

В. В. Тесленко, Н. В. Захаркина

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Каждый из нас сталкивался с конфликтными ситуациями. Конфликты возникают во взаимоотношениях между людьми и играют важную роль в жизни каждого человека, коллектива, семьи, государства и общества в целом. В связи с этим, становится актуальной проблема управления, изучения и разрешения разного рода конфликтов не только как явления с негативной точки зрения, являющиеся причиной возникновения споров, но с позитивной точки зрения, когда конфликт способствует развитию организации.

Ключевые слова: конфликт, организация, сотрудники, руководитель, причины конфликтов, ресторанный бизнес, Краснодарский край.

UDC 005.334.2:640.4

V.V. Teslenko, N. V.Zaharkina

CONFLICT MANAGEMENT AT THE RESTAURANT-HOTEL ENTERPRISES

Each of us faced conflict situations. Conflicts arise in the relationship between people and play the important role in the life of each person, team, family, state and society as a whole. In this connection, the problem of management, study and settlement of different conflicts becomes actual not only as a phenomenon in the negative sense, which causes debates, but from the positive point of view when conflict promotes organization development.

Keywords: conflict, organization, employees, head, reasons of conflicts, restaurant business, Krasnodar territory.

Причины возникновения конфликтов между сотрудниками и гостями весьма разнообразны. Эти конфликты являются одними из самых распространенных в сфере ресторанного бизнеса.

В первую очередь, данные конфликты возникают ввиду плохого обслуживания гостей - «персонал не всегда бывает обходительным и вежливым». Это связано, прежде всего, с незнанием базовых правил общения, иногда плохим настроением гостей или персонала, а также невежеством гостей либо конфликтом, который возникает между гостями, неуважением обеих сторон.

Однако конфликты рождаются и между сотрудниками ресторана в ходе их деятельности. Это различные разногласия между официантами по поводу выходных и рабочих дней, из-за расхождения в характерах и нежелания уступить друг другу, а также разногласия между руководителем и его подчиненными. Эти разногласия могут возникнуть по следующим причинам:

- сотрудник не является вовремя на работу без каких-либо уважительных причин;
- неуважительно относится к своему начальству и не прислушивается к требованиям и советам;
- не хочет работать или же работает плохо;
- из-за плохого настроения злится на подчиненных, незаслуженно обвиняет их;
- в ходе ежемесячной проверки обнаруживается недостача кухонной или барной продукции.

Конфликтные ситуации происходят также между администрацией и персоналом гостиницы по поводу задержек оплаты их труда или неправильного ее начисления.

Важная роль в предотвращении конфликтов в организациях дается отделам управления персоналом, а также подразделениям, которые являются ответственными за разработку организационных структур, формирование системы организации труда и мотивации [1].

Вышеперечисленные структуры должны предлагать организации различного рода подходы, которые будут служить профилактикой конфликтов. Отсутствие баланса ответственности и прав, нарушение мотивационного механизма и правила делегирования полномочий – все это является причиной для появления достаточно сложных ситуаций, которые могут способствовать образованию конфликтов. В целом, организационную основу для наилучших отношений партнеров и работников компании, то есть и между руководителями и сотрудниками, и между одноуровневыми сотрудниками, создаёт проработка и решение все выше поставленных вопросов. Всё это представляет собой некий залог предотвращения конфликтных ситуаций на их самом раннем этапе.

Главная задача руководителя того или иного подразделения – обеспечение баланса ответственности и прав сотрудников своей организации, а также структурных подразделений. Это производится с помощью контроля над оформлением и разработкой соответствующих документов, в том числе благодаря анализу работ непосредственных исполнителей. В том случае, если работник, который несёт ответственность за исполнение определённой обязанности, однако не имеет прав, которые обеспечивают организационно-технологическое и ресурсное наполнение, это приводит к формированию базы для зарождения конфликта между внешним окружением сотрудника и им самим.

Особенность конфликта в любой организации заключается в том, что ни одна сторона участников не имеет представления о будущем поведении и решениях, которые принимаются иными сторонами. Из этого следует, что все стороны действуют в условиях неопределённости. Руководитель предприятия всегда должен пытаться устранить любыми средствами и способами какой-либо конфликт, так как он, как правило, находится в самом центре конфликта. Основная задача руководителя в данной ситуации – управление конфликтом, а не его предотвращение. Он обязан ликвидировать и навсегда урегулировать причины конфликта. Главная цель управления конфликтом представляет собой минимизацию социальных, экономических и нравственных потерь, а также максимизацию аналогичных приобретений [2].

Информационным агентством «Живая Кубань» был проведён опрос в декабре 2012 г. в сети ресторанов «Рис» Краснодарского края. В настоящее время это одна из крупных сетей ресторанов на Юге России, которая насчитывает 37 заведений, а в 2013 г. планирует открыть еще 7 ресторанов.

Сеть ресторанов «Рис» завоевала имидж популярных в регионе ресторанов ввиду возможности попробовать в одном месте кухню 5 стран. Рестораны «Рис» ассоциируются с ресторанными новинками, модной публикой, отличным отдыхом и сервисом.

Респондентами данного опроса были руководители сети, а также рабочий персонал. Достаточно много опрошенных руководителей организаций самокритично расценивают собственную деятельность в управлении и разрешении конфликтов в рабочем коллективе. Степень овладения методиками управления трудовыми конфликтами руководителей обозначена на рисунке 1.

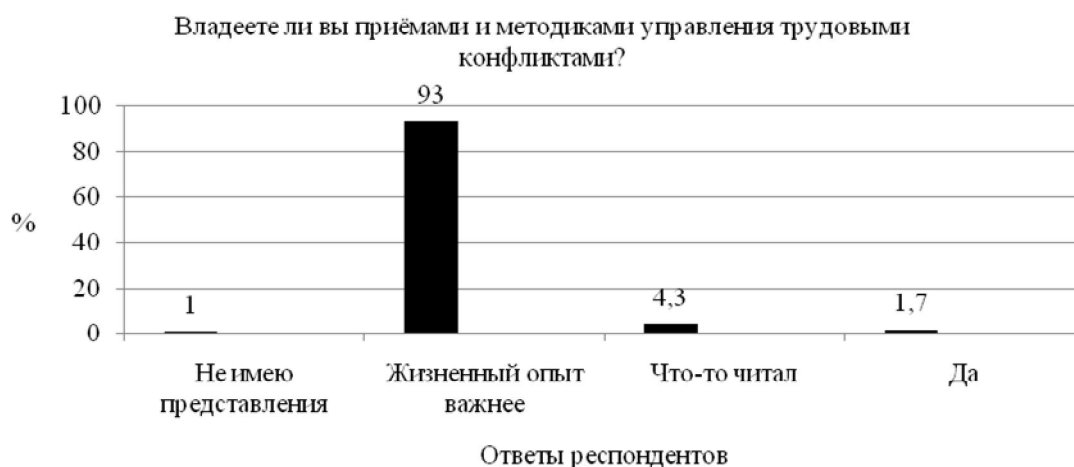


Рисунок 1 - Степень владения методиками управления трудовых конфликтов руководителей сети ресторанов «Рис»

Из данной диаграммы следует, что 93% руководителей считают, что владение определёнными методиками и приёмами не так важно, для них главное – это жизненный опыт. К сожалению, есть такие руководители в организациях, которые даже не имеют представления о каких-либо приёмах и навыках управления конфликтами на предприятии. По данным опроса доля этих руководителей составляет 1%.

Если брать во внимание трудовое законодательство, то здесь дела обстоят немного сложнее. На вопрос о знании трудового законодательства Российской Федерации, в частности аспектов регулирования конфликтов сотрудников, статистика опроса руководителей демонстрирует не самые лучшие результаты. Данные статистики среди опрошенных руководителей сети ресторанов «Рис» отражаются на рисунке 2.

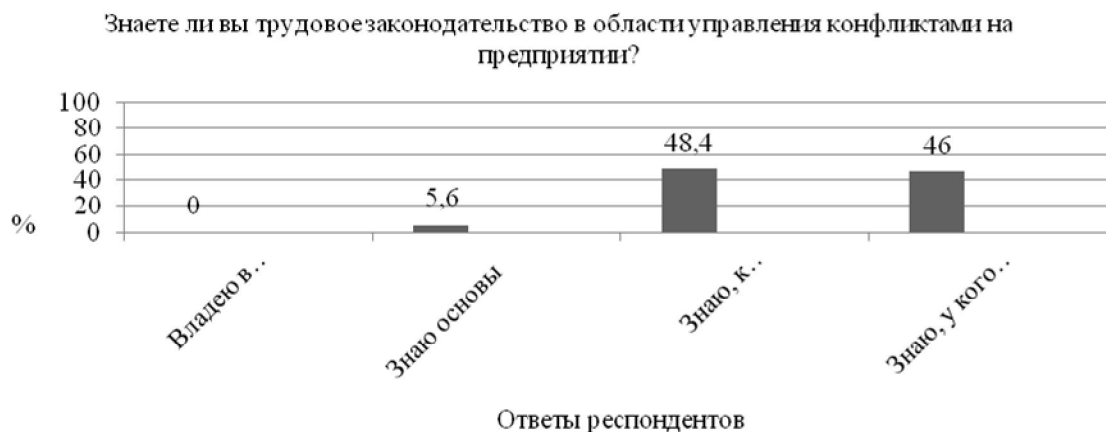


Рисунок 2 - Уровень знаний руководителей сети ресторанов «Рис» в области трудового законодательства

Из вышеприведённой диаграммы видно, что никто по данным опрошенных руководителей не владеет в совершенстве информацией, прописанной в трудовом законодательстве нашей страны. Однако есть немало-важный факт – 48,4% руководителей знают, где прописаны приёмы и методики управления конфликтными ситуациями.

Для наиболее успешного разрешения какого-либо конфликта нужно, чтобы две стороны одновременно пожелали его устранить. По данным опрошенных работников организаций, 80% не считают, что они являются конфликтными людьми. Важен тот факт, что достаточно большое количество респондентов, которые дали такой ответ, принадлежат к старшей возрастной группе и «за плечами» у них продолжительный рабочий стаж по определённой специальности в конкретной организации. Только на этого рода работников, весьма часто идущих на уступки и самостоятельно устраняющих проблемные ситуации благодаря своему знанию предприятия и опыту, руководство может положиться при любой конфликтной ситуации для ее разрешения.

С помощью опроса выяснилось, что многие работники достаточно легко находят общий язык с коллегами. Данные по этому вопросу приведены в рисунке 3.

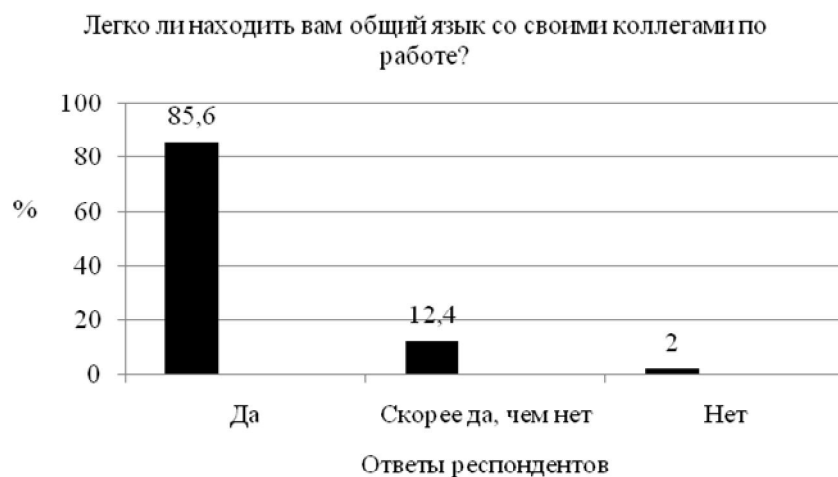


Рисунок 3 - Степень сложности общения рабочего персонала в сети ресторанов «Рис»

Отметим тот факт, что положительный ответ дали большинство обычных работников и представители топ-менеджеров, а отрицательный – служащие на предприятии. Это говорит о том, что руководство предприятия должно тщательно проработать и проанализировать данные вопросы.

На вопрос о том, как часто работники играют роль участника проблемной ситуации, участники опроса в своём большинстве вступают в конфликт, когда дело касается их собственных интересов. Процент таких ответчиков очень велик и составляет 76,4%. Практически равное значение имеет количество опрошенных, которые сказали, что они участвуют во всех спорных ситуациях, и которые считают, что нужно избегать данных проблемных ситуаций, приводящих к конфликту. Соотношение процентов данных ответчиков составляет 12,3% и 11,3% соответственно. Такая ситуация представляет собой наибольшую опасность, чем открытый конфликт. Чтобы наглядно представить всю картину происходящего, необходимо обратиться к рисунку 4.



Рисунок 4 - Степень участия рабочего персонала сети ресторанов «Рис» в трудовых конфликтах

Представляется необходимым сформировать некоторую систему индикаторов проблемных ситуаций, в которую входит:

1. Организация всевозможных мониторингов;
2. Организация бесед непосредственно с руководством отделов и подразделений, а также с рядовыми работниками;
3. Политика открытого диалога.

Последний индикатор представляет собой ситуацию, когда какая-либо проблемная ситуация не доходит до конфликтной, а выясняется всеми участвующими сторонами. Хотя для этого требуется организовать очень доверительные отношения в трудовом коллективе посредством создания хорошей корпоративной культуры, эффективности всего менеджмента, а также определённого стиля культуры.

Наиболее частым случаем является то, что конфликт возникает между управляющими средним звеном. В большинстве ситуаций служащие занимают позицию нейтралитета. Важно знать, что в обследованной сети ресторанов «Рис» конфликты происходят 1-2 раза в неделю в среднем.

В качестве причин трудовых конфликтов около 90% трудящихся на предприятии привлекли к вниманию такую ситуацию, когда кто-либо не выполняет своих обязанностей или исполняет обязанности других.

Из этого всегда вытекает незнание сотрудниками своих трудовых обязанностей. В доказательство этому приводятся данные, представленные на рисунке 5.

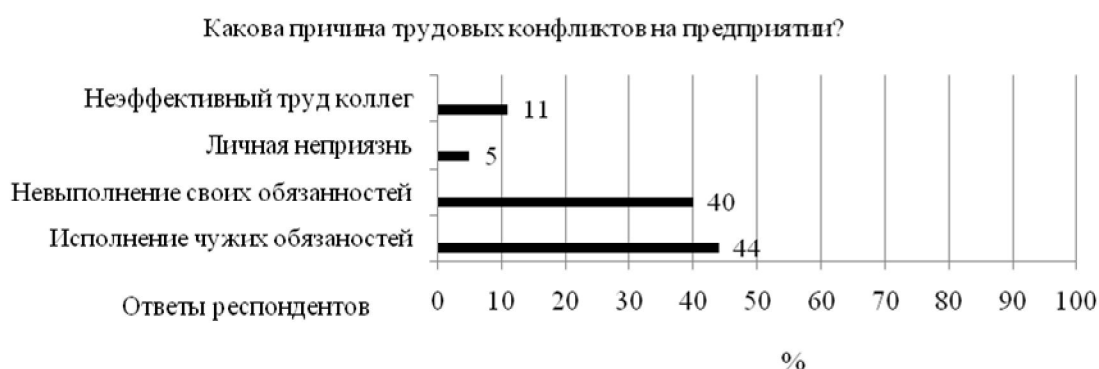


Рисунок 5 - Причины трудовых конфликтов в сети ресторанов «Рис»

В свою очередь, около 70% работников сказали, что вполне довольны собственной работой и очень хорошо знают, что необходимо делать их коллегам и им самим.

Из вышеприведённой диаграммы следует, что обязанности коллег не согласованы среди них, а это говорит о неэффективном менеджменте в организации. Все регламентирующие и нормативные документы необходимо формировать отдельно для определённой должности, конкретно для отдела, а не шаблонно для всей организации в целом.

По итогам всего исследования необходимо подвести следующий итог и сказать о том, что причинами трудовых конфликтов между руководителями подразделений считаются:

- нечёткое разделение обязанностей;
- повторение или дублирование функций;
- формальный, а не реальный характер ответственности;
- несоблюдение принципа единоначалия.

На вопрос, в каких случаях руководитель предприятия разрешает конфликты между работниками, сотрудники сети ресторанов «Рис» дают различные ответы. Данные представлены в рисунке 6.



Рисунок 6 - Степень вмешательства руководителя сети ресторанов «Рис» в конфликты трудящихся

Их вышеприведённых данных видно, что 10% опрошенных говорят о том, что руководитель старается не вмешиваться в их конфликты, а 55% говорят только о крайне необходимых случаях, когда руководитель вынужден разрешить конфликт.

На вопрос о том, насколько качественно организована работа в отделах предприятия, сотрудники дали оценку по пятибалльной шкале следующим образом:

1. Оценка «5» выставлена 60% опрошенных работников;
2. Оценка «4» дали 40% трудящихся.

Удивительно, что удовлетворительных оценок не было, хотя если взглянуть на внешнюю оценку взаимодействующих подразделений и руководства, резервов роста эффективности более чем предостаточно. Исходя из этого, можно выделить ещё одну причину возникновения конфликтов на предприятии – необъективная оценка работы предприятия и собственной работы сотрудниками. Для исправления данной ситуации необходима разработка определённых критериев оценки результатов труда отделов, подразделений и самих работников [3].

Опираясь на вышеприведенный анализ работы сети ресторанов «Рис» и его сотрудников, приведём классификацию конфликтов на предприятии, а также формы регулирования таковых. Данные отражаются в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация видов конфликтов в сети ресторанов «Рис» между сотрудниками и формы их регулирования

Классификация видов конфликтов между сотрудниками и формы их регулирования		
Вид конфликтов трудящихся	Решения менеджеров и руководителей	Последствия от конфликтов
1) Социально - эмоциональные	<ul style="list-style-type: none"> – поддержка двух сторон: сотрудники – руководство; – выделение вклада сотрудника в достижение организации; – разработка открытости коммуникаций; – доступность руководителя любому сотруднику. 	<ul style="list-style-type: none"> – выработка доверия к руководству; – рост значимости организации в глазах персонала; – достижение взаимопонимания двух сторон.
2) Силовые	<ul style="list-style-type: none"> – анализ взаимозависимости структуры; – всеобщее обсуждение решений. 	<ul style="list-style-type: none"> – формирование и разработка наиболее продуктивных структур; – как результат – оптимальный климат между сотрудниками.
3) Деловые	<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование методики проведения заседаний и совещаний; – системный проблемный анализ; – обоснование принятия любых решений. 	<ul style="list-style-type: none"> – находка оптимального решения; – полное осознание проблем персонала и коллектива в целом; – достижение желаемого результата.
4) Ресурсные	<ul style="list-style-type: none"> – разработка рациональных норм пользования ресурсами; – результативное ведение переговоров. 	<ul style="list-style-type: none"> – рациональное использование ресурсного потенциала; – достижение компромиссов.

Таким образом, главная задача руководителей предприятия заключается в предупреждении возникновения и зарождения проблемной ситуации на предприятии для достижения взаимопонимания между персоналом по вопросам организации трудовой деятельности, такой как разработка форм заработной платы, распределение обязанностей и другое.

Решение вопросов внутри отдела или подразделения предприятия обязательно должно контролироваться администрацией. Предотвращение споров между подразделениями и администрацией происходит за счёт обеспечения организационной возможности для их совместной работы. При разных формах организации труда необходимо чётко определить индивидуальную ответственность работников предприятия за общее состояние отчетности и дел перед администрацией.

Проведя опрос, мы определили «технологии управления» по разрешению и урегулированию индивидуальных конфликтов на предприятиях гостинично-ресторанной сферы. Конфликт как таковой не ослабляет и не усиливает организацию. Как служащие, так и руководители должны учиться управлять конфликтом, порой сводя его возможность к нулю.

Список литературы:

1. Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>. Дата обращения: 23.03.2013.
2. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / В.Д. Дорофеев А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: Инфра-М, 2008. - 440 с.

3. Рудый, Д. В. Организационные методы управления проектными конфликтами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/358481.html>. Дата обращения: 23.03.2013
4. Степанов, Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов [Текст] : учебное пособие / Е.И. Степанов. - М.: Издательство ЛКИ, 2008. - 176 с.

Тесленко Валерия Валерьевна
*студентка 3 курса финансово-экономического факультета
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: valeriayteslenko@yandex.ru*

Захаркина Наталья Владимировна
*к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: natashazaharkina@mail.ru*