# Содержание

# ВВЕДЕНИЕ

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ

1.1. Понятие конфликта

1.2. Многообразие конфликтов

1.3. Причины возникновения конфликтов

Выводы по: I главе

# II. КОНФЛИКТ: ВИДЫ, СТАДИИ ПРОТЕКАНИЯ, МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ

2.1. Виды конфликтов

2.2. Структура протекания конфликтов

2.3. Методы и способы , применяемые для решения конфликтных ситуаций

2.4. Разрешение конфликтных ситуаций

Выводы по II главе

III. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ «Кондитерской Пушкин

3.1. Гостинично - ресторанная сфера и ее развитие в нашей стране

3.2. Персонал «Кондитерской Пушкин

3.3. Возникновение и методы разрешения конфликтов между сотрудниками в «Кондитерской Пушкин

3.4. Превентивные (предупреждающие) управленческие воздействия и практические рекомендации руководителю (директору) «Кондитерской Пушкин» по результативному управлению индивидуальными социально-трудовыми конфликтами

3.5. Конфликт, это хорошо или плохо

Выводы по III главе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список использованной литературы

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Поэтому становится актуальной проблема изучения, управления и разрешения конфликтов не только как негативного явления, которые являются причиной возникновения споров, но позитивных его качеств, способствующих развитию организации. Сложность управления в ресторанной сфере обусловлена следующими факторами: с одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы. Говоря о конфликте как необходимом атрибуте организации ресторанной сферы, необходимо отметить качественное отличие этого явления в условиях этой сферы.

Во-первых, повышенная конфликтность в связи с сопротивлением процессам обновления, необходимости освоения новых образцов поведения.

Во-вторых, расширение сфер «общешумовых» конфликтов, порождаемых совместной деятельностью людей и субъединиц в организации или на предприятии.

Управление кадрами в условиях гостинично - ресторанной сферы обостряет требования к способностям руководителя разрешать конфликтные ситуации. Анализ опыта управления в гостинично - ресторанной сфере российских руководителей показывает, что выход из подобных ситуаций является для них сложной задачей. При этом необходимо отметить, что по некоторым оценкам у руководителей гостинично -ресторанной сферы уходит до 20% рабочего времени на решение конфликтных вопросов[[1]](#footnote-1).

Часто встречающаяся схема развития спорной ситуации состоит в следующем. Участники конфликта начинают усиливать имеющиеся различия, игнорируют наличие точек соприкосновения, что ведет к дальнейшему углублению кризиса. Осложняет ситуацию и то, что стороны в конфликте оценивают одни и те же факты различным образом.

Конфликт углубляется тем, что между сотрудниками коллектива возникает резкое сокращение контактов, способствующее осложнению ситуации. Рекомендуемая в специальной литературе модель разрешения данной проблемы состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Демонстрация неагрессивности намерений, выглядящая как жест доброй воли, а не слабость, позволит смягчить негативное восприятие сторонами друг друга. В целом же для эффективного решения данной проблемы рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий. Однако, такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности. Другая рекомендация руководителям в организациях гостинично - ресторанной сферы обычно состоит в «незамалчивании» конфликта, незамедлительном ее разрешении. Самая большая ошибка, по мнению Т.Гагаринской, которую может совершить руководитель в организациях гостинично - ресторанной сферы — это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное игнорирование интересов работников, предъявление огромного количества претензий[[2]](#footnote-2). По мнению другого автора — С. Климовой, «проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства трудовых коллективов состоит в том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны строить договорные отношения с союзниками об условиях их участия в конфликте и об условиях разрешения конфликта с противником»[[3]](#footnote-3). Конфликты, по словам автора, могут возникать по разным причинам и также по-разному влиять на состояние дел в ресторане или гостинице. Автор предостерегает руководителей организаций от игнорирования проблем, возникающих внутри ресторана или гостиницы, и говорит об опасности последних, так как они могут отличаться разрушительными результатами.

Цель данной дипломной работы - разработать «технологии управления» индивидуальными социально-трудовыми конфликтами в коллективах гостинично -ресторанной сферы, наметить определенные пути решения конфликтов , рассматривая данные конфликты как позитивный феномен, способствующий результативному развитию организации.

Поставленные мной в дипломной работе вопросы имеют многоаспектное содержание, неоднозначны, требуют нового понимания роли и места человека в организации гостинично - ресторанной сферы, принимающего непосредственное участие в трудовом процессе, и человека, управляющего этим процессом.

Чтобы индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях гостинично - ресторанной сферы «не портили нам жизнь», необходимо знать:

• как их предотвратить, чтобы не «погубить» мир и добрые отношения между руководителем и его подчиненными, не затянуть их в бесконечную череду дрязг, интриг, опасных не только для здоровья членов коллектива, но и нормального функционирования организации гостинично - ресторанной сферы;

• как вести себя в ходе индивидуального социально-трудового конфликта, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;

•как завершить индивидуальный социально-трудовой конфликт с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

Актуальность темы социально-психологических особенностей конфликтов и путей их решения безусловна в наши дни. Актуальность и постановка проблемы и решения цели, поставленной в дипломной работе, определяется необходимостью выявления специфики социально - психологической коррекции межличностных отношений в конфликтах (на примере конкретной организации – «Кондитерской Пушкин»).

Для наиболее успешного решения поставленной цели данной дипломной работы – исследования методов разрешения социально-психологических особенностей конфликтов – мне предстоит решить следующие задачи:

1) выяснить причины внутриорганизационных и межличностных конфликтов

2) наметить основные направления работы и пути решения конфликтов

3) определить технологию индивидуальной социально – психологической работы в коллективе ресторана.

Объект дипломной работы, место моей работы и коллектив «Кондитерской Пушкин».

**I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ.**

## 

## 1.1. Понятие конфликта.

Наверное, каждому из нас доводилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Повседневная жизнь буквально пронизана ими. Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры.

Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Что же такое конфликт?

Как и многие понятия в теории, социологии и психологии управления, конфликт имеет немало различных определений и толкований. Многие специалисты дают ему такое определение: «Конфликт – (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба и уничтожение соперника». (10)

Но здесь конфликт ассоциируется с враждой и конфронтацией. Между тем конфликт – это не обязательно негативное явление. Многие социологи и политологи считают, что общество не может существовать без конфликтов. Наиболее отчетливо этот подход представлен в трудах Г. Зиммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера. (4)

Отечественный социолог И.Д. Ладанов (4) считает, что конфликт помогает участникам трудового процесса, когда они попадают в конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться с своим неиспользованным резервам и сделать многое для того, что кажется невозможным в обычных условиях. По мнению К.А. Радугина конфликт – это не аномалия или дисфункция в деятельности организаций, а норма отношений между людьми, необходимый элемент жизни, дающий выход социально-психологической напряженности и порождающий изменения в деятельности организации.(5) Поэтому различают два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов). Соответственно, конфликт социальный – попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. Таким образом, сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений, процесс развития и взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Сторонники этого подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске.

Конфликтология выработала две модели описания конфликтов: процессуальную и структурную. В процессуальной модели акцент делается на динамике конфликта, зарождении конфликтной ситуации, переходе конфликта из одной фазы в другую, формах конфликтного поведения, исходе конфликтного взаимодействия. Структурная модель описывает условия, лежащие в основе конфликта, определяет его параметры и основные черты.

Большинство социологов сходится на том, что конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации выступают как отдельные индивиды, так и социальные группы. Их обычно обозначают как «оппонентов». При этом каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель, препятствуя другой стороне делать то же самое.

Конфликт – это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся.

Присутствие серьезных причин вовсе не означает, что конфликт произойдет. Обычно он не происходит, если стороны считают, что выгоды от конфликта меньше возможных затрат и потрясений. Но когда конфликт происходит, приходится применять разные методы для его разрешения, что обычно зависит от причины возникновения конфликта.

Наиболее конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по-разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Итак, под конфликтами необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления. Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определенные условия и возможности, возникнет инцидент. Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия – спецификой управления.

**1.2. Многообразие конфликтов.**

В современных условиях каждая сфера общественной жизни поражает свои специфические виды социальных конфликтов. В качестве основания классификации конфликтов можно предположить их причины, но надо учитывать, что социокультурные особенности конфликтов в России не дают возможности строго классифицировать их и предсказать возможности их развития. Это затрудняет и их разрешение. И тем не менее можно выделить следующие основные типы конфликтов.

1. Личностный конфликт. Эта зона включает конфликты, происходящие внутри личности, на уровне индивидуального сознания. Такие конфликты могут быть связаны, например, с излишней зависимостью или с ролевой напряженностью Это чисто психологический конфликт, но он может оказаться катализатором для возникновения группового напряжения, если индивид будет искать причину своего внутреннего конфликта среди членов группы.

2. Межличностные конфликты. Эта зона включает конфликты, происходящие между двумя или более членами одной группы или нескольких групп. В этом конфликте индивиды стоят «лицом к лицу» и еще подключаются отдельные личности, не образующие группы. Фактором, предохраняющим (или, наоборот, подталкивающим) человека от конфликта с окружающими, становится его самооценка (или оценка своей деятельности, статуса, престижа, социальной значимости). «Мир рушится окончательно для человека тогда, когда рушится внутренний мир, когда человек начинает плохо относиться к внутреннему «Я», когда он находится в плену устойчиво заниженной самооценки». Если же взаимоотношения с коллегами и восприятие своей доли участия в общем труде имеют высокую степень значимости, то сохранится внутренняя положительная установка на конструктивную деятельность в рамках данного коллектива, группы, общества.

3. Трудовые конфликты. В личностных и межгрупповых отношениях имеет место социальная напряженность, которая представляет собой противоположность интересов и понимается как уровень конфликтности, меняющийся во времени. Социальная напряженность — это результирующая трех взаимосвязанных факторов: неудовлетворенности, способов ее проявления и массовости. С учетом всех факторов разработаны средства - индикаторы для обнаружения и измерения уровня нарастания социальной напряженности. Для обнаружения социальной напряженности предложено оценивать степень удовлетворенности человека в таких социальных потребностях, как жилье, содержание труда, заработная плата, бытовые и санитарно-гигиенические условия на производстве, возможности отдыха, по специальной шкале. Трудовые конфликты могут либо содействовать сохранению существующей социально-экономической системы, либо способствовать ее разрушению. Эволюция социально-трудовых конфликтов в России от собственно трудовых до политических свидетельствует о том, что они стали частью процесса распада административно-командной системы, в определенной мере катализатором этого распада. В социальной напряженности выражается потребность в обновлении, изменении существующей жизнедеятельности, и конфликт становится средством такого изменения. Поэтому необходимо активизировать исследования в такой отрасли социологических, политологических, психологических, культурологических знаний, как конфликтология. Сейчас такие разработки ведутся, например, «Калужским институтом социологии по проблемам социальных конфликтов».

4. Межгрупповой конфликт. Некоторое число индивидов, образующих группу (т.е. социальную общность, способную на совместные скоординированные действия), вступают в конфликт с другой группой, не включающей в себя индивидов из первой группы. Это самый распространенный вид конфликта, потому что индивиды, приступая к воздействию на других, обычно стараются привлечь к себе сторонников, сформировать группу, облегчающую действия в конфликте. Можно выделить три типа социальных отношений, которые могут привести к конфликтам, например, среди различных групп горожан: отношения между занятыми в государственном и негосударственном секторе экономики; отношения между управленческим слоем и государственной торговлей, с одной стороны, и теми «трудящимися», к которым примыкает большая часть занятых вне государственного сектора, — с другой; между частью коренных горожан и лицами некоренных национальностей. Причем важнейшим объектом зреющих конфликтов выступает стремление людей к обретению высокого социального статуса и достижению лучших условий жизни. Поскольку в дальнейшем социальная дифференциация будет усиливаться, можно ожидать, что фон напряженности будет постоянно сохраняться и проявляться в глухом недовольстве и осуждении не только «богатых», но и более зажиточных сограждан, во внезапных коротких стычках представителей разных слоев и т.п.

5. Конфликт принадлежности. Такой конфликт происходит в силу двойной принадлежности индивидов, например когда они образуют группу внутри другой, большей группы или когда индивид входит одновременно в две конкретные группы, преследующие одну цель.

6. Межнациональные конфликты. Вызваны причинами, связанными с социально-экономическим развитием, уровнем жизни в разных регионах России, политической обстановкой в них. Анализ проблем этого уровня ведется сотрудниками Института социально-политических исследований РАН. Справедливо отмечается, что игнорирование культурной специфики народов, а тем более репрессии и дискриминация наращивали внутреннее недовольство и протест. Постоянное откладывание разрешения накопившихся проблем увеличивало потенциал будущих коллизий. Исследователи подчеркивают, что в межнациональных конфликтах немало стихийного, взрывного, связанного с импульсивным поведением больших масс людей, объединенных одной идеей, настроением, устремлением. Неприятие людей иной национальности в сложных социально-экономических условиях растущих дефицита, инфляции, безработицы — «мина замедленного действия», которая может привести к внезапному обострению конфликтов. Социально-психологическую напряженность культивируют и низкая культура межнационального общения, и нарушение прав личности, дискриминирующее национальное меньшинство, и протекционизм. Для урегулирования межнациональных конфликтов нужен комплекс мер — от правовых до социально-психологических.

7. Социальные конфликты в разных общественных структурах. Могут проявляться как межнациональные, социально-трудовые и политические конфликты и чаще всего вызываются последствиями экономических и политических реформ. Их анализ охватывает следующие аспекты: экономические корни социальной напряженности в обществе; политические аспекты, социально-этническая ситуация; криминогенная обстановка, связанная с реакцией части населения на проводимые изменения, на свою невозможность адаптироваться к ним. На основе такого анализа можно сделать вывод о характере кризиса, в котором оказалось общество, и о необходимости системного подхода к исследованию и прогнозированию социальных конфликтов. Как свидетельствуют результаты исследований и сделанные на их базе прогнозы, социальная напряженность еще долго сохранится в российском обществе.

8. Конфликт с внешней средой. Индивиды, составляющие группу, испытывают давление извне (прежде всего со стороны культурных, административных и экономических норм и предписаний). Часто они вступают в конфликт с институтами, поддерживающими эти нормы и предписания.

9. Политический конфликт. Это конфликт по поводу распределения власти, доминирования, влияния, авторитета. Этот конфликт может носить скрытый или открытый характер. Одной из ярких форм его проявлений в современной России является длящийся на протяжении всего времени после распада СССР конфликт между исполнительной и законодательной властью в стране в целом, а также в отдельных республиках и областях.Следует отметить, что в противопостоянии исполнительной и законодательной власти нет ничего противоестественного. По самим условиям их бытия между ними заложены определенные противоречия целей и интересов. Однако это противоречие переходит в конфликт лишь при определенном стечении объективных и субъективных факторов. Пока социально-экономическая обстановка в России благоприятствует конфликтному сценарию развития событий. Важно понимать наличие этой тенденции и стремиться к смягчению условий протекания конфликтов, не допускать, чтобы они перерастали в насильственные действия той или другой стороны.

10. Социально-экономические конфликты. Это конфликты по поводу средств жизнеобеспечения, уровня заработной платы, использования профессионального и интеллектуального потенциала, уровня цен на различные блага, по поводу реального доступа к этим благам и иным ресурсам. Социально-экономические конфликты в современной России имеют объективную основу. Они стимулируются переходом народного хозяйства страны на рыночные рельсы и связанной с этим борьбой за перераспределение собственности между различными социальными группами населения, обнищанием широких слоев населения, структурной перестройкой экономики и связанной с ней скрытой или открытой массовой безработицей и т.д. Значительную роль в этом конфликте играет и субъективный фактор: имеющие место перекосы в проведении реформ, ошибки налоговой политики, бюрократические извращения в институтах власти и т.д.

Если один тип взаимоотношений между индивидами предполагает взаимодействие на основе взаимного согласия, сотрудничества, отсутствия проблем по вопросам, прежде всего распределения материальных и духовных ресурсов, реализации потребностей устремлений, желаний, то другой тип отношений между индивидами (конфликтный), возникает при условии ограниченного количества ресурсов, наличии их дефицита и поэтому удовлетворение потребностей, желаний, устремлений индивидов будет сопряжено с напряжением, конкуренцией, с соперничеством.

**1.3. Причины возникновения конфликтов.**

Большинство современных специалистов выделяют следующие типы причин конфликтов[[4]](#footnote-4).

1. Наличие противоположных ориентации. У каждого вида и социальной группы имеется определенный набор ценностных ориентации относительно наиболее значимых сторон социальной жизни. Все они различаются и обычно противоположны. В момент стремления к удовлетворению потребностей, при наличии блокируемых целей, противоположные ценностные ориентации приходят в соприкосновение и могут стать причиной возникновения конфликта. Например, у различных групп населения неодинаковое отношение к собственности. Одни группы считают, что собственность должна быть коллективной, другие предпочитают частную собственность, третьи стремятся к кооперативной. При наличии определенных условий сторонники разных форм собственности могут вступить в конфликт между собой. Весьма показателен также конфликт по поводу различного отношения к работе, когда одна группа работников считает, что нельзя работать при данных условиях, а другая настаивает на продолжении работы (к таким конфликтам относятся любые забастовки).

Конфликты по причине противоположных ценностных ориентации крайне разнообразны. Они могут возникать из-за различного отношения к любви, семье и браку, манере поведения, искусству, спорту, а также из-за противоположных ориентации по отношению к любым социальным институтам. Наиболее острые конфликты появляются там, где существуют различия в культуре, восприятии ситуации, статусе или престиже. Конфликты, причиной которых служат противоположные ориентации, могут протекать в сферах экономических, политических, социально-психологических и других ценностных ориентации.

2. Идеологические причины. Конфликты, возникающие на почве идеологических разногласий, являются частным случаем конфликта противоположных ориентации. Разница между ними состоит в том, что идеологическая причина конфликта заключается в разном отношении к системе идей, которые оправдывают и узаконивают отношение субординации, доминирования и основополагающие мировоззрения у различных групп общества. В данном случае элементы веры, религиозные, социально-политические устремления становятся катализатором противоречий.

3. Причины конфликта, заключающиеся в различных формах экономического и социального неравенства. Этот тип причин связан со значительным различием в распределении ценностей (доходов, знаний, информации, элементов культуры и т.п.) между индивидами и группами. Неравенство в распределении ценностей существует повсеместно, но конфликт возникает только при таком неравенстве, которое расценивается одной из социальных групп как весьма значительное, и только если такое значительное неравенство приводит к блокаде важных социальных потребностей у одной из социальных групп. Возникающая в этом случае социальная напряженность может послужить причиной социального конфликта. Она обусловлена появлением дополнительных потребностей у людей, например потребности обладать одинаковым количеством ценностей.

4. Причины конфликтов, лежащие в отношениях между элементами социальной структуры. Конфликты появляются в результате разного места, которое занимают структурные элементы в обществе, организации или упорядоченной социальной группе. Конфликт по этой причине может быть связан, во-первых, с различными целями, преследуемыми отдельными элементами. Например, одна область (административная единица) государства стремится к самостоятельности, а другая (например, административный центр), наоборот, пытается не допустить самостоятельности.

На этой основе может развиться конфликт между центром и периферией. Во-вторых, конфликт по этой причине бывает связан с желанием того или иного структурного элемента занять более высокое место в иерархической структуре. Например, подразделение организации стремится стать влиятельнее и занять более высокое место в структуре организации с целью получения большей доли ресурсов. Конфликт происходит, когда другие подразделения стремятся к той же цели при ограниченных ресурсах.

Любая из перечисленных причин может послужить толчком, первой ступенью конфликта только при наличии определенных внешних условий. Например, у людей часто существуют противоположные ценности и желание занять более высокое место в статусной иерархии. Однако конфликты, несмотря на наличие причин и даже на недовольство людей сложившимся положением, происходят не всегда. Что же должно случиться, чтобы возник конфликт, чтобы актуализировалась соответствующая причина? Очевидно, что помимо существования причины конфликта вокруг нее должны сложиться определенные условия, служащие питательной средой для конфликта. Поэтому нельзя рассматривать и оценивать причину конфликта без учета условий, в разной мере влияющих на состояние отношений индивидов и групп, которые попали в сферу действия этих условий.

П.А.Сорокин указывал на связь конфликта с удовлетворением потребностей людей[[5]](#footnote-5). По его мнению, источник конфликтов лежит в подавлении базовых потребностей человека, без удовлетворения которых он не может существовать, прежде всего потребностей в пище, одежде, жилье, самосохранении, самовыражении, творчестве, свободе и т.д. Вместе с тем он подчеркивал, что важны не сами по себе потребности, но и средства их удовлетворения, доступ к соответствующим видам деятельности, который обусловлен социальной организацией общества. Именно в этой связи встает вопрос не только о равенстве и неравенстве в уровне благосостояния, но и сопоставлении жизненных шансов различных социальных групп.

Итак, основными субъектами конфликта являются крупные социальные группы. Поскольку их потребности, интересы, цели, притязания могут реализоваться только через использование власти, постольку в конфликтах непосредственное участие принимают такие политические организации, как государственный аппарат, партии, парламентские фракции, «группы давления» и т.д. Именно они являются выразителями воли больших социальных групп и основными носителями социальных интересов. В конечном счете, социальный конфликт обычно принимает форму не конфликта больших социальных групп (массы выходят на улицу лишь в редкие моменты наивысшего обострения ситуации), а конфликта политических, этнических и других лидеров, которые действуют на основе сформировавшихся в том или ином обществе механизмов.

Вместе с тем, следует отметить, что социальный конфликт — это всегда борьба, порожденная конфронтацией общественных и групповых, но не индивидуальных интересов. Р.Дарендорф к субъектам конфликта относит три вида социальных групп[[6]](#footnote-6).

1. Первичные группы — непосредственные участники конфликта, которые находятся в состоянии взаимодействия по поводу достижения объективно или субъективно несовместимых целей.

2. Вторичные группы, которые стремятся быть незамешанными непосредственно в конфликте, но вносят свой вклад в разжигание конфликта. На стадии обострения конфликта они могут стать первичной стороной.

3. Третьи силы, заинтересованные в разрешении конфликта. Многие конфликтологи считают, что общество и отдельные его составные части развиваются в результате эволюционных изменений, т.е. в ходе непрерывного совершенствования и возникновения более жизнеспособных социальных структур на базе накопленного опыта, знаний, культурных образцов и развития производства, и вследствие этого предполагают, что социальный конфликт может носить только негативный, разрушительный и деструктивный характер.

Но существует группа ученых, состоящая из сторонников диалектического метода. Они признают конструктивное, полезное содержание всякого конфликта, так как в результате конфликтов появляются новые качественные определенности. По мнению сторонников этой точки зрения, любой конечный объект социального мира с момента своего зарождения несет в себе собственное отрицание или собственную гибель. По достижении определенной границы или меры в результате количественного роста противоречие, несущее отрицание, вступает в конфликт с существенными характеристиками данного объекта, в связи, с чем образуется новая качественная определенность. Так, основное положение теории конфликта Г.Зиммеля заключается в том, что конфликт, хотя и является одной из форм разногласия, в то же время представляет собой социализирующую силу, объединяющую противоборствующие стороны и способствующую стабилизации общества. Л.Козер в своей классической работе «Функции социальных конфликтов» подчеркивал, что конфликт несет в себе не только разрушительную функцию, в нем заложен большой позитивный потенциал. Л.Козер вычленяет основные функции конфликта, которые, по его мнению, благотворно сказываются на актуальном состоянии общества и способствуют его развитию:

1) образование групп, установление и поддержание нормативных и физических границ групп;

2) установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений;

3) социализация и адаптация как индивидов, так и социальных групп;

4) создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти;

5) получение информации об окружающей среде (сигнализирует о тех или иных проблемах и недостатках);

6) стимулирование нормотворчества и социального контроля;

7) способствование созданию новых социальных институтов.

Итак, существуют две крайние, полярные точки зрения на последствия конфликта. Избегая крайних суждений, предположим, что в каждом конфликте существуют как дезинтегративные, разрушительные, так и созидательные, интегративные моменты, определяющие его последствия. Прежде всего следует отметить, что конфликт способен разрушать социальные общности. Многие социальные конфликты являются высоко дестабилизирующими событиями в социальных системах. Забастовки могут оставить бездеятельными тысячи людей и нанести серьезный урон предприятиям и организациям; супружеские конфликты мешают объединению супругов и взаимопониманию между ними; национальные конфликты нарушают взаимосвязи между народами. И, наконец, атомный конфликт грозит уничтожить все человечество[[7]](#footnote-7).

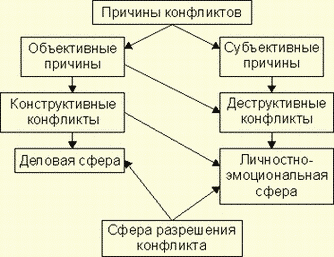
Говоря об интегративных, позитивных сторонах конфликта, следует отметить, что ограниченным, частным последствием конфликта может явиться усиление группового взаимодействия. Поскольку интересы и точки зрения внутри группы время от времени изменяются, необходимы новые лидеры, новая политика, новые внутригрупповые нормы. В результате конфликта возможно скорейшее внедрение нового лидерства, новой политики и новых норм. Конфликт может оказаться единственным выходом из напряженной ситуации. Если в группе проявляется несправедливость, ущемляются права личности, нарушаются общепринятые нормы, то часто только конфликт приводит к достижению равновесия и снятию напряженности в группе. Так, общество вступает в конфликтные ситуации с преступными группами или индивидами с отклоняющимся поведением, и это всеми признается справедливым.

Таким образом, налицо два типа последствий конфликтов.

1. Дезинтегративные последствия, которые усиливают ожесточение, ведут к разрушениям и кровопролитию, к внутригрупповому напряжению, разрушают нормальные каналы кооперации, отвлекают внимание членов группы от насущных проблем.

2. Интегративные последствия, которые определяют выход из сложных ситуаций, приводят к разрешению проблем, усиливают групповую сплоченность, ведут к заключению союзов с другими группами, приводят группу к пониманию интересов ее членов.

Так же ученые подразделяют конфликты на: объективноисубъективно обусловленные, наглядно они отображаются в следующей схеме:



Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе настроений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликта довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний интересов. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

Но у всех конфликтов есть несколько причин. Каждый из нас помнит что-то своё, ситуации, в которых он сам был или свидетелем, или потерпевшим. Больно и обидно бывает, когда:

- достаётся за то, что ты не несешь ответственности;

- тебя не спрашивают при решении вопросов, в которых ты компетентен;

- награды за то, что сделал ты, достаются другим.

- тебя считают неспособным что-то сделать самостоятельно, задание достается другому.

- ты выдвигаешь идеи и предложения, кто-то выдает их за свои собственные.

- перед тобой рисуют заманчивые перспективы, чтобы привлечь к этой работе, а в итоге, когда ты соглашаешься, выясняется - работа выглядит совсем иначе.

Подобные примеры можно продолжать до бесконечности. Но именно так возникают интриги и рушится взаимное доверие, этому подвержен практически каждый.

Первый конфликтоген часто появляется ситуационно, помимо воли людей, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов и вот уже конфликт налицо.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

* стремление к превосходству;
* проявление агрессивности;
* проявление эгоизма.

Объединяют все эти типы то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей.

Кратко рассмотрим конфликтогены каждого типа.

1. Стремление к превосходству:

* прямые проявления превосходства: приказания, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, сарказм;
* снисходительное отношение, т.е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности;
* хвастовство, т.е. восторженный рассказ о своих успехах, желание «поставить на место» хвастуна;
* категоричность является проявлением излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, например «Я считаю», «Я уверен»;
* навязывание своих советов. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просит. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства;
* перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

2. Проявление агрессивности:

природная агрессивность. Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является «ходячим конфликтогеном». Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, чем он достоин. Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Ситуационная агрессивность возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение или самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

3. Проявление эгоизма:

слово «эгоизм» имеет корнем латинское слово «ego», обозначающее «Я». Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами; ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Все причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обусловливающими их факторами:

* информацией;
* структурой;
* ценностями;
* отношениями;
* поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной из сторон и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению: подозрения в умышленном сокрытии информации; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы поощрения и наказания, распределения ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы – это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые), взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

**Выводы по главе I.**

Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.

Конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.

Наиболее конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по-разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Деление конфликтов на виды достаточно условно и на практике возникают конфликты: организационные, вертикальные, межличностные, горизонтальные и т.д.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не заметить, что мнения конфликтологов заметно расходятся, но при этом ученые разделяют все причины конфликтов на пять групп в соответствии с обусловливающими их факторами:

* информацией;
* структурой;
* ценностями;
* отношениями;
* поведением.

# II. КОНФЛИКТ: ВИДЫ, СТАДИИ ПРОТЕКАНИЯ, МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ.

**2.1. Виды конфликтов.**

Типология социально-психологического конфликта зависит, прежде всего, от выбранного критерия. Например, в зависимости от разрешаемости конфликтного противоречия выделены полностью разрешаемые конфликты, частично разрешаемые и неразрешаемые, которые поддаются только регулированию. По количеству субъектов конфликты классифицируются на межличностные, межгрупповые. Особо выделен внутриличностный конфликт. Структура личности достаточно сложна и противоречива. Среди внутриличностных конфликтов могут быть выделены патогенные, позитивные, приводящие к переоценке и переориентации и другие. Процесс принятия решений для личности во многих случаях является достаточно сложным и конфликтным.

Межгрупповые конфликты являются структурной основой различных по своему содержанию конфликтов, в частности, политических, межэтнических, экономических и т.д. Критерием в данной типологии является конкретная сфера общества. Каждый из перечисленных типов конфликтов может быть классифицирован, например как политический: межпартийный, правительственный, внутрипартийный и т.д. Исследователи социальных конфликтов пришли к выводу о наличии и признании множества типологий. Так, при классификации конфликтов используют системный подход, количественные и качественные критерии, анализ противоречий, мотивов и т.д.[[8]](#footnote-8)

В научной литературе существуют различные классификации конфликтов:

-внутриличностные, межличностные, межгрупповые;

-деловые (производственны), эмоциональные (личностные);

-парные, групповые, всеобщие;

-кратковременные, длительные ; затяжные;

-стихийные, запланированные; управляемые, плохо управляемые и неуправляемые;

-оправданные, неоправданные;

-мобилизующие, дезорганизующие;

-тактичные, нетактичные;

-приемлемые, неприемлемые; горизонтальные, вертикальные;

-спонтанно прекращающиеся, прекращающиеся под влиянием внешних сил, на мой взгляд, наиболее оптимальным является подразделение по следующим основаниям: по объему, по длительности протекания, по направлению, по значению для организации, по степени открытости конфликтных взаимодействий.

1. По объему конфликты подразделяют на:

* внутриличностные;
* межличностные;
* между личностью и группой;
* межгрупповые.
* Внутриличностные конфликты – возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности (потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.)
* Межличностный конфликт – вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. В основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, материальные средства и т.д. В межличностных конфликтах инициатором выступает один работник. Другой выбирает свою линию поведения:
  + ответить смело и агрессивно и вступить в конфликт;
  + сгладить конфликт, не унижая чувства собственного достоинства;
  + промолчать, что, в принципе, равносильно поражению;
  + сделать вид, что «не заметил», «не расслышал»;
  + согласиться со всеми обвинениями в свой адрес.

Такие конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

* Конфликт между личностью и группой – проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.
* Межгрупповые конфликты – конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрации и профсоюза), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

2. По длительности протекания конфликты можно подразделить на: кратковременные и затяжные.

Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

3. По направлению конфликты делятся на:

* горизонтальные (не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга);
* вертикальные (участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого);
* смешанные (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие).

Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информационности или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные, они в среднем составляют 70-80% от всех остальных.

4. По значению для организации конфликты делятся на: конструктивные и деструктивные.

* Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.
* Деструктивный конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

5. По степени открытости конфликтных взаимодействий: открытые и скрытые формы конфликта.

* Открытые конфликты развиваются в форме открытого противостояния. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон обозначены и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому ее работнику. Конфликтные взаимодействия проявляются при этом в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой.
* Скрытые конфликты составляют основную часть конфликтных взаимодействий. Это – тлеющие конфликты, они недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить друг друга или навязать свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности.

**2.2. Структура протекания конфликтов.**

Структура конфликта включает:

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

Субъектами являются участники взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, педагогической организацией.

Предмет конфликта – конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворенные потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, т.е. то, из-за чего возник конфликт.

Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтные противоречия – основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположных интересов, устремлений, потребностей.

Причины конфликта – те условия, которые привели к обострению противоречий, возникновению конфликта.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики, которые представлены в следующей таблице:

Таблица 1.

**Пространственные и временные характеристики конфликтов.**

|  |  |
| --- | --- |
| Пространственные характеристики конфликта | Временные характеристики конфликта |
| сферы возникновения и проявления конфликта | продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов |
| условия и повод возникновения | частота |
| конкретные формы проявления | повторяемость конфликта |
| результат конфликта | длительность |
| средства и действия | временные параметры каждого из этапов развития конфликта. |

Каждый конфликт имеет свою динамику развития, которая включает следующие стадии

1 стадия – предконфликтные отношения, накопление проблем, их неразрешенность, появление напряженности в отношениях;

2 стадия – обострение противоречий, устойчивый негативный психологический фон в отношениях; постоянная негативная, порой агрессивная конфронтация;

3 стадия – конфликтная ситуация, открытый конфликт между субъектами, отсутствие взаимопонимания;

4 стадия – разрешение конфликта;

5 стадия – постконфликтная стадия, ситуация, новое содержание отношений между участниками конфликта.

Обычно в конфликте выделяют четыре основные стадии: предконфликтную, конфликтную, разрешение конфликта и послеконфликтную. В свою очередь каждая из этих стадий может разделяться на ряд фаз, рассмотрим их более конкретно.

Предконфликтная стадия. Ни один социальный конфликт не возникает мгновенно. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение некоторого времени, поэтому предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина столкновения.

Характерной особенностью каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта, обладание которым (или достижение которого) связано с фрустрацией потребностей двух субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников.

Бывает, что этот объект может быть разделен и без конфликта, но в момент его зарождения путей к этому соперники не видят и их агрессия направляется друг на друга. Неделимый объект называется причиной конфликта. Наличие и размеры такого объекта должны быть хотя бы частично осознаны его участниками или противоборствующими сторонами. Если этого не происходит, то противникам трудно осуществить агрессивное действие и конфликта, как правило, не бывает.

Предконфликтная стадия — это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступить. К таким ресурсам относятся материальные ценности, с помощью которых можно воздействовать на соперника, информация, власть, престиж, связи и т.п. В то же время происходят консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте.

Первоначально каждая из конфликтующих сторон ищет пути достижения целей, избежания фрустрации без воздействия на соперника. Когда все попытки достичь желаемого оказываются тщетными, индивид или социальная группа определяет объект, мешающий достижению целей, степень его «вины», силу и возможности противодействия. Этот момент предконфликтной стадии называется идентификацией. Другими словами, это поиск тех, кто мешает удовлетворению потребностей и против кого следует применять агрессивные социальные действия.

Случается, что причина фрустрации бывает скрыта и ее трудно идентифицировать. Тогда возможен выбор объекта для агрессии, который не имеет никакого отношения к блокированию потребности. Эта ложная идентификация может привести к воздействию на посторонний объект, ответному действию и возникновению ложного конфликта. Иногда ложная идентификация создается искусственно, с целью отвлечения внимания от истинного источника фрустрации. Например, правительство в какой-либо стране пытается избежать недовольства своими действиями путем перекладывания вины на национальные группы или отдельные социальные слои. Ложные конфликты, как правило, не устраняют причин, вызывающих столкновения, а только усугубляют ситуацию, создавая возможности для распространения конфликтных взаимодействий.

Для предконфликтной стадии характерно также формирование каждой из конфликтующих сторон стратегии или даже нескольких стратегий. Причем применяется та из них, которая в наибольшей степени соответствует ситуации. Под стратегией понимается видение ситуации участниками конфликта, формирование цели по отношению к противоборствующей стороне и, наконец, выбор способа воздействия на противника.

В свою очередь, в развитии предконфликтной ситуации выделяют несколько этапов и фаз. Рассмотрю их по очереди (этапы):

1. Определение причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий.

2. Оценка ресурсов и возможностей соперников (например, члены группы узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить.

3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников происходит практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий.

4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников.

В предконфликтной стадии социологи выделяют две фазы. Начальная фаза характеризуется формированием конфликтной ситуации — накоплением и обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений в силу появившегося резкого расхождения интересов, ценностей и установок субъектов конфликтного взаимодействия. На этой стадии можно говорить о скрытой (латентной) фазе развития конфликта.

Вторая фаза начинается с инцидента или повода, т.е. какого-то внешнего события, которое приводит в движение конфликтующие стороны. На этой фазе происходит осознание конфликтующими сторонами побудительных мотивов, т.е. противоположности их интересов, целей, ценностей и т.д. На второй фазе первой ступени конфликт из латентной стадии переходит в открытую и выражается в различных формах конфликтного поведения.

Предконфликтная стадия представляет научный и практический интерес как для ученых, так и для управленцев, поскольку при правильном выборе стратегии, способов действий можно предотвращать возникающие конфликты.

Признаком перехода скрытой стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтному поведению.

Конфликтное поведение (непосредственно конфликт) характеризует вторую, основную стадию развития конфликта. Конфликтное поведение — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Действия, составляющие инцидент, делятся на две группы, каждая из которых имеет в своей основе специфическое поведение людей. К первой группе относятся действия соперников в конфликте, носящие открытый характер. Это могут быть словесные прения, экономические санкции, физическое воздействие, политическая борьба, спортивное состязание и т.п. Такого рода действия, как правило, легко идентифицируются как конфликтные, агрессивные, враждебные. Поскольку открытый «обмен ударами» хорошо виден со стороны в ходе конфликта, в него могут быть втянуты сочувствующие и просто наблюдатели. Активные открытые действия обычно расширяют сферу конфликта, они ясны и предсказуемы. Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте. Известно, что в ходе конфликтов противники чаще всего пытаются замаскировать свои действия, запутать, обмануть соперничающую сторону. Эта скрытая, завуалированная, но тем не менее чрезвычайно активная борьба преследует цель навязать сопернику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию. Основным образом действий в скрытом внутреннем конфликте является рефлексивное управление. По определению, сформулированному В.Лефевром, рефлексивное управление — это способ управления, при котором основания для принятия решения передаются одним из действующих лиц другому[[9]](#footnote-9). Это означает, что один из соперников пытается передать и внедрить в сознание другого такую информацию, которая заставляет другого действовать так, как выгодно тому, кто передал данную информацию. Для вступления в эту фазу необходимо не только осознание своих целей и интересов как противоположных другой стороне, но и формирование установки на борьбу, психологической готовности к ней. Формирование такой установки является задачей первой фазы конфликтного поведения. Конфликт интересов на этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды и социальные группы не только не стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере эта фаза характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и неприязни к откровенной враждебности, которая психически закрепляется в «образе врага». Таким образом, конфликтные действия резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликта, эмоциональный же фон, в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение. В современной конфликтологии большое внимание уделяется понятию «сила» участников конфликта. Сила — способность оппонента реализовать свою цель вопреки воле партнера по взаимодействию. Она включает в себя ряд разнородных компонентов.

1.Физическую силу, включая и технические средства, применяемую как инструмент насилия.

2.Информационно-цивилизованную форму применения силы, требующую сбора фактов, статистических данных, анализа документов, изучения материалов экспертизы и т.д. с целью обеспечения полноты знания о существе конфликта, о своем оппоненте для выработки стратегии и тактики поведения, использования материалов, порочащих оппонента, и т.п.

3.Социальный статус, выражающийся в общественно признанных показателях (доходы, уровень власти, престиж и т.д.).

4.Прочие ресурсы —деньги, территория, лимит времени, число сторонников и т.д.

Стадия конфликтного поведения характеризуется максимальным использованием силы участников конфликтов, применением всех имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Немаловажное значение на развитие конфликтных отношений оказывает окружающая социальная среда, определяющая условия, в которых протекают конфликтные процессы. Среда может выступать либо источником внешней поддержки участников конфликта, либо сдерживающим, либо нейтральным фактором. Первая стадия конфликтного поведения порождает тенденцию к усилению конфликта, но она может стимулировать его участников к поиску путей разрешения конфликта. Назревающий перелом в развитии конфликта характерен для второй фазы конфликтного поведения. На этой фазе происходит как бы «переоценка ценностей». Дело в том, что до начала конфликта у сторон имелся определенный образ конфликтной ситуации, представления об оппоненте, его намерениях и ресурсах, о реакции внешней среды и т.д. Именно этот образ, т.е. идеальная картина конфликтной ситуации, а не сама реальность, является непосредственной психологической действительностью конфликтного поведения сторон. Но ход конфликтного взаимодействия мог существенно изменить представления сторон о себе и друг о друге и о внешней среде. Может быть также и то, что конфликтующие стороны, или одна из них, исчерпали свои ресурсы. Все это, как и многое другое, служит стимулом для выработки решения о стратегии и тактике дальнейшего поведения. Следовательно, фаза «переоценки ценностей» является вместе с тем и фазой «выбора».

Конфликтующие группы могут выбирать следующие программы поведения.[[10]](#footnote-10)

1. Достижение своих целей за счет другой группы и тем самым доведение конфликта до более высокой степени напряженности.

2.Снижение уровня напряженности, но сохранение самой конфликтной ситуации, перевод ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне.

3. Поиск способов полного разрешения конфликта.

Если выбрана третья программа поведения, наступает третья стадия в развитии конфликта — стадия разрешения.

Разрешение конфликта. Внешним признаком разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Это значит, что между конфликтующими сторонами прекращается конфликтное взаимодействие. Именно завершение, а не временное прекращение. Разрешение конфликта осуществляется как через изменение объективной ситуации, так и через субъективную, психологическую перестройку, изменение субъективного образа ситуации, который сложился у враждующей стороны. Возможно частичное или полное разрешение конфликта. Полное разрешение означает прекращение конфликта на объективном и субъективном уровне, кардинальную перестройку всего образа конфликтной ситуации. В этом случае «образ врага» трансформируется в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу сменяется ориентацией на сотрудничество. При частичном же разрешении конфликта изменяется только внешнее конфликтное поведение, но сохраняются внутренние побудительные установки к продолжению противоборства, сдерживаемые либо волевыми, разумными аргументами, либо санкцией третьей стороны. Устранение, прекращение инцидента — необходимое, но недостаточное условие погашения конфликта. Часто, прекратив активное конфликтное взаимодействие, люди продолжают переживать фрустрирующее состояние, искать его причину. И тогда угаснувший было конфликт вспыхивает вновь.

Разрешение конфликта возможно лишь при изменении конфликтной ситуации. Это изменение может принимать разные формы. Но наиболее эффективным изменением конфликтной ситуации, позволяющим погасить конфликт, считается устранение причины конфликта. При рациональном конфликте устранение причины с неизбежностью приводит к его разрешению. Однако в случае высокой эмоциональной напряженности устранение причины конфликта обычно никак не влияет на действия его участников или влияет, но очень слабо. Поэтому для эмоционального конфликта наиболее важным моментом изменения конфликтной ситуации следует считать изменение установок соперников друг относительно друга. Эмоциональный конфликт полностью разрешается только тогда, когда противники перестают видеть друг в друге врага.

Возможно также разрешение конфликта путем изменения требований одной из сторон: соперник идет на уступки и изменяет цели своего поведения в конфликте. Например, видя бесперспективность борьбы, один из соперников уступает другому или оба одновременно идут на уступки. Социальный конфликт может быть также разрешен в результате истощения ресурсов сторон или вмешательства третьей силы, создающей подавляющий перевес одной из сторон, и, наконец, в результате полного устранения соперника. Во всех этих случаях непременно происходит изменение конфликтной ситуации.

Нормальное развитие конфликта предполагает, что каждая из сторон способна учитывать интересы противостоящей стороны. Такой подход создает возможность сравнительно мирного развертывания конфликта с помощью переговорного процесса и внесения коррективов в предшествующую систему отношений в направлении и масштабах, приемлемых для каждой из сторон.

Однако чаще бывает так, что сторона, инициирующая конфликт, исходит из негативной оценки предшествующего положения дел и декларирует лишь свои собственные интересы, не принимая во внимание интересы противоположной стороны. Противостоящая сторона вынуждена в этом случае предпринимать особые меры для защиты своих интересов, которые воспринимаются и интерпретируются инициатором конфликта как стремление защитить «status quo». В результате этого обе стороны могут претерпеть определенный ущерб, который относится на счет противостоящей стороны в конфликте.

Такая ситуация чревата применением насилия: уже на начальной стадии конфликта каждая из сторон начинает демонстрировать силу или угрозу ее применения. В этом случае конфликт углубляется, так как силовое воздействие обязательно встречает противодействие, связанное с мобилизацией ресурсов сопротивления силе.

Чем большее стремление к применению силы наблюдается в конфликте, тем сложнее его разрешение, т.е. выход на новые параметры социальных отношений. Насилие создает вторичные и третичные факторы углубления конфликтной ситуации, которые подчас вытесняют из сознания сторон исходную причину конфликта.

Каждая из сторон вырабатывает на этой фазе свою интерпретацию конфликта, непременными элементами которой являются представление о правомерности и обоснованности собственных интересов и предпринятых в их защиту действий и обвинение противоположной стороны, т.е. создание образа врага. На этом этапе создается, следовательно, идеологическое оформление конфликта, которое для каждого из его участников выступает в виде определенной суммы критериев, разделяющих весь социальный мир на своих и чужих, на тех, кто либо поддерживает, либо не поддерживает именно эту сторону. Силы нейтральные, настроенные примиренчески, воспринимаются при этом как союзники противоположной или враждебной стороны.

Таков путь к возникновению новой фазы конфликта — тупиковой ситуации. Она означает практически паралич действий, неэффективность принимаемых решений, так как каждая из сторон воспринимает предложения и действия, направленные на выход из кризиса, в качестве одностороннего выигрыша противоположной стороны.

Тупиковая ситуация имеет тенденции к саморазрушению. Выход из нее может быть найден только на путях радикального пересмотра сложившейся ситуации и отказа от тактики борьбы по принципу «все или ничего». Как правило, такой пересмотр связан со сменой лидеров вначале одной, а затем и другой конфликтующих сторон, которые пересматривают сложившиеся на предыдущих этапах идеологические обоснования конфликтов, выявляя их мифологическое содержание и отсутствие социологического реализма.

Здесь открываются новые возможности для переговорного процесса, которые должны опираться на переопределение, новое осознание собственных интересов, основанное на опыте развертывания конфликтной ситуации и осмыслении общих потерь, понесенных сторонами на стадии обострения конфликта, его идеологизации и тупика.

Современная конфликтология сформулировала условия, при которых возможно успешное разрешение социальных конфликтов. Одним из важных условий является современный и точный диагноз его причин. А это предполагает выявление объективно существующих противоречий, интересов, целей. Проведенный под таким углом зрения анализ позволяет очертить «деловую зону» конфликтной ситуации. Другим не менее важным условием является обоюдная заинтересованность в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов каждой из сторон. Для этого сторонам конфликта надо стремиться освободиться от враждебности и недоверия друг к другу. Достичь такого состояния возможно на основе цели, значимой для каждой группы и в то же время объединяющей противоборствующие в прошлом группы на более широкой основе. Третьим непременным условием является совместный поиск путей преодоления конфликта. Здесь возможно использование целого арсенала средств и методов: прямой диалог сторон, переговоры через посредника, переговоры с участием третьей стороны и т.д.

Конфликтология выработала ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта.[[11]](#footnote-11)

1. Во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов.

2. Стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности.

3. Стороны должны демонстрировать уважение друг к другу.

4. Участники переговоров должны стремиться превратить значительную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного равноправного обмена мнениями.

5.Все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Большое значение имеет заключительная послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба. Урегулированный конфликт способствует улучшению социально-психологических характеристик как отдельных групп, так и межгруппового взаимодействия. Он способствует сплоченности групп, повышает уровень идентификации ее членов с общими целями и удовлетворенности в группе. Вместе с тем, он развивает уважительное отношение к бывшим оппонентам, позволяет лучше понять их интересы, цели и побуждения.

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами, которое будет эффективно, если осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация, тем меньше усилий необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно.

Основные превентивные управленческие воздействия на индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях, это их диагностика, прогнозирование, профилактика и предупреждение.

Заблаговременное обнаружение конфликтных противоречий, развитие которых может привести к индивидуальным социально-трудовым конфликтам, обеспечивается прогнозированием, то есть обоснованным предположением об их возможном будущем возникновении или развитии. Оно основывается на исследованиях индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях.

Основные меры по осуществлению результативного прогнозирования индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях необходимо применять следующие:

• знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, при этом необходимо ограничить отношения, избрать официальную форму общения;

• работа с лидерами в подразделениях;

• анализ общественного мнения;

• изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников и др.

Использование данных мер позволит предположить о возникновении в будущем индивидуального социально-трудового конфликта, а значит и необходим сбор информации о нем.

Исходным моментом эффективного обращения с индивидуальными социально-трудовыми конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них. Важными аспектами диагноза конфликта являются: причины (источники) конфликта, природа и стороны конфликта, отношение сторон к конфликту, формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон.

Методами правильной и своевременной диагностики являются:

• регулярное и деловое общение с сотрудниками;

• принятие управленческого решения, способного устранить причину конфликта;

• склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам и др.

Каждый современный руководитель должен знать состояние и перспективы развития своей организации, методы и средства работы с персоналом, финансовое, налоговое и трудовое законодательство. Должен уметь выявлять и анализировать проблемы, определять степень их значимости, прогнозировать последствия принимаемых решений, брать при этом на себя ответственность. Должен иметь представление о финансовом состоянии своих конкурентов, перспективах развития рынка, научно-технических процессах и новых технологиях. Должен владеть современными методами работы с коллективом, методами отбора, оценки и расстановки персонала.

**2.3. Методы и способы , применяемые для решения конфликтных ситуаций.**

Сложность управления в гостинично - ресторанной сфере обусловлена следующими факторами. С одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы. Говоря о конфликте как необходимом атрибуте, необходимо отметить качественное отличие этого явления в условиях гостинично - ресторанной сферы. Часто встречающаяся схема развития спорной ситуации состоит в следующем: участники конфликта начинают усиливать имеющиеся различия, игнорируют наличие точек соприкосновения, что ведет к дальнейшему углублению кризиса. Осложняет ситуацию и то, что стороны в конфликте оценивают одни и те же факты различным образом. Конфликт углубляется тем, что между работниками возникает резкое сокращение контактов, способствующее осложнению ситуации. Рекомендуемая в специальной литературе модель разрешения данной проблемы состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Демонстрация неагрессивности намерений, выглядящая как жест доброй воли, а не слабость, позволит смягчить негативное восприятие сторонами друг друга. В целом же для эффективного решения данной проблемы рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий. Однако, такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности. Другая рекомендация обычно состоит в «незамалчивании» конфликта, незамедлительном ее разрешении. В конфликте важно проявлять интерес и заботу к работникам. Никогда не откладывать решение разногласий на потом, необходимо активно поддерживать сотрудничество внутри организации. Анализируя конфликты, автор считает целесообразным «обращать внимание на стороны конфликта, на промежуточные и конечные цели участников конфликта и на то, при каких условиях следует ожидать, что данный конфликт может привести к обострению ситуации»[[12]](#footnote-12). Вместе с тем признается, что простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурно-развивающихся и краткосрочных в вяло текущий, систематически обостряющийся без видимых очертаний периода его полного разрешения. Во многом такое положение обусловливается неправильным представлением руководителя о природе конкретного конфликта и использованием несоответствующего инструментария. Так, по мнению Е. Поповой, в наше время конфликты в условиях гостинично - ресторанной сферы не только возможны, но и желательны. Вся проблема, по словам автора, заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта в условиях гостинично - ресторанной сферы содержится в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны предприятия гостинично - ресторанной сферы. Самой большой ошибкой руководителя в управлении этой ситуацией становится игнорирование проблемы. Автор говорит, что конфликты могут развиваться различным образом, следовательно, возможны различные методы их преодоления (например, структурные и межличностные).

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, т.к. в них решение проблемы. Здесь важно справедливое отношение к инициатору конфликта, сокращение числа претензий, осознание и контроль руководителем своих действий.

Безусловно, нет универсальных способов преодоления конфликта. Для его «решения» единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только «вжившись» в сложившуюся на фирме ситуацию можно изучить проблему конфликта и дать рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов его преодоления, которые необходимо знать руководителю[[13]](#footnote-13).

В этой связи необходимо не только знать классификации конфликтных ситуаций, но и методы для эффективного их разрешения.

Более того, эти знания руководителю необходимы не только для своей деятельности, но и для формирования требований к специалистам психологической и социологической службы персонала предприятия гостинично - ресторанной сферы.

Так, например, целесообразна разработка и внедрение в деятельность организации «Кодекса поведения в конфликте». В этом документе устанавливается норматив поведения при разрешении конфликта. Например, необходимо предоставить возможность конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по решению проблемы. Должны быть сформулированы права конфликтующих сторон, создана возможность высказывания мнения и позиции по предмету конфликта. Важно также определение форм поведения в этот период, обеспечивающих восприятие личных позиций конфликтующих сторон. Создание подобного норматива поведения, обучение руководителей всех уровней управления предприятия, контроль за его соблюдением является одной из основных задач формирования корпоративной культуры. Последняя - результат длительной систематической работы менеджеров высшего звена управления. Вместе с тем корпоративная культура, ее уровень, как показывает опыт, служит базисом эффективного управления на предприятиях гостинично - ресторанной сферы. Роль подобных нормативов обусловливает повышение требований к специалистам-психологам в современной организации или на предприятии.

Известно, что на предприятиях гостинично - ресторанной сферы многие характеристики конфликта изменяются качественно, что не дает положительных результатов при использовании традиционных подходов к анализу спорных ситуаций. Выход из этого методологического тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации.

Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Это с одной стороны. С другой - развитие организации рассматривается как усложнение коммуникаций между организационными единицами, переход к сетевым принципам их организации. Более того, развитие организации, как правило, сопровождается увеличением количества организационных единиц, а также расширением набора функций, реализуемых ими.

Анализ кризисных явлений на предприятиях гостинично - ресторанной сферы с позиции теории организации показывает, что кризис по существу представляет этап в развитии организации. В этой связи конструктивным подходом к поиску эффективных способов решения конфликтных ситуаций будет служить качественно иной взгляд на организацию в целом в противовес подходу, опирающемуся на исследование только особенностей каждого из этапов развития организации.

**2.4. Разрешение конфликтных ситуаций.**

В процессе деятельности ресторана применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого – это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

* готовностью идти на сближение позиций;
* положительная оценка некоторых действий другой стороны;
* критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации: уход от конфликта, силовые методы, стиль сотрудничества, стремление войти в положение другой стороны, стремление к компромиссу (схема. 1):

**Низкий Интерес к другим Высокий**

**Низкий Интерес к себе Высокий**

Силовые методы Сотрудничество

УХОД ОТ КОНФЛИКТАУЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕТОДА ДРУГОЙ СТОРОНЫ

**Компромисс**

Схема. 1. Способы управления конфликтами.

Рассмотрю их более подробно, на основе полученного опыта:

1) Стиль конкуренции или соперничества – этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. Его можно использовать, если делается большая ставка на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

1 – вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

2 – чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

3 – должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

Однако следует сказать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Многие считают данную стратегию ущербной для решения проблем, так как она не представляет возможности оппоненту реализовать свои интересы. Однако жизнь дает много примеров, когда соперничество оказывается эффективным, например в разрешении конфликтов между руководителем и подчиненными.

2) Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов, вы просто должны как бы отставить их на некоторое время.

Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы:

* осознание своей неправоты;
* необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом;
* сильная зависимость от него;
* незначительность проблемы.

Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит:

* значительный ущерб, полученный в ходе борьбы;
* угроза еще более серьезных негативных последствий;
* отсутствие шансов на другой исход;
* давление третьей стороны.

В некоторых ситуациях с помощью уступки реализуется принцип "Три Д": «Дай Дорогу Дураку». В гостинице этот стиль применим в конфликтах возникающих между сотрудниками гостиницы, руководителем и персоналом, гостями гостиницы и персоналом, администрацией гостиницы и сотрудниками

3)Стиль компромисса – суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, с которым каждый мог бы согласиться.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется:

* отказом от части ранее выдвигавшихся требований;
* готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными;
* готовностью простить.

Компромисс эффективен в случаях:

* понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями;
* наличия взаимоисключающих интересов;
* удовлетворения временным решением;
* угрозы потерять все.

Сегодня компромисс – наиболее часто используемая стратегия разрешения конфликтов, на месте моей работы с помощью этой стратегии сглаживаются разноглася как между гостями и сотрудниками, так и между руководством и сотрудниками

4) Стиль уклонения – реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои интересы.

Уход от решения проблемы или избегание является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Здесь разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремления выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, либо нежелании решать проблему вообще.

5) Сотрудничество– наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и из оппонентов делаются партнеры. Такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Сотрудничество предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях:

* сильной взаимозависимости оппонентов;
* склонности обеих сторон игнорировать различие во власти;
* важности решения для обеих сторон;
* непредубежденности участников.

В большинстве своем я видела применение этой стратегии в решении конфликтов между сотрудниками и руководством, руководством и поставщиками, гостями и персоналом и просто между сотрудниками.

Приведенные ниже сведения помогают наиболее четко различать ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество:

|  |  |
| --- | --- |
| **Компромисс** | **Сотрудничество** |
| Проблема относительно проста и ясна | Предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения |
| Для разрешения конфликта не так много времени или есть желание разрешить его как можно быстрее | Обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов |
| Лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины | Для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем |
| Проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон | Стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения |
| Не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти | Обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его |

Сочетание стратегий определяется каким способом разрешится противоречие, лежащее в основе конфликта. Наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая – меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашения.

Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии.

В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления одной из сторон или путем переговоров. Силовое подавление является продолжением применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента, или принимает извинения за допущенные недостатки в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для каждой из них, и она стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь переговоров.

В идеальном случае конфликт сам подсказывает нам стиль поведения. Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом характера участников конфликта.

**Выводы по главе II.**

Организацию как совместную деятельность людей по достижению ими целей можно рассматривать как сети взаимозависимых организационных единиц, эффективное управление понимать как умелое управление данной взаимозависимостью. Отношения между организационными единицами оказывают основное влияние на взаимодействие указанных единиц. Исследователи социальных конфликтов пришли к выводу о наличии и признании множества типологий, которые всегда взаимноперекликаются.

Обычно в конфликте выделяют четыре основные стадии: предконфликтную, конфликтную, разрешение конфликта и послеконфликтную. Но конфликт далеко не всегда проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда конфликт не начнется. Конфликт не начнется также в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются. Основными предупреждающими действиями на индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях являются, диагностика, прогнозирование, профилактика и предупреждение.

Вместе с тем, именно на предконфликтной стадии может быть эффективна профилактика конфликта, т.е. предконфликтная ситуация обычно возникает постепенно, и здесь особенно важно верно сориентироваться и применить нужный прием, сделать необходимый ход.

Сочетание стратегий определяется каким способом разрешится противоречие, лежащее в основе конфликта. Наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая – меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашения. Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии.

Но при этом таким же эффективным способом разрешения конфликтов является сотрудничество. Одним из существенных плюсов данного метода является то, что его применение возможно как при вертикальных конфликтах («вертикальные переговоры»: начальник – группа работников; трудовой коллектив – администрация предприятия), так и при горизонтальных («горизонтальные переговоры»: начальник отдела – начальник отдела; группа работников – группа работников).

При обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам и восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в стадию разрешения и завершения.

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

**III. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ «Кондитерской Пушкин».**

**3.1. Гостинично - ресторанная сфера и ее развитие в нашей стране.**

Современный этап развития нашей страны отличается динамизмом и качественными изменениями во всех сферах общественной жизни. Подъем материального и культурного уровня жизни народа является главной целью общественного производства в современном обществе. Основа достижения этой цели - всемерное повышение производительности общественного труда, эффективное использование трудовых ресурсов.

Повышение эффективности труда на каждом участке общественного производства, каждом рабочем месте должно сочетаться с повышением качества работы, продукции и услуг. Эффективность и качество работы в сфере услуг, к которой относится ресторанное хозяйство, имеет важное значение в удовлетворении потребностей населения, создании условий проживания в гостиницах, отвечающих запросам населения.

За последние годы число ресторанов увеличилось на 7,1%, а их единовременная вместимость - более чем на 10%.

Значительно улучшилось качество ресторанного фонда, повысился уровень его благоустройства. Однако темпы роста ресторанного фонда еще недостаточны, поскольку нормативная потребность удовлетворяется в настоящее время только на 60%. В ресторанном хозяйстве городов РФ занято более 180 тыс. работников. Дальнейший рост ресторанного фонда потребует значительных дополнительных трудовых затрат, главным образом на ввод в эксплуатацию новых ресторанов и повышение уровня благоустройства существующих.

Для ресторанного хозяйства направления повышения эффективности труда, управление качеством обслуживания являются особенно актуальными. Всемерное внедрение малой механизации, способствующей сокращению доли ручного труда, повышению заинтересованности работников ресторанов в результатах своего труда, закреплению кадров, повышению их квалификации - вот те основные факторы, которые должны обеспечить рост эффективности труда, а следовательно, повышение уровня и качества обслуживания населения.

Потребность людей в питании вне дома возникла глубоко в прошлом. Сначала такие услуги имели нерегулярный характер, однако со временем оказание услуг в сфере питания становится основным занятием значительной части населения. Таким образом выделяется отрасль деятельности, основной задачей которой является организация питания людей за пределами своего жилья (по месту работы, учебы, отдыха). Система предприятий питания, как правило, является структурным подразделением гостиничного комплекса и состоит из разнообразных по типам и наценочным категориям предприятий с разным режимом работы. Причем в их составе преобладают рестораны.

Ресторан сегодня уже не является источником стабильного дохода, напротив, экономическая ситуация, заставляющая экономить на всем, вынуждает владельцев отелей закрывать рестораны в гостиницах или передавать их в аренду.

Характерной особенностью ресторанного хозяйства является то, что оно связано со всеми фазами расширенного воспроизводства. Во-первых, в ресторане осуществляется производство пищевой продукции (цех является сферой производства). Во-вторых, происходит обмен продукции общественного питания за деньги. Выполняя функцию обмена, ресторанное хозяйство является одним из звеньев обращения денег. В-третьих, происходит организация личного потребления (торговый зал — это сфера потребления). В-четвертых, в этой сфере осуществляется процесс распределения, так как часть продовольственных ресурсов распределяется по фондам.

Ресторанное хозяйство выполняет ряд функций. Основные из них:

• закупка сырья и товаров;

•производство пищевой продукции в широком ассортименте, соответствующем спросу потребителей;

• организация потребления пищевой продукции;

• хранение запасов сырья и товаров;

• организация процесса обслуживания;

• проведение маркетинговых исследований;

• транспортировка сырья и товаров и др.

Услуги питания — это услуги по изготовлению собственной продукции и созданию условий для реализации и потребления собственной продукции и покупных товаров.

Услуги питания подразделяют в зависимости от типа и категории объекта общественного питания: ресторана; кафе; бара; закусочной; объекта быстрого обслуживания; столовой; буфета; кафетерия.

От объема и качества услуг, предоставляемых объектом общественного питания, зависит его конкурентоспособность.

Ресторанное хозяйство — сложная система. Многие явления в этой сфере носят стохастический, т.е. вероятностный характер. Здесь действуют потребности, желания посетителей (гостей), социальный статус потребителя, изменения социально-экономической среды. Ресторанное хозяйство, выполняя функции производства, одновременно выполняет и функции, присущие сфере услуг. Задачей ресторанного хозяйства является обслуживание различных контингентов потребителей и предоставление им услуг.

По характеру организации производства ресторанное хозяйство имеет сходство с предприятиями пищевой промышленности. Отличие состоит в том, что рестораны производят продукцию, которая не подлежит длительному хранению и должна быть быстро реализована. Кроме того, приготовление пищевой продукции предназначается для каждого отдельного потребителя. Отличие от предприятий пищевой промышленности состоит и в том, что рестораны производят выпуск потребительских комплексов (блюд), которые обеспечивают полный рацион дневного питания (завтрак, обед, ужин). Следует отметить и еще одно отличие, которое заключается в том, что в ресторане осуществляются оформление и отпуск готовой продукции. Частично продукция может быть реализована вне ресторанного хозяйства через магазины-кулинарии для потребления в домашних условиях или проведено обслуживание клиентов по форме кейтеринга (обслуживание напитками и закусками вне специализированных помещений).

По характеру реализации готовой продукции ресторанное хозяйство имеет сходство с торговлей. Однако и здесь имеются отличия. Так, торговля осуществляет продажу товара, а ресторан организует потребление пищевой продукции, предоставляет разнообразные услуги.

Практика показывает, что компании, которые сделали ставку на один из существующих методов повышения конкурентоспособности, инвестируют средства как в услуги, так и в продукты. Например, компания принимает решение инвестировать средства в нетрадиционные источники питания (питание вне ресторана). Для того чтобы получить высокий доход, необходимо вложить средства не только в организацию нетрадиционной услуги и связанных с ней служб, но и в продукты и напитки. В целом любое новшество нуждается в разработке собственной концепции, включающей различные аспекты проблемы.

Ресторанный бизнес - организация такого вида обслуживания, которое обеспечивает клиента едой и напитками в специально отведенном для этого месте и отвечает некоторым основным гигиеническим и законодательным требованиям.

Ресторан, в качестве самостоятельной единицы или как часть гостиницы, производит и предлагает клиентам питание с целью удовлетворения их гастрономических потребностей. Экономической целью данного вида деятельности является получение прибыли, независимо от того, имеем ли мы дело с чисто ресторанным бизнесом (отдельно взятые рестораны в специально отведенных местах), или с ресторанами, составляющими часть другого учреждения (например, ресторан в университете).

**3.2. Персонал «Кондитерской Пушкин».**

При кафе «Пушкин», точнее, ровно посередине между «Пушкиным» и «Турандот», открылась кондитерская — мечта всех девочек. В странном советском детстве были кафе-мороженые: «Север», «Московское» и «Космос», а слово «кондитерская» упиралось в лучшем случае в кондитерский отдел и бесконечную очередь за «Мишкой на Севере». Только где-то в сказках Андерсена и в бабушкиной памяти детей водили в настоящие кондитерские. Они были с марципановыми розочками, с красивыми чашками и с обязательными ангелочками в качестве главного украшения. Теперь на Тверском бульваре все точно так и есть. В этой кондитерской стулья, обитые шелком, лазоревые люстры в хрустальных подвесках, по жемчужно-голубым стенам порхают упитанные серебристые ангелочки. В кондитерскую ресторана «Пушкин» можно отводить детей пить шоколад и есть пирожные с кремом. Сюда же надо отправлять мужчин за красивым тортом к вечернему чаю. Секретничать, сплетничать, заедать тоску и вообще поднимать настроение в одиночку или с подружками — само собой. Дети при виде разноцветных миниатюрных «макарони» пищат от восторга. Мужчины не могут сосредоточиться и понять, как же это можно съесть. Девушки же впадают в эйфорию и норовят заказать полвитрины. Это реально. Кроме теплых круассанов и булочек по утрам, кроме бисквитного печенья, шоколадных конфет, кексов и франжипанов в кондитерской имеются «десерты для дев фигурных» — то есть сладости не очень сладкие и совсем не калорийные.

"В специальной витрине кондитерской «Пушкинъ» можно увидеть до 40 десертов, разложенных французом-кондитером Эммануэлем Рионом в строгом порядке, в зависимости от цвета, формы и прочего. В первых рядах идут легкие и диетические – фруктово-ягодные муссы, уложенные разноцветными слоями в бокалы на ножке, и манящие вишенками, малинками, псевдосливками и псевдобисквитами, с виду полноценные, на самом деле нулевых калорий пирожные. Последние – гордость кондитера: в них нет ни капли обычного сахара, а только «органический» из ягод и фруктов, соевые молоко и сливки, горький шоколад без примесей. Еще Эммануэль любит примешивать к своим десертам сок живых цветов, например фиалки."[[14]](#footnote-14)

«Кондитерская Пушкин» открыта для гостей с 11.00 до 24.00 (режим работы сотрудников 9.00(11.00,12.00)\*12/двое выходных).

Чем выше уровень обслуживания и класс ресторана, тем шире специализация и статус его работников. Здесь будут перечислены только высшие должности работников:

- метрдотель;

- старший официант;

- официант;

- сомелье (ответственный за вино);

- бармен.

Подразделения этой службы, включающие в себя ресторан, бар, а также кухню, обеспечивают гос­тей услугами питания.

Руководитель «Кондитерской Пушкин» составляет ме­ню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролиру­ет качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

Кондитерская как подразделение общественного питания обслужи­вает гостей согласно меню, которое является основой любой рес­торанной концепции, независимо, к какому типу данное предпри­ятие питания относится. Большую роль при этом играет профес­сионализм официантов, находящихся в непосред­ственном контакте с гостями.

Контроль за приготовлением пищи в ресторане включает контроль качества и количества продуктов, их себестоимости.

Качество блюд - самое важное для достижения успеха. Оно создает и поддерживает имидж ресторана, повышает число продаж, побуждая посетителей посещать ресторан снова и снова.

Под количественным контролем подразумевается определение требуемого числа порций каждого из предлагаемых блюд, контроль их размеров и веса. Для этого используется простая таблица, отражающая объем продаж ежедневно потребляемой продукции (количество проданных блюд и сравнение с запланированным). Необходимыми данными являются:

- количество порций того или иного блюда;

- количество нереализованных порций на конец рабочего дня;

- прогнозирование необходимого количества блюд на день;

- необходимость обновления меню каждые две-три недели.

Определение и контроль себестоимости продуктов, из которых готовятся блюда - крайне трудная задача, так как работу кухни нельзя сравнивать с работой по производству промышленных товаров. Трудности связаны:

- с необходимостью приготовления блюд в большом и малом количествах;

- со стремлением не делать запасов;

- с трудностью расчета факторов, влияющих на себестоимость каждой порции, и затрат на выплату зарплаты руководству и персоналу.

И здесь в «Кондитерской Пушкин» все налажено очень хорошо. Выбор и правильная расстановка персонала, взаимодействующего с клиентом, остается одной из основных задач руководства ресторана «Кондитерской Пушкин». Политика подбора и расстановки персонала по своей значимости должна сегодня приравниваться, по меньшей мере, к задачам привлечения инвестиций, формирования собственного продукта и выработки стратегии сбыта. Тщательный отбор кандидатов на вакантные должности должен иметь продолжением систематическую работу по адаптации новых сотрудников. Принимая во внимание высокую подвижность нового персонала в первые месяцы работы и связанные с этим производственные издержки, адаптация (или обучение на рабочем месте) новичков к условиям ресторанного предприятия приобретает ключевую роль в кадровом вопросе. Интеграция новичка в коллектив предприятия или в рабочую группу зависит не только от профессиональных факторов, но и от социологических и психологических моментов. Отсюда следует, что необходимо интересоваться не только профессиональными, но и человеческими качествами претендента.

Равным образом сотрудник или работник «Кондитерской Пушкин» должен иметь детальное представление об ассортименте услуг своего ресторана, существующих дополнительных услугах и т.д. Кроме того, персонал должен иметь представление о возможностях увеличения продаж, в частности, путем изучения вкусов клиентов и выявления предложения, максимально соответствующего спросу.

Предупредительные, быстрые и квалифицированные работники ресторана – все вносят свой вклад в создание у клиента представления об уровне качества обслуживания. На эти представления он опирается при оценке уровня обслуживания, и об этом он вспоминает, когда возвращается в ресторан снова.

В «Кондитерской Пушкин» все сотрудники и работники являются «полномочными представителями» предприятия. В такой ситуации обслуживание согласовывается и осуществляется по единому плану, без взаимных претензий. «Наш ресторан – это мы», «мы все ответственны за результат» – только такая установка поможет достичь оптимальных показателей эффективности ресторанной деятельности и на примере «Кондитерской Пушкин» мы лишний раз убеждаемся в этом.

Для достижения этой корпоративной цели в «Кондитерской Пушкин» пользуются приемом открытой работы внутри предприятия. Для этого сначала используют укрепление взаимосвязей между сотрудниками, находящимися на разных квалификационных уровнях и относящимися к различным службам. Общественные связи – это не только отношения рядового персонала с руководством предприятия, но и взаимоотношения рядовых сотрудников между собой, особенно с теми, которые заняты непосредственным обслуживанием гостей «Кондитерской Пушкин».

Качество обслуживания и корпоративная культура как основа успешных продаж приобретают все большее значение, в том числе и в ресторанном бизнесе, подчеркивая возросшую значимость кадровых вопросов для ресторанной индустрии в целом.

Все сотрудники «Кондитерской Пушкин» должны:

* предоставлять гостям обслуживание на уровне мировых стандартов, сочетающих в себе эффективность и человеческое внимание;
* быстро и четко реагировать на просьбы гостей;
* уметь устанавливать личный контакт с гостем, что дает ему возможность почувствовать заботу и внимание к себе;
* понимать и предвосхищать желания и потребности гостя;
* при общении с гостями быть вежливыми, заботливыми и доброжелательными;
* проявлять высокий уровень профессионального мастерства, уметь в любых ситуациях оставаться хладнокровным и при необходимости успокоить гостя;
* проявлять заботу и персональное уважение к каждому гостю;
* понимать необходимость отличного обслуживания как отечественных, так и зарубежных гостей;
* уметь общаться как на русском языке, так и на иностранном языке;
* уметь брать на себя персональную ответственность и работать с недовольными гостями;
* выглядеть профессионально и вести себя достойно;
* принимать личное участие в создании системы качественного обслуживания;
* понимать, что персонал ресторана – самый главный фактор безопасности жизни, здоровья гостей, сохранности их имущества;
* быть членом единой команды профессионалов индустрии гостеприимства и гордиться своим предприятием питания;
* постоянно продолжать свое совершенствование в сфере обслуживания.

Особое внимание следовало бы уделить культуре ресторанного обслуживания .

“Золотое” правило ресторанного сервиса — гостей следует обслуживать так, как вы хотели бы, чтобы обслужили вас. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых ресторанным персоналом и способствующих максимальному удовлетворению потребностей посетителей.

Конечно, стандарты обслуживания могут варьироваться: многое зависит от класса ресторана, количества посадочных мест, типа обслуживания и царящей там атмосферы. Иначе говоря, при определении наиболее подходящих стандартов обслуживания для конкретного ресторана необходимо учитывать, как он позиционируется, какую идею владельцы и управляющий персонал пытаются донести до своих клиентов. Залогом коммерческого успеха ресторана является умение его владельцев предугадать любое возможное желание потенциального клиента. Отталкиваясь от этого, необходимо разработать стандарты обслуживания, составить своеобразный свод правил, направленных на оптимизацию предлагаемых рестораном услуг.

Часто причина заведомо неудачного обслуживания кроется не в отсутствии какого-либо дорогого оборудования и не в недостаточном “лоске” интерьера, а в “ненавязчивом” сервисе. Именно поэтому так важно, чтобы каждый ресторан имел свой собственный кодекс стандартов.

При его разработке необходимо помнить о том, что стандарты должны быть достаточно гибкими и отражать требования и пожелания клиентов ресторана, и в первую очередь клиентов постоянных. Стандарты ресторана не устанавливаются раз и навсегда: они могут дополняться по мере необходимости и, конечно, обновляться при кардинальном изменении концепции ресторана.

Нельзя забывать и о том, что под стандартами подразумевается не только правильная “техника” обслуживания гостей, но и отношение официантов к своей работе, к посетителям. Очень важно, чтобы клиентам не передавались негативные эмоции: находясь в ресторане, они должны чувствовать себя психологически комфортно.

Свои стандарты обслуживания установлены и в «Кондитерской Пушкин» (Примечание 2).

При обучении персонала ресторана оговариваются все требования, предъявляемые к сотрудникам: внешний вид, речевой этикет и т.д.

Но стандарт — это одно, а действительность — совсем другое. Поэтому недостаточно слепо следовать инструкциям. Скажем, существует стандартное приветствие гостя ресторана, и здесь важен не сам набор слов, а то, как эти слова произносятся, то есть правильное отношение персонала к клиентам ресторана. Помимо общих стандартов руководством кондитерской приняты специальные стандарты по правилам поведения обслуживающего персонала в экстренных ситуациях, например, когда гость торопится, чем-то недоволен или когда он просто, что называется, “трудный”.

Для «Кондитерской Пушкин» хозяйства характерен неравномерный объем услуг, которые требуются в дневное и вечернее время. Поэтому число работников на отдельных участках в вечернее время может быть больше, чем в дневное. Поэтому установлению рациональных режимов работы персонала *«*Кондитерской Пушкин*»* должен предшествовать анализ загрузки его в течение дня. В результате анализа устанавливается возможность подготовки в дневное и вечернее время, а также назначения на утренние часы небольших групп дежурного персонала. Таким образом разрабатываются наиболее рациональные режимы работы для каждой профессии работников ресторана.

Особое внимание при анализе условий труда в *«*Кондитерской Пушкин*»* обращено на соблюдение всех требований техники безопасности. Здесь постоянно делают анализ того, соответствует ли обеспечение всех рабочих мест необходимым инвентарем, предусмотренным правилами противопожарной безопасности, и т.п.

Показатели качества услуг и обслуживания питающихся в *«*Кондитерской Пушкин*»* являются одной из главных сторон деятельности кондитерской. Если при самой высокой организации труда и его эффективности не обеспечивается высокое качество обслуживания питающихся, нельзя считать, что в кондитерской труд организован на научной основе.

Совершенствование организации труда в этом направлении является важным не только с точки зрения качества обслуживания питающихся в «Кондитерской Пушкин», хотя это основная цель для ресторанного хозяйства, но и с точки зрения воспитания коллектива ресторане, создания условий, способствующих превращению труда в первую жизненную потребность человека.

Общие требования, предъявляемые к персоналу «Кондитерской Пушкин»:

1. Повара и официанты принимаются на конкурсной основе по результатам квалификационных испытаний и тестирований.

2. Официанты должны знать не менее одного из европейских языков. В бригаду включают официантов, владеющих различными языками.

3. Регулярно, но не реже одного раза в год, проводится переаттестация производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда.

4. Не реже чем через три года должна проводиться профессиональная переподготовка работников «Кондитерской Пушкин» на курсах повышения квалификации по специальной программе.

5. Все работники должны быть одеты в форменную, специальную или санитарную одежду и обувь установленного для *«*Кондитерской Пушкин*»* образца, находящуюся в хорошем состоянии без видимых повреждений.

6. Работники обслуживающего персонала должны быть внешне аккуратными, бодрыми и иметь подтянутый вид.

7. Работники, обслуживающие гостей, должны быть вежливыми, внимательными и предупредительными в отношениях с посетителями ресторана.

В случае возникновения конфликтной ситуации работник должен пригласить дежурного метрдотеля или директора кондитерской.

8. Работники не должны заниматься посторонними делами на рабочем месте.

9. Работники кухни, технических служб и вспомогательного персонала (уборщики) не должны появляться в ресторанном зале в санитарной и специальной одежде, если это не связано с выполнением ими прямых обязанностей (проведение срочных ремонтных работ).

Повышение эффективности труда на каждом участке хозяйства «Кондитерской Пушкин», каждом рабочем месте должно сочетаться с повышением качества работы, продукции и услуг. Эффективность и качество работы в сфере услуг, к которой относится ресторанное хозяйство, имеет важное значение в удовлетворении потребностей, создании условий для питания, отвечающих запросам посетителей «Кондитерской Пушкин».

Для ресторанного хозяйства направления повышения эффективности труда являются особенно актуальными. Всемерное внедрение механизации, способствующей сокращению доли ручного труда, повышению заинтересованности работников ресторана в результатах своего труда, закреплению кадров, повышению их квалификации - вот те основные факторы, которые должны обеспечить рост эффективности труда, а следовательно, повышение уровня и качества обслуживания посетителей «Кондитерской Пушкин».

Урегулирование конфликтных ситуаций — немаловажный аспект деятельности кондитерской. Конфликт способен негативным образом повлиять на имидж, поэтому в идеале конфликтные ситуации как таковые не должны возникать вообще.

**3.3. Возникновение и методы разрешения конфликтов между сотрудниками в «Кондитерской Пушкин».**

В «Кондитерской Пушкин», как, естественно, и в любом другом предприятии общественного питания сферы гостинично - ресторанного бизнеса ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, некоторые перерастают в конфликты.

Конфликты проявляются как столкновения между:

* сотрудниками ресторана в результате получения недостоверной информации;
* гостями и сотрудниками;
* сотрудниками;
* руководителем и подчиненными;
* подчиненными и администрацией ресторана;
* руководством и поставщиками;

По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с глубокими нравственно-психологическими травмами.

Причины возникновения конфликтов между гостями и сотрудниками очень разнообразны и считаются самыми распространенными в ресторанной сфере.

В первую очередь это конфликты возникают из-за затяжного или плохого обслуживания гостей «персонал не всегда бывает вежливым и обходительным», по мнению гостей. Это связано с незнанием элементарных правил общения, плохим настроением персонала или гостей, очень часто хамством гостей, либо конфликтом возникающим между гостями, взаимным неуважением обоих сторон. Конфликты возникают в тех случаях, когда персонал ресторана, здесь я говорю об официантах, неправильно или долго рассчитывают гостей ресторана.

Практика показала, что самые конфликтные гости – это люди преклонного возраста, иностранцы, а также большинство гостей женского пола. Они очень придирчивы, нетерпеливы, а иногда и надоедливы.

Конфликты возникают и между сотрудниками ресторана в процессе их деятельности. Это разногласия между официантами по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу, а также разногласия между руководителем и его подчиненными, возникающие по следующим причинам:

* сотрудник не приходит вовремя на работу без уважительных причин;
* не хочет работать или работает плохо;
* неуважительно относится к начальству и не прислушивается к советам и требованиям;
* в ходе ежемесячной инвентаризации обнаруживается недостача барной или кухонной продукции;
* из-за плохого настроения срывает зло на подчиненных, незаслуженно обвиняет, делает их крайними.

Конфликтные ситуации происходят между персоналом и администрацией гостиницы по поводу задержек заработной платы или неправильного ее начисления.

Конфликты с поставщиками возникают по поводу поставки недоброкачественного товара, нежелания обменять бракованный товар на хороший по той же цене, по которой покупали или возвратить деньги, а также по поводу продажи не того товара, который заказывался.

Руководство и персонал ресторана стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций.

Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций.

Одним из таких условий является избавление от бездельников, так как они сами не хотят выполнять работу и показывают плохой пример другим работающим, в результате срывается весь настрой на достижение целей ресторана. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликтов в ресторане является забота о справедливости. Менеджеры ресторана стараются быть справедливыми по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных, прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений, не пострадает ли кто-то из невиновных, задает себе вопрос: "Правильно ли я поступаю в данной ситуации?" Но это не всегда получается, иногда сгоряча или не подумав, страдает незаслуженно персонал, хотя виноват сам менеджер. Например, обнаружена недостача барной продукции, менеджер незаслуженно обвиняет бармена в недостаче, хотя потом выясняется, что начальник допустил ошибку в расчетах. Прежде чем обвинить, необходимо результаты какой-то деятельности или информацию тщательно проверить.

В ресторане соблюдаются договоренности и принятые решения с участием всех сотрудников. Все поправки или случаи невыполнения обещаний работники стараются оговаривать сразу и вместе со всем коллективом. Но договоренности иногда не выполняются, это происходит в результате каких-то чрезвычайных обстоятельств, которые представляют исключение.

В отношениях гостей с персоналом все гораздо сложнее. Принятое решение или какая-то договоренность нарушается всегда со стороны гостей. Ресторан и его персонал идут навстречу покупателям и делают уступки, в результате страдает ресторан. С этим практически ничего не поделаешь. Например, гости отказываются от заказанного блюда, якобы оно остыло, или недоделано (в частности – недожарено мясо), тогда блюдо выводят из счета, и списывают на ресторан.

Проблемы в коллективе ресторана решить проще, чем за ее пределами. В ресторане для предотвращения конфликтов используется принцип объективности и уступчивости. Обычно сотрудники не сосредотачиваются на собственных интересах и по возможности или при необходимости отступают от своей позиции, они стараются учесть и понять забору окружающих.

Любое решение, которое принимается, по своей воле переносится легче.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников ресторана. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку не только в коллективе, но и в процессе деятельности (отношения между гостями и сотрудниками) и иногда вызывает встречную инициативу, а если на оппонента оказывается давление – это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также в ресторане в процессе деятельности используют принцип ясности и доброжелательности.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, ситуация разбирается критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего противника. Сотрудники анализируют позицию оппонента (есть ли возможность в более благоприятном для себя смысле как-то объяснить его действия и слова). В результате может обнаружиться недоразумение, и конфликт потеряет основу.

Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

В ресторане применяется один из способов реализации принципа доброжелательности – это отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениям. Ему предоставляется возможность свободного выбора между вариантами, устраивающими субъекта. В качестве примера можно взять: менеджеру ресторана необходимо, чтобы сотрудники вышли на работу в тот день, когда они обычно отдыхают. Во избежание принуждений и каких-то противоречий, администрация всем, кто выйдет на работу, выплатит материальные поощрения (незначительные для ресторана, но они сыграют роль для сотрудников).

Работниками ресторана используется такой принцип как дистанция и самообладания.

Увеличение дистанции не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание необходимо во всех случаях, не только на рабочем месте.

Сотрудники ресторана не только в процессе своей деятельности, но и на специальных тренингах, учатся как-то управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, правда это не всегда получается.

В роли помощников освободиться от напряжения или раздражения в ресторане часто выступает менеджер или директор, у них можно найти успокоение, сочувствие и понимание. Они в нужный момент пытаются остановить сотрудника, умерить его пыл.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителей и персонала используются следующие способы и условия:

* происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
* проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе( совместное отмечание различных праздников, корпоративных вечеров и совместные поездки куда-либо);
* при возникновении важных проблем, персонал информируется руководителем - менеджером, если возможно, оказывается помощь при их решении;
* происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности ресторана;
* если менеджер ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;
* менеджеры и дирекция не ставят перед персоналом задачи, которые не соответствуют их возможностям;
* оценка результатов деятельности сотрудников дается только после достаточного изучения итогов;
* разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;
* если менеджер допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);
* руководство ресторана придерживается следующего правила: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

Для бесконфликтного взаимодействия персонала ресторана с гостями используются следующие способы и правила:

* персонал (хостесс, официанты, бармены) соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.);
* персонал (хостесс, официанты, бармены) старается удовлетворить потребности в товаре даже самых капризных и придирчивых гостей ресторана;
* персонал (хостесс, официанты, бармены) при взаимодействии с гостями проявляет обходительность и уступчивость.

При разрешении разногласий с подчиненными менеджер (директор) использует следующие методы:

* чтобы избежать неверного решения, менеджер (директор) в конфликте обязательно выслушивает подчиненного;
* менеджер (директор) не доводит конфликт до его обострения, так как его сложнее разрешить. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;
* при разрешении конфликта менеджер (директор) соблюдает дистанцию по отношению к персоналу, то есть обращается на "Вы", обратное является фактическим унижением и сотрудники отвечают тем же;
* во время конфликта менеджер (директор) не повышает голос на подчиненного, так как грубость считается признаком не владения данной ситуацией собой, а спокойствие менеджер (директор) усиливает в глазах подчиненного справедливость требований;
* если менеджер (директор) не прав в конфликте, то он уступает подчиненному, при этом указывает, что подчиненный также допустил ошибки;
* менеджер (директор) не затягивает конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также все это чревато взаимными обидами и недомолвками.

Обслуживающий персонал ресторана при разрешении конфликтов с руководством старается выполнять следующие рекомендации:

* не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;
* стараться не уступать в главном;
* предлагать несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивать на одном;
* не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;
* вызывать менеджера (директора) на откровенный разговор;
* если не прав в конфликте, сразу уступает руководителю;
* в процессе работы изучает и учитывает индивидуально-психологические особенности руководителя, это позволяет быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт.

Для разрешения конфликтов, возникающих между гостями ресторана и сотрудниками фронт - сервиса, в ресторане используются следующие приемы:

* разъединение конфликтующих.

Этот вариант эффективен при конфликтах между гостями и официантами. При таких конфликтах используют скрытое разъединение. Официанта не справляющегося с ситуацией подменяет кто-то из более опытных официантов, который не вызывает раздражения оппонента, а первый уходит на второй план, любо удаляется вовсе под предлогом.

* посредничество третьего лица.

Этот вариант эффективен при возникновении разногласий между сотрудниками ресторана. В роли третьего лица выступает менеджер (директор), так как он располагает доверием конфликтующих сторон. Менеджер (директор) в основном всегда выводит оппонентов из сложившейся тупиковой ситуации, помогает им прояснить недоразумения и разногласия и достичь компромисса. Здесь используется конъюнктивный вид посредничества. Контакты с руководством дополняют прямые контакты конфликтующих сторон друг с другом.

* признание своей ответственности.

Этот прием используется при разногласиях между персоналом и гостем, а также между руководителем и сотрудником.

Персонал ресторана (хостесс, официанты, бармены) зачастую сами произносят обвинение в свой адрес, которое мог бы предъявить гость или руководитель, и принимают полностью, либо с небольшими уточнениями, выражая готовность предпринять необходимые действия, что исправит положение.

3.4. Превентивные (предупреждающие) управленческие воздействия и практические рекомендации руководителю (директору) «Кондитерской Пушкин» по результативному управлению индивидуальными социально-трудовыми конфликтами.

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами, которое будет эффективно, если осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация, тем меньше усилий необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно.

Основные превентивные управленческие воздействия на индивидуальные социально-трудовые конфликты в коллективе ресторана, это их диагностика, прогнозирование, профилактика и предупреждение.

Заблаговременное обнаружение конфликтных противоречий, развитие которых может привести к индивидуальным социально-трудовым конфликтам, обеспечивается прогнозированием, то есть обоснованным предположением об их возможном будущем возникновении или развитии. Оно основывается на исследованиях индивидуальных социально-трудовых конфликтов в ресторане.

Основные меры по осуществлению результативного прогнозирования индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях гостинично - ресторанной сферы необходимо применять следующие:

• знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, при этом необходимо ограничить отношения, избрать официальную форму общения;

• работа с лидерами в подразделениях;

• анализ общественного мнения;

• изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников и др.

Использование данных мер позволит предположить о возникновении в будущем индивидуального социально-трудового конфликта, а значит и необходим сбор информации о нем.

Исходным моментом эффективного обращения с индивидуальными социально-трудовыми конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них. Важными аспектами диагноза конфликта являются: причины (источники) конфликта, природа и стороны конфликта, отношение сторон к конфликту, формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон.

Методами правильной и своевременной диагностики являются:

• регулярное и деловое общение с сотрудниками;

•принятие управленческого решения, способного устранить причину конфликта;

• склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам и др.

Важным управленческим воздействием на индивидуальные социально-трудовые конфликты является их профилактика, то есть осуществление руководителем организации предупредительных мер по предотвращению деструктивного развития индивидуального социально-трудового конфликта.

Профилактика предполагает недопущение возникновения в коллективе ресторана всех рассмотренных в дипломной работе ранее причин индивидуальных социально-трудовых конфликтов.

Основные методы профилактики индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях или предприятиях гостинично - ресторанной сферы можно разделить на две группы. Первая группа - социально-правовые методы: формирование уважения к закону со стороны личности; повышение правовой культуры, формирование правового воспитания; повышение престижа организации или предприятия гостинично - ресторанной сферы. Вторая группа - социально-психологические методы: стремление понять позицию оппонента; терпимость к инакомыслию; снижение своей общей тревожности и агрессивности; постоянная готовность к неконфликтному решению проблем; заинтересованность в партнере по общению и др.

Кроме того, профилактике индивидуального социально-трудового конфликта служат такие меры, как:

• постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;

•четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;

• формирование благоприятных межличностных отношений в коллективе;

• нужно уделять особое внимание слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями не загруженности служащих и создают благоприятную для конфликтов почву и др.

Не менее важным в организациях является предупреждение индивидуальных социально-правовых конфликтов, которое означает создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, а также устранение личностных причин данных конфликтов.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется несколькими субъектами: вышестоящим руководством, определяющим общее положение данного подразделения в системе организации или учреждения; руководителем подразделения, намечающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими; трудовым коллективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплачивать людей, формировать у них отношение сотрудничества и взаимопомощи.

Основные меры по предупреждению индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях могут быть как педагогические (беседа, разъяснения) так и административные (штрафы и др.): изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения и т.п., кроме того, необходимы следующие мероприятия:

• постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов служащих;

• подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально психологических особенностей;

• соблюдение принципа социальной справедливости при вынесении решений, затрагивающих интересы коллектива и личности;

• формирование у сотрудников правовой культуры общения и др. В качестве примера хочется привести практику по предупреждению организационных конфликтов на предприятиях общепита США, где широко распространено включение в трудовые договоры, заключенные между работодателями и сотрудниками, специальных параграфов, предусматривающих поведение сторон при возникновении конфликтов (споров). Эти параграфы детализированы и содержат:

• письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласий;

• использование любых попыток примирения сторон;

•с самого начала разногласий - привлечение помощника или консультанта, которые имеют высокий профессиональный уровень и опыт проведения переговоров;

• установление нескольких этапов переговоров;

•в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора[[15]](#footnote-15).

Используя данный опыт, и на российских предприятиях питания, в организациях ресторанно - гостиничной сферы в трудовых договорах заблаговременно можно оговаривать эти и другие условия, то реально возможно предупредить возникновение индивидуальных социально-трудовых конфликтов.

Особая роль по результативному управлению индивидуальными социально-трудовыми конфликтами в организациях или предприятиях ресторанно - гостиничной сферы принадлежит руководителю, который должен знать приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль протекания индивидуальных социально-трудовых конфликтов и целенаправленно влиять на их последствия.

Каждый современный руководитель должен знать состояние и перспективы развития своей организации или предприятия, методы и средства работы с персоналом, финансовое, налоговое и трудовое законодательство. Должен уметь выявлять и анализировать проблемы, определять степень их значимости, прогнозировать последствия принимаемых решений, брать при этом на себя ответственность. Должен иметь представление о финансовом состоянии своих конкурентов, перспективах развития рынка, научно-технических процессах и новых технологиях. Должен владеть современными методами работы с коллективом, методами отбора, оценки и расстановки персонала.

Учеными разработаны практические рекомендации руководителям по управлению индивидуальными социально-трудовыми конфликтами в организациях или предприятиях ресторанно - гостиничной сферы.

Используя правила этики и этикета деловых отношений, руководитель должен овладеть следующим инструментарием.

1. Знанием способов и методов профилактики, предупреждения, разрешения индивидуальных социально-трудовых конфликтов. Нужно помнить, что конфликтный руководитель - это всегда неудобный руководитель.

2. Навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников, однако он и сам должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации.

3. Умением правильно вести деловую беседу, создавая доверительную обстановку. Умением слушать и слышать своих подчиненных.

4. Уважением прав и свобод своих подчиненных, поддерживая в коллективе состояние полного физического, духовного и социального благополучия, избегая жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности своих сотрудников.

5. Обладанием культуры внешности, поведения, общения с подчиненными ему сотрудниками.

6. Предупреждением закономерностей искажения смысла информации, не допускать распространение слухов, использовать четкость и однозначность трактовок, передачу указаний без посредников, контроль восприятия информации.

Руководитель в своей работе должен использовать и структурные методы управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами.

1.Разъяснение требований к работе, то есть показать уровень результатов, который должен быть достигнут, система полномочий и ответственности, четко определить политику, процедуры и правила. При этом руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2.Организация четкого распределения и разъяснения прав и обязанностей, полномочий и ответственности своим подчиненным.

Для этого необходимо в организации или на предприятии гостинично - ресторанной сферы разработать функциональные обязанности служащих и при приеме на работу персонально, письменно знакомить с ними каждого.

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.

4. Формирование структуры санкций, вознаграждений и наказаний, которая должна стимулировать вклад в достижение организационных целей.

В том случае, если руководитель является посредником в разрешении индивидуального социально-трудового конфликта, то он может применять персональные методы управления эти конфликтом, к ним относят:

5. Использование руководителем власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении субъектов индивидуального социально-трудового конфликта.

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.).

7. Проводить разъяснительную и воспитательную работу среди участников индивидуального социально-трудового конфликта; изменять состав участников путем перемещения сотрудников внутри организации или предприятия гостинично - ресторанной сферы (путем повышения или понижения в должности, увольнения и т.д.).

8. Выступать в качестве арбитра, используя технологии «переговоров» и «посредничества», таким образом, не уклоняться от разрешения индивидуальных социально-трудовых конфликтов.

9. Способствовать созданию в организациях или на предприятиях гостинично - ресторанной сферы примирительных комиссий при отсутствии общественных организаций - профсоюзного комитета или комиссии по трудовым спорам.

Эффективность применения различных технологий управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации или предприятия гостинично - ресторанной сферы, ее структуры и правовой культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта и его арбитра-руководителя, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов.

**3.5. Конфликт, это хорошо или плохо?**

Теоретические исследования и практическая работа с индивидуальными социально-трудовыми конфликтами играют особую роль не только в совершенствовании взаимоотношений звена «руководитель-подчиненный», но и в результативном развитии самого ресторана.

Сегодня конфликты в организациях и на предприятиях общественного питания - это повседневная реальность, поэтому для эффективного решения возникающих проблем руководителю, необходимо обладать теоретическими знаниями и практическими навыками поведения в конфликтных ситуациях.

Конфликты в организациях и на предприятиях общественного питания неизбежны, а потому должны рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни. Конечно, это не лучшая форма человеческого взаимодействия, однако мы должны перестать воспринимать его как какую-то патологию или аномалию. Данный тип конфликтов не всегда приводит к разрушениям, напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. Думается, общая идея положительного эффекта индивидуальных социально-трудовых конфликтов сводится к следующему: «Продуктивность конфронтации проистекает из того факта, что конфликт ведет к изменению, изменение ведет к адаптации, адаптация ведет к выживанию».

Ценность индивидуальных социально-трудовых конфликтов, к примеру, заключается в том, что они предотвращают окостенение системы организации, 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.

Все причины индивидуального социально-трудового конфликта в организациях и на предприятиях общественного питания, его формы проявления и способы урегулирования доступны пониманию только на основе глубокого уяснения природы организации и особенно человека, закономерностей социальных отношений и взаимодействия людей.

Чтобы индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях и на предприятиях общественного питания «не портили нам жизнь», необходимо знать:

• как их предотвратить, чтобы не «погубить» мир и добрые отношения между руководителем и его подчиненными, не затянуть их в бесконечную череду дрязг, интриг, опасных не только для здоровья членов коллектива, но и нормального функционирования организации;

• как вести себя в ходе индивидуального социально-трудового конфликта, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;

• как завершить индивидуальный социально-трудовой конфликт с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

Если один тип взаимоотношений между индивидами предполагает взаимодействие на основе взаимного согласия, сотрудничества, отсутствия проблем по вопросам, прежде всего распределения материальных и духовных ресурсов, реализации потребностей устремлений, желаний, то другой тип отношений между индивидами (конфликтный), возникает при условии ограниченного количества ресурсов, наличии их дефицита и поэтому удовлетворение потребностей, желаний, устремлений индивидов будет сопряжено с напряжением, конкуренцией, с соперничеством.

Конфликт – это, прежде всего, форма отношений между субъектами по поводу разрешения острых противоречий, возникших в процессе их взаимодействия и, естественно, без знания конфликтологии любой руководитель ( и в том числе , естественно, и наш директор «Кондитерской Пушкин» ) будет оставаться на своём посту до первого инцидента, после чего его уже никогда не допустят до управления другими людьми.

Человек живет среди людей и реализует свои цели, устремления, потребности, желания во взаимодействии с другими людьми.

Межличностные отношения стали полем постоянного столкновения и согласования интересов, ареной самоутверждения. Межличностный конфликт является одной из форм взаимоотношений индивидов. Однако далеко не каждый и не всегда может достигать успехов в процессе межличностного общения.

Возникают конфликтные ситуации, которые сопровождаются отчуждением, напряжением и дискомфортом в отношениях. В ряде случаев субъекты переходят к длительной, затяжной «позиционной войне».

Конфликты в межличностных отношениях также принимают конструктивный и деструктивный характер.

Возникшие противоречия, например в группе, свидетельствуют о происходящих изменениях. Благодаря наличию противоречий осуществляется переход членов группы на новый уровень функционирования, либо, напротив, группа может закончить свое существование, так как все ее возможности будут исчерпаны.

Конфликт в межличностных отношениях в коллективе ресторана возникает тогда, когда в основе взаимодействия лежат несовместимые, противоположные интересы, потребности, ценности, а их одновременное удовлетворение затруднено. Для участников конфликта характерно наличие у них внешней и внутренней позиции в конфликте.

Внешняя позиция – это открыто предъявляемые оппоненту требования, установки, описание ситуации. Внешняя позиция может совпадать, а может и не совпадать с внутренней позицией.

Внутренняя позиция содержит истинные мотивы, ценности, потребности, которые заставили индивида вступить в конфликт. Внутренняя позиция может быть скрытой не только от оппонентов, но и для самого индивида она может быть на неосознанном уровне. В ряде случаев осознание внутренней мотивации помогает успешному разрешению конфликта.

Внутренняя и внешняя позиции личности в конфликте отнюдь не исчерпывает всех моделей поведения, а последние во многом определяются социально-психологической активностью личности, на которую влияют познавательные, эмоциональные, волевые потенциалы человека, осознаваемые или неосознаваемые им. Межличностный конфликт является производным от психического состояния индивидов, их поведения, самой ситуации. Ситуация представляет собой комплекс переменных, в которые включен вид деятельности субъектов, их взаимосвязь и тип отношений. А также место, время, формы общения, наличие ресурсов для деятельности и удовлетворения потребностей, влияние окружающих, наличие выбора вариантов решения либо их отсутствие.

Следует отметить, что «плохих» и «хороших» индивидуальных характеристик не бывает. Как говорится, наши недостатки — продолжение наших достоинств. Однако важно отметить, что все названные личностные качества человека играют существенную роль в возникновении и развитии конфликта.

Уровень духовно-нравственного развития работников ресторана, конечно же, отражается на их повседневной жизни.

Социально – экономические преобразования, идущие в нашем обществе, неизбежно ведут к ломке устоявшихся стереотипов в сознании, деятельности, отношениях и общении людей.

Трудности, связанные с ломкой этих стереотипов, нежелание части людей приобретать новые, порождают социальную напряженность, подозрительность, конфликтность, преступность и другие негативные явления.

Значительно усложняются социально–психологические аспекты управления и руководства различными коллективами, и в том числе, естественно ( и – тем более – в сфере ресторанного бизнеса и хозяйства).

Одним из важнейших моментов в руководстве трудовым процессом в ресторане является формирование коллектива и соуправления в нём, создание такого социально–психологического климата, который бы не допускал возникновения напряженности, конфликтности.

Почти все коллективы живут и развиваются не одинаково, характеризуются различной степенью зрелости отношений и культуры. Любой коллектив – это не просто организационно оформленная общность людей, имеющих общественно полезные и значимые цели, задачи деятельности, органы управлении, 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 будет определяться не только объективными данными (возраст, пол, образование, стаж и др.), но и психологическим климатом в коллективе.

Отсюда для любого руководителя – директора ресторана, администратора и др. – вытекает необходимость знать своих подопечных, их сильные и слабые стороны, черты характера, потребности и интересы, вкусы и пристрастия и т.д. Руководителю также необходимо создать в коллективе ресторана такую эмоционально–психологическую атмосферу, которая гарантировала бы положительные эмоции и устраняла отрицательные.

Если же руководитель будет недостаточно учитывать влияние каких – либо из указанных факторов, то в развитии коллектива ресторана может наступить застой или такое состояние, когда отдельные члены коллектива вступят в конфликт друг с другом. Чтобы этого не произошло, необходимо хорошо знать: что собой представляет конфликт как социально – психологическое и педагогическое явление, каковы причины конфликтов, как они возникают и развиваются, а самое главное, что нужно делать, чтобы преодолеть их.

Практика социального развития показывает, что в период резких изменений в жизни общества значительно повышается рост объективных причин для возникновения конфликтных ситуаций и стремление разрешить их антиобщественным путем. В связи с этим весьма актуальным на современном этапе развития общества является задача исследования причин, условий, структуры, динамики развития и воспитания положительных личностных качеств и навыков общественного поведения у работников ресторана.

На протяжении всей жизнедеятельности человека от рождения до смерти существует определенная система потребностей и способов их удовлетворения. Каждому возрастному периоду соответствуют свои специфические потребности и способы их удовлетворения, порождающие то или иное поведение.

Еще несколько лет назад, задавая вопрос о конфликте в организации можно было почти всегда получить ответ: «Конфликт – это плохо. Необходимо сделать все возможное, чтобы избежать конфликта в коллективе. У нас конфликтов никогда не бывает». В последнее время отвечают противоположным образом: «Конфликт – это хорошо. Ни один коллектив не существует без конфликтов».

И все же, как относиться к конфликту? Действительно, вряд ли можно работать и взаимодействовать всегда равно, без каких либо противоречий, напряжений в отношениях.

Более того, когда приходится стакиваться с ответом, что в коллективе никогда не бывает конфликтов, начинаешь предполагать, что, по-видимому, коллектив разламывают бесконечные внутренние раздоры, если уж их так тщательно скрывают. Но вряд ли найдется человек, испытывающий удовольствие от конфликта. Все страдают. Конфликтующие люди часто производят чрезвычайно неприятное зрелище. Они тратят здоровье и время на взаимные упреки, унижения и оскорбления. Как говорят японцы, они «теряют лицо», проявляя злость, гнев и раздражение.

Если вам хоть раз довелось увидеть человека в остром конфликте, вы постараетесь как можно быстрее забыть его искаженное лицо, сверкающие глаза и жесткие интонации в голосе. И если это возможно, постараетесь как можно реже с ним взаимодействовать. Неприятный осадок после конфликта не проходит очень долго. Можно сделать определенные выводы по конфликтам в ресторанном хозяйстве и путям их разрешения.

Прежде всего, в любой организации ( и в том числе, естественно, и в ресторанном хозяйстве) следует создавать и сохранять благоприятный климат, ведь это всегда взаимовыручка и дружба. Руководитель ресторана должен учитывать специфику различных производственных отделений и неформальных групп при формировании стратегии управления. И, безусловно, быть тонким психологом и организатором.

**Выводы по главе III.**

Конфликты можно активно разрешать посредством тщательного планирования. Управление конфликтами обычно идет по следующим направлениям: мониторинг среды, позитивный взгляд, оценка благоприятных и негативных факторов, переоценка их.

В теории и практике способов разрешения и управления конфликтными ситуациями существуют различные способы, которые были рассмотрены выше: уход от конфликта, силовые методы, стиль сотрудничества, стремление войти в положение другой стороны, стремление к компромиссу и другие.

Еще несколько лет назад, задавая вопрос о конфликте в организации можно было почти всегда получить ответ: «Конфликт – это плохо. Необходимо сделать все возможное, чтобы избежать конфликта в коллективе. У нас конфликтов никогда не бывает». В последнее время отвечают противоположным образом: «Конфликт – это хорошо. Ни один коллектив не существует без конфликтов».

Почти все коллективы живут и развиваются не одинаково, характеризуются различной степенью зрелости отношений и культуры. Любой коллектив – это не просто организационно оформленная общность людей, имеющих общественно полезные и значимые цели, задачи деятельности, органы управлении, 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 будет определяться не только объективными данными (возраст, пол, образование, стаж и др.), но и психологическим климатом в коллективе. Ценность индивидуальных социально-трудовых конфликтов, заключается в том, что они предотвращают окостенение системы организации, 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.

Особая роль по результативному управлению индивидуальными социально-трудовыми конфликтами в организациях или предприятиях ресторанно - гостиничной сферы принадлежит руководителю, который должен знать приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль протекания индивидуальных социально-трудовых конфликтов и целенаправленно влиять на их последствия. Нельзя забывать, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт. Конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно. Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно, использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конфликт – это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся. Мы рассмотрели конфликт: выяснили природу возникновения, стадии роста, рассмотрели ситуации, когда легче всего сгладить конфликт, выяснили все пути выхода из конфликтных ситуаций. Главным результатом исследования, проведенного в дипломной работе, является то, что научные и практические познания в области изучения индивидуального социально-трудового конфликта в организациях или предприятиях гостинично - ресторанной сферы больше не нуждаются в доказательстве своей значимости и в праве на существование.

Проведя исследование я определила «технологии управления» по урегулированию и разрешению индивидуальных конфликтов в организациях и на предприятиях гостинично - ресторанной сферы. Каждой стадии соответствуют свои причины возникновения индивидуальных социально-трудовых конфликтов (споров), а следовательно, и технологии управления. Основными технологиями управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами (спорами) являются технология переговоров и технология посредничества.

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. В этой работе выявлены предупреждающие управленческие воздействия и разработаны практические рекомендации руководителям, направленные на конструктивное урегулирование и разрешение индивидуальных социально-трудовых конфликтов, что способствует стабильности и результативному развитию организаций и предприятий гостинично - ресторанной сферы.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие и руководители 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.

Поставленные на данном этапе, при наличии имеющегося инструментария, цель и задачи выполнены и решены, и, поскольку исследование, проведенное в дипломной работе, является попыткой интеграции знаний классической и современной социологии управления индивидуальным социально-трудовым конфликтом, оно может стать основой для последующего развития идей, исследований и практики в этой области.

**Список использованной литературы:**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта: Аналитический обзор, междисциплинарный и библиографический указатель. М., Издательский центр «Академия», 2002.
2. Апаев Г.А. Общий менеджмент: искусство управлять собой и людьми. Йошкар-Ола, 2006.
3. Бланчард Д. «Глазами путешествующего бизнесмена», Журнал «Отель», М.: Рекламное агентство «M&M», №1, 2003.
4. Борисова Е., Востриков А. «Стандарты работы и бизнес-культура», Журнал «Пять звезд», М.: Издательство «Турбизнес», №3, 2003.
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства . М., Аспект Пресс, 2005.
6. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 2006.
7. Громова О. Н. Конфликтология. М., Наука, 2003.
8. Долгов В.Ф. Социально-психологические аспекты в организации управления коллективом . М., Логос, 2006.
9. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов . М., 2004.
10. Жильцов Е.Н. Основы хозяйственного механизма в сфере услуг. М., 2005.
11. Зазыкин В.Г., Нечаева Н.С. Введение в психологию конфликтов (на примерах конфликтов в коллективных организациях) – М., Издательский центр «Академия», 2006.
12. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., ТЦ «Сфера», 2005.
13. Кабушкин Н.И. , Бондаренко Г.А., Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. Мн.: Новое знание, 2003.
14. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 2008.
15. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М., Прогресс, 2004.
16. Крогиус Н.В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности. Саратов, 2004.
17. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе . М.:ООО «Агентство рекламы «Товарищ», 2003.
18. Ляпина И.Ю. Организация и технология обслуживания: Учебник для проф. образования. М.: Издательский центр «Академия», 2002.
19. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания. М., РМАТ.2007.
20. Новиков Д.Т., Бусалов Ю.Е., Сорокина Т.В. Управление качеством услуг на предприятиях в индустрии гостеприимства: Учеб. пособие. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2002.
21. Основы управления предприятиями и организациями индустрии го­степриимства / Под ред. А. Браймера. М., 2004.
22. Паниотто В.В. Структура межличностных отношений. Киев, Изд-во ун-та, 2005.
23. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М., Логос, 2001.
24. Романов А. А. Управленческая коммуникация. Тверь, 2005.
25. Скотт Дж. Г. Сила ума .Способы разрешения конфликтов.- СПб., Питер, 1993.
26. Соловьев А.В. Посредничество при разрешении коллективных трудовых споров//Человек и труд. — 2007. — № 6.
27. Соловьев А.В. Практические советы по процедуре посредничества в целях разрешения коллективных трудовых споров//Социальный конфликт. — 2007. — № 3. — С.57-61.
28. Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. Менеджмент гостеприимства: Справочно-методическое пособие. — М.: 1997.
29. Степанов Е.Н.. Методологическое обеспечение конфликтологических исследований//Социальные конфликты: экспертиза, – прогнозирование, технологии разрешения. № 7, 2004
30. Сулимова Т.С. Конструктивное разрешение конфликтов. М., Педагогика, 2006.
31. Тонков Е.Е. Управление конфликтом. М., Наука, 2004.
32. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник/ Пер.с англ. М.: ЮНИТИ, 1999.
33. Федцов В.Г. Культура сервиса: Учебно - практ. пособие . М.: ПРИОР, 2000.
34. Хекхаузен Хайнц . Мотивация и деятельность . В 2-х тт. М., Прогресс, 1986.
35. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 2005.
36. Шибутани Т. Социальная психология. М., Педагогика, 2004.
37. Шинкин А.В. Социальный тонус и самореализация личности как фактор управления. М., Просвещение, 2007.
38. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск, 2002.
39. www.gurman.ru
40. www.restaurant.ru
41. www.menu.ru

**Приложение 1:**

**Стандарты сервисного обслуживания в «Кондитерской Пушкин».**

**Критерии поведения.**

1. Все стекло и посуду носим только на подносах.
2. Дамы обслуживаются в первую очередь, мужчины – во вторую (при разнополой компании). Соблюдаем действие возрастного принципа.
3. Запись заказа гостя в блокнот и обязательный повтор этого заказа при госте.
4. Чайник ставить только на вспомогательные столики.
5. Десерты подаются в первую очередь, затем – напитки.
6. При зачистке стола в присутствии гостей действует правило «последнего бокала».
7. Раскладка приборов осуществляется со спины гостя. Сначала кладется нож, затем – вилка.
8. Обязательная постановка сахара до подачи горячих напитков.
9. «Гарбич» выносится строго на подносах, накрытых салфеткой.
10. Своевременно выносить «гарбич» с трейджека, не допускать захламления.
11. Официант находится в зале с «ручником».
12. Присутствие в зале минимум 1 официанта, запрещено покидать зал, пока не пришел коллега.
13. Контроль за наличием ассортимента десертов и чистотой витрины, кондитерских приборов.
14. Знание СТОП-ЛИСТА и своевременное заполнение его.
15. При расчете не ждем долго у кассы, а периодически навещаем кассира.
16. Если сервировка с правой стороны невозможна, сервируем левой рукой с левой стороны.
17. Запрещено переносить приборы в руках, использовать либо поднос (при большом количестве приборов), либо сервировочную тарелку (при сервировке стола).
18. Не допускается громкий смех, высокий тон голоса, ненормативная лексика.
19. Использовать официантскую станцию, расположенную у кассы, для оформления заказов. Не толпится в подсобке.
20. Знать и использовать модификаторы блюд при оформлении заказа.
21. Постоянный контроль за исправностью и чистотой инвентаря и оборудования.
22. Покидать зал только с разрешения метрдотеля или директора.
23. Тщательная проверка заказа гостей перед его введением в R-Keeper. Дополнительная проверка заказов перед печатью пречека . Обязательно наличие подписи метрдотеля или директора на пречеке.
24. Отпуск кондитерских изделий с витрины осуществляется строго после оформления заказа через R-Keeper или накладную.
25. Расстановка десертов в витринах осуществляется строго в соответствии со схемой размещения и днем недели.
26. Контроль за наличием спичек, визитных карточек всех заведений холдинга в специальных местах.
27. Местонахождение официанта в зале определяется зоной видимости гостя, без претензий на его личную территорию.
28. Контроль за пепельницами, их чистотой.
29. Папки меню должны убираться со стола после приема заказа.
30. Подача зубочисток после еды.
31. Работа в команде. Взаимодействие друг с другом, взаимовыручка.
32. Употребление в речи стилизованной лексики.
33. Отслеживание быстро расходующихся позиций инвентаря, их фиксирование в бланке заказа на хозсклад.
34. Контроль за достаточным количеством бланков внутренней документации.
35. Своевременная подготовка рабочего инвентаря (тарелки, приборы, стекло, салфетки), контроль за его наличием.
36. Уделять много внимания посетителям, их трапезе. Своевременная зачистка стола. Предложение гостю новых блюд и напитков.
37. Употребление жевательной резинки только в служебных помещениях ресторана.
38. Чистота и опрятность внешнего вида, униформы, обуви. Макияж и маникюр сдержанных тонов. Аккуратная прическа. Нижнее белье белого цвета.
39. Поддержание чистоты и порядка во всех внутренних помещениях.
40. При невыходе на работу по уважительным причинам заблаговременно обеспечить себе замену. Предупредить о неявке за 12 часов.
41. При случайном опоздании или задержке немедленно поставить в известность метрдотеля.
42. Использование мобильных телефонов персоналом в ресторане запрещено.
43. Личные вещи персонала должны находиться в шкафчике раздевалки (за исключением небольшой косметички).
44. Информирование руководства о любых нарушениях стандартов сервиса, внешнего вида и качества десертов и т.д.
45. Знание меню, составляющих блюд, стандартов сервиса.
46. Строгое выполнение возложенных на официанта дополнительных обязанностей.
47. Правильное заполнение и ведение листа прихода и продаж кондитерских изделий.
48. Всегда УЛЫБАЙТЕСЬ!!!!

Со стандартами сервиса ознакомлен:

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /*

**Приложение 2.**

# Тест К. Томаса "Стратегия поведения в конфликте"

Вам предлагается 30 пар суждений. Выберите и отметьте на бланке то из них в каждой паре, которое в большей степени соответствует вашему поведению в спорных или конфликтных ситуациях:

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и своих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главное, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы сделано было по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов. 15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят спорные вопросы и интересы.

В. Я пытаюсь, стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому разрешению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, то я стараюсь идти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого достичь компромиссного решения.

25. А. Я стараюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого человека счастливым, то я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого. 29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Тест выявляет у личности степень выраженности пяти основных стратегий поведения в конфликте.

Ключ

1. Избегание — это отсутствие стремления к сотрудничеству, но одновременно с этим нет и стремления к достижению своих целей; участники (или один из них) делают вид, что конфликта вообще нет, игнорируют его. 1а, 56, 6а, 7а, 9а, 12а, 156, 176, 196, 23a, 27a, 296.

2. Уступчивость — принесение своих интересов в жертву другому, согласие на свой проигрыш ради сохранения хороших отношений. 16, 36, 46, 116, 15a, 16a, 18a, 21 a, 24a, 256, 276, 30а.

3. Компромисс (обмен взаимными частичными уступками). Оба участника частично выигрывают, но и частично вынуждены отказаться от своих целей, что сохраняет напряженность и может привести к возобновлению конфликта).

2а, 4а, 76, 106, 126, 13а, 186, 206, 22a, 246, 26a, 29a.

4. Агрессия — стремление добиться своего в ущерб другому и во что бы то ни стало.

За, 66, 8а, 96, 10а, 136, 146, 166, 17a, 226, 25a, 28a.

5. Сотрудничество — совместный поиск решений полностью удовлетворяющих интересы обоих участников. 26, 5а, 86, На, 14а, 19а, 20а, 216, 23a, 266, 286, 306.

Эффективность решения нарастает от избегания сотрудничества. Выписав 55 названий реакции по ключу, отметьте галочками те ответы, которые совпадают, которые отвечают вашему выбору. Посчитайте количество галочек рядом с каждым типом реакций и умножьте это число на 3.33. Получаем представленность этого типа в поведении человека в 0,%.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Томас считает применимой двумерную модель регулирования конфликтов (кооперация, напористость) и выделяет следующие способы их регулирования:

1. Приспособление, означающее принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого.

2. Избегание — как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

3. Компромисс.

4. Соревнование.

5. Сотрудничество — приход к альтернативе, удовлетворяющей обе стороны.

**Приложение 3**

**Особенности РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

1. Понимание причин и их анализ.
2. Понимание соей цели и выбор в зависимости от этого стратегии поведения.
3. Восприятие ситуации как бы со стороны.
4. Понимание и принятие эмоционального состояния партнера.
5. Умение контролировать собственное эмоциональное напряжение.
6. «Вытягивание» партнера на «взрослую» позицию.
7. Использование «языка пользы» для партнера.

**Приложение 4.**

**Технологии по разрешению конфликтов.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Технология** | **Методы** |
| диагностика | регулярное и деловое общение с сотрудниками; |
| принятие управленческого решения, способного устранить причину конфликта; |
| склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам; |
| прогнозирование | знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, при этом необходимо ограничить отношения, избрать официальную форму общения; |
| работа с лидерами в подразделениях; |
| анализ общественного мнения; |
| изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников |
| профилактика | постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией; |
| четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности; |
| формирование благоприятных межличностных отношений в коллективе; |
| нужно уделять особое внимание слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями не загруженности служащих и создают благоприятную для конфликтов почву |
| предупреждение | педагогические (беседа, разъяснения); |
| административные (штрафы и др.); |
| изменение условий труда; |
| перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения |
| постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов служащих; |
| подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально психологических особенностей; |
| соблюдение принципа социальной справедливости при вынесении решений, затрагивающих интересы коллектива и личности; |
| формирование у сотрудников правовой культуры общения |

**Приложение 6.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегия** | **Цель** | **Ваша позиция** | **Используется в случае** |
| **конкуренция** | Настоять на | Я знаю, какое решение | Быстрое решительное |
|  | своем, победить | правильное. Не подвергайте | действие необходимо И |
|  |  | сомнению мой авторитет и | жизненно важно. Нужно |
|  |  | способность здраво мыслить. | провести в жизнь |
|  |  |  | непопулярные решения. |
| **уступчивость** | Поддержание | Как мне помочь вам | Значение конфликта боле |
|  | хороших | чувствовать себя комфортно? | важно для другой стороны. |
|  | отношений, | Моя точка зрения не так | Вы хотите наладить с ним |
|  | готовность | важна, чтобы пожертвовать | взаимоотношения, чтобы |
|  | уступить. | нашими взаимоотношениями. | взять реванш в будущем. |
|  |  |  | Вы не правы. |
|  |  |  | Вы хотите уменьшить |
|  |  |  | значение потерь, когда |
|  |  |  | проигрываете. |
| **компромисс** | Быстро | Давайте найдем приемлемое | Вам необходимо временное |
|  | достигнуть | для нас обоих решение. | соглашение по поводу |
|  | соглашения |  | сложных вопросов. |
|  |  |  | Вы хотите найти разумное |
|  |  |  | решение при ограниченных |
|  |  |  | временных рамках. |
|  |  |  | Оппоненты имеют равные |
|  |  |  | права и силу, и каждых из них |
|  |  |  | стремится к своей цели. |
| **сотрудничество** | Вместе решить | Такова моя точка зрения. | Необходимо полное |
|  | проблему, найти | Какова ваша? | разрешение конфликта. |
|  | решение, | Я хочу найти лучшее | Этот подход может быть |
|  | устраивающее обе | решение из всех | использован там и тогда, где и |
|  | стороны. | существующих. | когда позволяют |
|  |  |  | обстоятельства и время. |
| **уход, избегание** | Избежать | Я нейтрален в этой ситуации. | Существуют более важные |
|  | вовлечения в | Мне дела нет до этого. | проблемы. |
|  | конфликт | Подождем, может все | Вы хотите, чтобы эмоции |
|  |  | рассосется. | остыли и люди выработали |
|  |  |  | свои точки зрения. |
|  |  |  | Шанса разрешить конфликт |
|  |  |  | нет. |
|  |  |  | Необходимо собрать |
|  |  |  | дополнительную информацию. |

**Соотнесение стратегий поведения в конфликтной ситуации с целями, позицией и намерениями участников.**

1. Цит. по Громова О. Н. Конфликтология. М., Наука, 2003, с.91. [↑](#footnote-ref-1)
2. Г. Гагаринская. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 2006. [↑](#footnote-ref-2)
3. Цит. по Теория и методология социальной работы. Под ред. С. И. Григорьева. М., Логос, 2004. [↑](#footnote-ref-3)
4. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., ТЦ «Сфера», 2005, Крогиус Н.В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности . Саратов, 2004, Рапопорт А. Социальный конфликт. Новосибирск, Изд-во Новосиб. ун-та 2004 и др. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сорокин П. Человек . Цивилизация . Общество . М., 2002. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. Социологические исследования. 2004, № 5. [↑](#footnote-ref-6)
7. Цит. по Западная теоретическая социология / И.Громов и др. СПб., 2006, с.90-91. [↑](#footnote-ref-7)
8. А.Дмитриев, В.Кудрявцев, С.Кудрявцев. Введение в общую теорию конфликтов. М., 2003, С. 57-66; О.Н.Громова. Конфликтология. М., 2003, С. 20 и др. [↑](#footnote-ref-8)
9. Цит. по Западная теоретическая социология / И.Громов и др. СПб., 2006. [↑](#footnote-ref-9)
10. Цит. по Степанов Е.Н. Методологическое обеспечение конфликтологических исследований//Социальные конфликты: экспертиза, – прогнозирование, технологии разрешения. № 7, 2004. [↑](#footnote-ref-10)
11. Цит. по Рапопорт А. Социальный конфликт. Новосибирск, Изд-во Новосиб. ун-та 2004, с.101-102. [↑](#footnote-ref-11)
12. С. Климова. Трудовые конфликты на российских предприятиях.//Кадры, — № 5. — 2007. [↑](#footnote-ref-12)
13. Е. Попова. Внутрифирменные конфликты: природа и методы преодоления.//Кадры, — № 5. — 2007. [↑](#footnote-ref-13)
14. 1. - www.gurman.ru

    [↑](#footnote-ref-14)
15. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. д-ра филос. наук Е.И. Степанкова. М.: Эдиториал УРСС, 2004. с. 207. [↑](#footnote-ref-15)