить некоторое количество проблем.	При использовании в неправильных ситуациях этот прием усугубит конфликты. Менеджеры могут показаться некомпетентными, если они злоупотребляют избеганием, потому что гости будут думать, что они неспособны справиться с разногласиями.
Компромисс	Проблемы могут быть решены быстро. Компромисс может подготовить почву для сотрудничества в будущем и позволяет обеим сторонам чувствовать себя услышанными. Менеджеры, использующие эту тактику, рассматриваются как облегчающие соглашение, практические и находящие решения.	Гости или официант не уходит полностью счастливым. В некоторых случаях одна сторона может чувствовать, что они пожертвовали слишком много, и не хотят идти на компромисс снова в будущем.
Сотрудничество	Ориентировано на понимание противоположной позиции, внимание к точке зрения оппонента и поиск устраивающего всех решения.	Такой стиль управления конфликтами отнимает много времени.
Соперничество	Жесткое отстаивание своей позиции может помочь субъекту одержать верх в случае конфликта.	Менеджеры, использующие этот стиль, будут рассматриваться как необоснованные и авторитарные. Разрешение конфликтов путем подавления любого инакомыслия не приведет к счастливым в большинстве случаев.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее подходящими стратегиями разрешения конфликтов с гостями являются приспособление, так как благодаря нему можно урегулировать небольшие конфликты, и сотрудничество, оно подходит как для гостей ресторана, так и для персонала

1.3 Зарубежный опыт управления конфликтами

Многие западные теоретики и практики менеджмента считают, что с точки зрения успешного управления организациями отдельные конфликты могут быть не только полезны, но и желательны. Конфликт помогает обнаружить разновидность точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить свои потребности в уважении и власти.

Медиация как способ решения конфликта появилась в 1960 году в США. Под медиацией подразумевается решение конфликта, в котором участвует третья сторона, которая не заинтересованная напрямую в том, как окончится конфликт: роль третьей стороны может осуществлять один человек, либо группы профессионалов. Поэтому сейчас многие известные западные компании применяют именно этот способ разрешения конфликтов.

Например, в широко известной компании «Google» активно работают специальные менеджеры, так называемые «people manager», которые помогают решить конфликты без самого возникновения конфликта. Основная идея введения данной специальности в том, что если сотрудники не могут урегулировать конфликт между собой, то они могут анонимно или не анонимно обратиться к менеджеру по решению конфликтных ситуаций.

В Японии же у каждой компании имеется своя корпоративная философия, в которой акцент делается на гармонии, открытости и сотрудничестве между работниками организации. Основными факторами, устанавливающими престиж компании в Японии, являются ее правовой статус, регулируемая доля рынка и корпоративная философия. Эти

показатели важнее, чем цена акций или уровень доходности. авторитет компании определяет ее доступ к внешним источникам финансирования, способность привлекать человеческие ресурсы с высоким потенциалом. Например, в японской фармацевтической компании «Astellas» придерживаются гибкости распределения работы и ротации персонала, также в компании происходит мобильность и долгосрочное обучение сотрудников. Помимо этого, данная организация активно использует механизмы мотивации по результатам труда работников и гибкую организацию материального стимулирования. Также акцент делается на человеческих ресурсах, а не на производственных.

Также в работе будет применен SWOT-анализ, рассмотрим его подробнее. SWOT-анализ - это процесс, в ходе которого определяются внутренние и внешние факторы, которые влияют на будущие показатели организации. Она помогает определить направления путей развития компании и затем выбрать наиболее подходящий из них [16].

Каждая буква в слове имеет свое значение и несет в себе определенный смысл, рассмотрим каждую из них:

S – Strengths (сильные стороны),

W — Weaknesses (слабые стороны),

O — Opportunities (возможности),

T — Threats (угрозы).

Сильные стороны. Это то, что организация делает особенно хорошо, то, что отличает ее от других компаний. Необходимо подумать о преимуществах организации перед конкурентами, это может быть высококвалифицированный персонал или доступ к определенным материалам. Сильные стороны являются неотъемлемой частью организации, которое приносит явное преимущество.

Слабые стороны. Они также являются неотъемлемыми чертами организации. Необходимо подумать о том, что не хватает организации, где можно что то улучшить и о том, чего лучше избегать.

Возможности. Это шанс на то, что произойдет что-то позитивное, которое нужно будет использовать их для своей организации. Возможности обычно возникают за пределами компании, они могут возникнуть в результате изменений на рынке или технологий, которые использует организация.

Угрозы. Они включают в себя все, что может негативно повлиять на компанию, например проблемы в поставках, изменение требований рынка или нехватка сотрудников. Важно предвидеть угрозы и принимать меры против них. Необходимо подумать о препятствиях, с которыми сталкивается организация при выводе продукта или услуги на рынок.

Как правило, сильные и слабые стороны считаются внутренними факторами, поскольку они являются результатом организационных решений под контролем компании. Например, высокий уровень оттока будет классифицирован как слабость, но повышение высокого уровня оттока все еще находится под контролем организации, что делает его внутренним фактором. Соответственно, возможности и угрозы являются внешними факторами.

Разделение четырех основных элементов на внутренние и внешние факторы не обязательно имеет решающее значение для успеха SWOT-анализа, но это может быть полезно при определении следующего шага или оценке степени контроля над данной проблемой или возможностью.

Рассмотрим преимущества и недостатки данного метода исследования стратегических планов в таблице 4.

Таблица 4 - Преимущества и недостатки SWOT-анализа

Преимущества	Недостатки
Упрощенная система SWOT-анализ помогает лучше понять более масштабные цели, в то же время, фокусируясь на более мелких деталях.	Не всегда объективно.
SWOT-анализ помогает выявить все факторы, которые влияют на организацию.	Отсутствие каких-либо количественных или оценивающих показателей делает метод простым, но и в то же время недостаточно информативным для решения конкретных задач.
Окончание таблицы 4	
Преимущества	Недостатки

SWOT-анализ помогает определить подходящие инструменты, необходимые для достижения целей.	Отсутствие динамики во времени.
SWOT-анализ не требует дорогостоящего программного обеспечения.	
SWOT-анализ помогает в выявлении рыночных возможностей, которые приносят прибыль, и в борьбе с новыми конкурентами.	

Таким образом, проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что SWOT-анализ обладает рядом преимуществ, которые в значительной степени превышают недостатки, поэтому данным методом пользуются многие известные компании.

Первая часть работы была посвящена теоретическим аспектам совершенствования инструментов управления конфликтами на предприятиях ресторанного бизнеса. Была рассмотрена психологическая сущность конфликта и его причин, выделены основные виды конфликтных ситуаций и рассмотрена структура конфликта.

Также были проанализированы инструменты разрешения конфликтов на предприятиях ресторанного бизнеса. Помимо этого, также выделены основные методы разрешения конфликта и выделены их преимущества и недостатки.

Был рассмотрен зарубежный опыт управления конфликтами на примере иностранных компаний. Также были разобраны теоретические основы матрицы SWOT-анализа.

Заключение

Конфликт представляет собой один из способов разрешения ситуации, который характеризуется противостоянием интересов личностей, отдельных групп или государств.

В данной работе была рассмотрена психологическая сущность конфликта и его причин, выделены основные виды конфликтных ситуаций и рассмотрена структура конфликта. Также были проанализированы инструменты разрешения конфликтов на предприятиях ресторанного бизнеса. Помимо этого, также выделены основные методы разрешения конфликта и выделены их преимущества и недостатки. Был рассмотрен зарубежный опыт управления конфликтами на примере иностранных компаний. Также были разобраны теоретические основы матрицы SWOT-анализа.

Вторая часть посвящена анализу системы управления конфликтами в ООО «Асами». Была рассмотрена общая организационно-правовая характеристика предприятия, основная структура управления и выделены ее достоинства и недостатки. Помимо этого, была проанализирована эффективность управления конфликтами в ресторане, где данные опроса показали, что гости не совсем довольны качеством блюд и сервиса в заведении. Ответы респондентов свидетельствуют о том, что инструменты управления конфликтами, которые использует данный ресторан, недостаточны для минимизации или устранения конфликтов.

В третьей части работы были предложены рекомендации по совершенствованию инструментов разрешения конфликтов в ООО «Асами». Была разработана программа, состоящая из пяти задач, которая поможет заведению снизить конфликтные ситуации с гостями. Было подробно расписано обеспечение предлагаемых инструментов разрешения конфликтов, приведена иерархическая структура работ по продолжительности и трудозатратности. Помимо этого, также построена матрица распределения ответственности для каждого исполнителя, который входит в программу

совершенствования. В следствие внедрения программы была выведена оценка эффективности и результата от предлагаемых мероприятий.

Предлагаемые мероприятия помогут снизить конфликтные ситуации в ресторане, тем самым увеличится приток гостей, а это в свою очередь приводит к увеличению прибыли предприятия.

Помимо этого, начнется рост мотивации у работников ресторана, появится корпоративный дух у всего коллектива, а это в свою очередь приведет к тому, что довольных гостей станет намного больше.

Список использованных источников

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с.
2. Агафонова, М. С. Управление конфликтами в организации / М. С. Агафонова, Е. В. Полянская // Современные наукоемкие технологии. 2014. — №7. – С.134 — 135.
3. Алексеев О.А. Конфликтология и управление : теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение / Алексеев О.А.. — Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. — 326 с.
4. Алиева Р. Р., Булуева Ш. И., Магомедова П. К. Конфликтология. Учебное пособие. М.: Юрайт. 2019. — 382 с.
5. Андреев В.И. Конфликтология (Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов). -М.: Прогресс, 1995. — 175с.
6. Анцупов А. Я., Прошанов С. Л. История отечественной конфликтологии. М.: Проспект, 2018. 448 с.
7. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
8. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
9. Асмолов А.Г. Психология личности: принципы общепсихологического анализа. - [2-е изд.]. - М.: Смысл, 2001. — 414 с.
- 10.Бертон Дж. Конфликт и коммуникация // Социально-гуманитарные знания. 1999. - №2. — 228. — 217 с.
- 11.Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 237 с.
- 12.Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК «Велби» ; изд-во «Проспект», 2006. – 504 с

- 13.Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Е. Водопьянова. – М. : изд-во «Юрайт», 2018. – 283 с.
- 14.Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 240 с.
- 15.Высоков И. Е. Математические методы в психологии. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2019. — 432 с.
- 16.Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 290 с.
- 17.Граждан, В.Д. Социология управления: Учебник для бакалавров / В.Д. Граждан. - М.: Юрайт, 2016. — 607с.
- 18.Гришина, Н. В. Психология конфликта: учебник / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. — 544 с.
- 19.Дорошенко В.Ю, Зотова Л.И., Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов, 1997 - 279 с.
- 20.Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск : СахГУ, 2019. – 108 с
- 21.Замедлина, Е.А. Конфликтология: учебное пособие / Е. А. Замедлина. — Москва: ИНФРА-М, 2013. — 141с.
- 22.Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. — Ростов н/Д.: Феникс, 1992. —54 с.
- 23.Зеленков, М.Ю. Конфликтология: Учебник / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2015. — 324 с.
- 24.Зеленков, М.Ю. Конфликтология: Учебник для бакалавров / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2015. - 324 с.
- 25.Иванова, О.А. Конфликтология в социальной работе: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Иванова, Н.Н. Суртаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 282 с.
- 26.Кашапов М.М. Психология творческого мышления профессионала. - М.: ПЕРСЭ, 2006. — 687 с.

27.Кильмашкина, Т.Н. Теоритическое обоснование курса повышения квалификации в области управления конфликтами в организации // Психологическая наука и образование. 2017. –№6. С. 130 — 140.

28.Кильмашкина, Т.Н. Теоритическое обоснование курса повышения квалификации в области управления конфликтами в организации // Психологическая наука и образование. 2017. –№6. С. 130 — 140.

29.Константинов В. В. Методологические основы психологии. Учебное пособие для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. — 200 с.

30.Кравченко А.И. Общая социология: учебное пособие для вузов - М.: Юнити, 2017. — 479с.

31.Лукин, Ю.Ф. Конфликтология : управление конфликтами: учебник для вузов — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — 799 с.

32.Макаров, Е.И. Мониторинг социально-трудовых конфликтов в России: теория, методика, технологии / Е.И. Макаров. – Санкт-Петербург: СПбГУП, 2017. — 160с.

33.Медовикова Е. А., Мороденко Е. В./ Конфликты в организации: учеб. пособие / Гос. учреждение Кузбас. гос. техн. ун-т. – Прокопьевск, 2017. – 250 с.

34.Новосельцев, В.И. Системная теория конфликта: монография / В.И. Новосельцев, Б.В. Тарасов. – Москва: Майор, 2012. — 528с.

35.Оболонский, Ю. В. Психологическая реальность конфликта / Ю.В. Оболонский, В.Г. Зазыкин. - М.: Психотерапия, 2013. - 384 с.

36.Охременко И. В. Конфликтология. Учебное пособие для СПО. М.: Юрайт, 2018. 156 с.

37.Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие для академического бакалавриата / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с.

38.Ратников, В.П. Конфликтология: учебник / В.П. Ратников. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 543с.

39.Руденко, А.М. Конфликтология: Учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 316 с.

40.Салменкова М.В. Управление конфликтами в условиях современного предприятия / М.В. Салменкова [Текст] // Форум молодых ученых. 2019. — 1323 с.

41.Самыгин С. И., Коновалов В. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2019. 300 с.

42.Самыгин С. И., Кротов Д. В., Столяренко Л. Д. Психология. Учебное пособие. — М.: Феникс. 2020. — 280 с.

43.Светлов В. А. Введение в конфликтологию. Учебное пособие / под ред. Фельдштейн Д. И. М.: Флинта, НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2015. — 528 с.

44.Светлов В. А. Введение в конфликтологию. Учебное пособие / под ред. Фельдштейн Д. И. М.: Флинта, НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2015. — 528 с.

45.Серебряковская, Н.Е. Организационный конфликт-менеджмент: учебное пособие / Н.Е. Серебряковская. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2017. — 96с.

46.Сорокина Е.Г., Вдовина М.В. Конфликтология в социальной работе. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 282 с.

47.Степанов Е. И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. М.: ЛКИ, 2015. — 176 с.


48.Терешина Е.А. История конфликтологии [Текст] / Учебное пособие. – Проспект, 2017. – 237 с.

49.Фандий К.В. Управление конфликтом в организации / К.В. Фандий [Текст] // Форум молодых ученых. — 2019. — 1520с.

50.Федорова А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров. Учебное пособие. М.: КноРус, 2019. — 212 с.

51.Шарков Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. — 236 с.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Гастрономии
Базовая кафедра «Высшая школа ресторанного менеджмента»

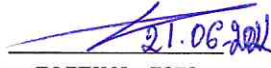
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С. В. Здрестова-
Захаренкова
«24» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.03 «Менеджмент»
профиль 38.03.02.16 «Высшая школа ресторанного менеджмента»

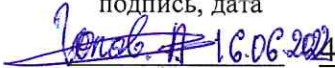
Тема: «Инструменты управления конфликтами на предприятиях ресторанного
бизнеса»

Руководитель


подпись, дата 21.06.2022 канд. психол. наук, доцент
степень, звание

Д.С. Гуц
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата 16.06.2022 51835946 ИГ18-01Б-РМ
Номер зачетной
книжки номер группы

А.А. Головченко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата 21.06.2022

Д.С. Гуц
инициалы, фамилия

Красноярск 2022