

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ»**

Студентки 4 курсу, 1 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Сергенчук
Еліни
Ігорівни

(підпис
студента)

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мазаракі
Анатолій
Антонович

(підпис
керівника)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

(підпис
гаранта)

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного
бізнесу
проф. _____ М. Г. Бойко

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Сергенчук Еліні Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст бар», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – дослідження методичних та прикладних засад формування системи конфлікт менеджменту ТОВ «Гедоніст бар», м. Київ

Об'єктом дослідження є процес формування системи конфлікт менеджменту ТОВ «Гедоніст бар», м. Київ

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади формування стратегії та системи конфлікт менеджменту ТОВ «Гедоніст бар», м. Київ

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

Вступ

Розділ 1. Діагностика ефективності системи конфлікт-менеджменту бару «Гедоніст»

1.1. Теоретичні основи системи конфлікт-менеджменту в ресторанному бізнесі

2.2 Практичні засади системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст бар»

Розділ 2. Удосконалення системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст бар».

2.1. Напрями удосконалення системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст Бар»

2.2. Обґрунтування програми запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.
7	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023 р.	02.06.2023
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
9	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування		
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф.

(підпис)

А.А. Мазаракі

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

(підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Е.І. Сергенчук

(ініціали, прізвище)

7. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студенткою Сергенчук Е. виконано випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади конфлікт-менеджменту у ресторанному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності ресторану, здійснено діагностику аспектів управління персоналом та системи конфлікт-менеджменту. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення процесів розвитку персоналу в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів конфлікт-менеджменту, визначено ефективність запропонованих заходів для закладу. Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

8. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

Зміст

Вступ	7
Розділ 1. Діагностика ефективності системи конфлікт-менеджменту бару «Гедоніст»	
1.1. Теоретичні основи системи конфлікт-менеджменту в ресторанному бізнесі	9
1.2. Практичні засади системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст бар».	17
РОЗДІЛ 2. Удосконалення системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст бар».	
2.1. Напрями удосконалення системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст Бар»	29
2.2. Обґрунтування програми заходів.	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Сфера гостинності завжди була нелегкою галуззю, побудованою на комунікації, це сфера, що спирається на принципи гостинності, що в свою чергу характеризуються щедрістю та дружелюбністю до гостей. Часто чуємо, що в ній не вийде працювати без основ психології, але мало хто надавав цьому великого значення. Але хостес, адміністратор, бармен, офіціант-всі вони є частиною продукту, а саме їх професіоналізм, навички, зовнішній вигляд, інтелект та вміння спілкуватися. З кожним роком попит на високу якість сервісу лише зростає, відповідно, кожен співробітник «контактної зони» має володіти не лише навичками гарного обслуговування, а й вмінням нейтралізації конфліктної взаємодії з відвідувачами, та у робочому колективі. Саме для цього і потрібен конфлікт-менеджмент.

Однією з головних функцій керівників і спеціалістів різного рівня є вирішення проблем шляхом вирішення протиріч та конфліктів. Успіх будь-якого бізнесу залежить від відносин між людьми: керівниками та лінійними працівниками, менеджерами та постачальниками, гостями, державою, суспільством. В більшості випадків ці відносини гармонійні, але протиріччя іноді неминучі. Незалежно від причин виникнення протиріч: непорозуміння, супротив змінам, стрес і тд- знайти рішення, яке б влаштувало усіх, дуже важливо, якщо компанія, звісно ж, розраховує на велике майбутнє. При наявності конфлікту неможливо прогресивно та продуктивно працювати, отже, не вирішення конфлікту, або невдала спроба вартують підприємству дуже дорого.

Менеджер являється організатором сумісної праці людей. При цьому, характер міжособистісної взаємодії в інтересах виконання виконання суспільних цілей має значний вплив на специфіку виникнення, розвитку та вирішення конфліктів. Конфлікти являються вічним супутником нашого життя, вони неминучі будуть існувати стільки, скільки існують людські відносини. Раніше конфлікти, виникаючі всередині організації розглядалися,

як правило, негативне явище. Сьогоднішні теоретики управління визнають, що повна відсутність конфліктів не тільки неможливе явище, але й небажане.

Конфлікт-менеджмент допомагає ретельно дослідити наслідки виникнення конфліктів, пропрацювати їх, мінімізувати негативний вплив та покращити відносини між працівниками та з гостями, отже і створити привабливу атмосферу в самому закладі ресторанного господарства, збільшити ефективність роботи персоналу і прибуток.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що конфлікти в закладах громадського харчування були є і будуть завжди і справжніх професіоналів відрізняє вміння мінімізувати їх негативний вплив та зробити висновки. На успішність закладу також впливає атмосфера робочого колективу, а на неї прямий вплив має вміння вирішувати конфлікти, чи уникати їх.

Метою курсової роботи є дослідження конфліктів в закладах громадського харчування, причин їх виникнення, наслідків та способів подолання.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні задачі:

1. Розкрити сутність конфлікту і конфлікт-менеджменту.
2. Вивчити основні стратегії поведінки під час конфлікту
3. Вивчити способи подолання конфліктних ситуацій в закладах громадського харчування.
4. Дослідити способи подолання конфліктів на прикладі ТОВ «Гедоніст бар»
5. Розробити методи удосконалення подолання конфліктних ситуацій в ТОВ «Гедоніст бар», сформувавши програму заходів та визначити та їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес вирішення конфліктних ситуацій в закладах громадського харчування.

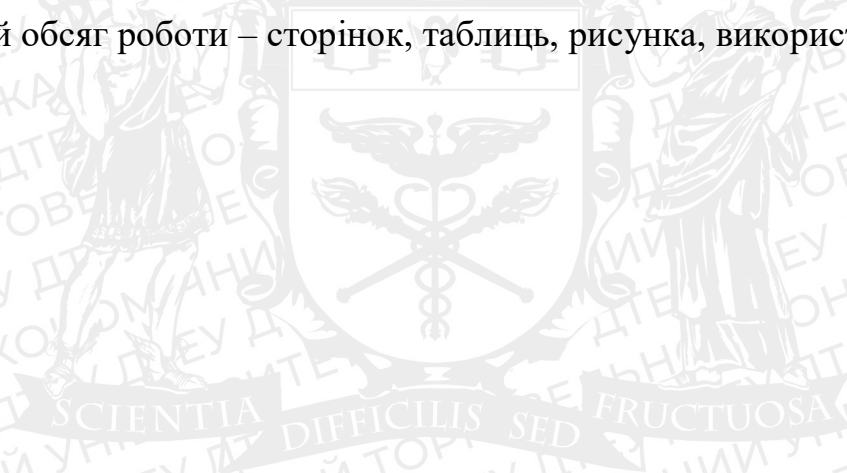
Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади та прикладні рекомендації вирішення конфліктних ситуацій в закладах громадського харчування.

Отже, проблема виявлення та подолання конфліктних ситуацій в закладах громадського харчування є актуальною на сьогоднішній день, що й зумовило обрання даної теми курсової роботи.

Методи дослідження. Методологічною основою курсового дослідження є фундаментальні положення менеджменту, психології та основні концепції управління підприємницькою діяльністю.

Структурно курсова робота складається зі вступу, основної частини, яка налічує 2 розділи, висновків, списку використаної літератури.

Загальний обсяг роботи – сторінок, таблиць, рисунка, використаних джерел.



РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ БАРУ «ГЕДОНІСТ»

1.1. Теоретичні основи системи конфлікт-менеджменту в ресторанному бізнесі

Слово «конфлікт» виникло від латинського «conflictus», що в перекладі означає «той, що зіткнувся». Це найбільш гострий спосіб вирішення протиріч, пов'язаних з інтересами, думками, поглядами, які виникають під час соціальної взаємодії людей і полягає в протидії, або протилежності поглядів, думок, тощо учасників цієї взаємодії, і майже завжди супроводжується негативними емоціями. Але конфлікт не завжди є способом вирішення протиріч. Часто конфлікт-це просто зіткнення протилежних інтересів, поглядів, напруження чи загострення ситуації, в якій кожна сторона намагається зайняти позицію, несумісну з позицією іншої сторони.

Конфлікти в закладі громадського харчування можуть бути декількох видів. Найбільш поширений це конфлікт між персоналом закладу та гостем. Тобто це зіткнення протилежних інтересів, поглядів відвідувача та самого закладу чи представника цього закладу, напруження чи загострення ситуації, найбільш гострий спосіб вирішення проблеми.

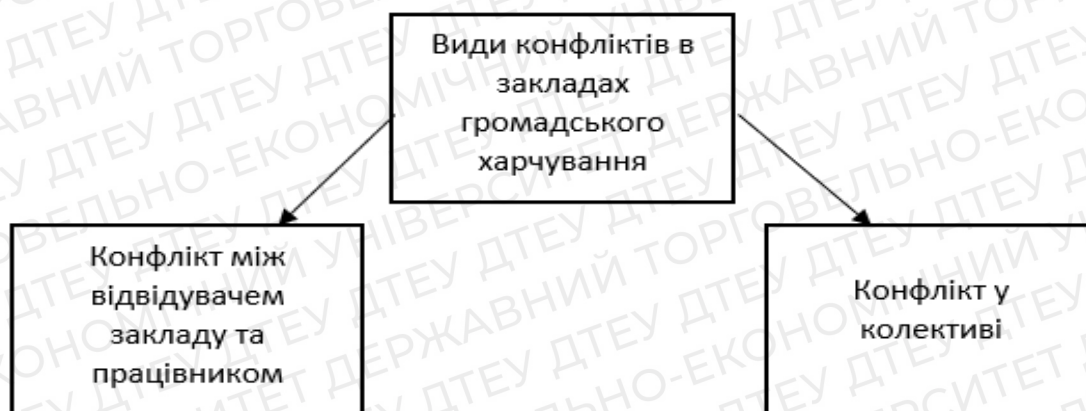


Рис 1.1. Види конфліктів суб'єктів ресторанного бізнесу

Також існують конфлікти між працівниками закладу, або між працівниками та керуючими закладом, між менеджерами та постачальниками і тд. . Обидва види також можна пояснити як зіткнення протилежних інтересів, поглядів чи думок.

Поняття «конфлікт» характеризується винятковою широтою змісту й у різноманітних значеннях. Найбільш загальним чином конфлікт можна визначити як "граничне загострення протиріч". Психологи також наголошують, що таке важко розв'язане протиріччя пов'язане з гострими емоційними переживаннями. У спеціальній літературі конфлікти розглядаються на соціальному, соціально-психологічному чи психологічному рівнях, що діалектично пов'язані один з одним. Визначальним у походження конфліктів виступає відповідне поєднання об'єктивних та суб'єктивних факторів. Найчастіше конфлікти в закладах громадського харчування можна віднести до міжособових конфліктів, або ж до конфліктів між особистістю та групою.



Рис 1.2 Типізація конфліктів у ресторанному бізнесу

Конфлікти в ресторанній галузі якісно відрізняються від інших конфліктів. По-перше, учасники конфлікту часто посилюють протиріччя, ігноруючи усі «точки дотику», що веде до неминучості провалу. Також, обидві сторони дивляться на ситуацію цілком різним чином, що сприяє віддаленню між сторонами конфлікту. І головне, що слід зазначити, це те, що конфлікт в закладі харчування накладає масивний відбиток на репутацію, емоційний стан персоналу та відвідувачів, тим самим впливаючи на

кількість гостей, їх середній чек, довготривалість стосунків з клієнтом, рівень емоційного задоволення та бажання повернутись, а отже і прибуток закладу. Впливати він може як в позитивному, так і в негативному напрямку. А керувати напрямком руху цього впливу може саме конфлікт-менеджер.

Американські соціологи Кен Томас та Ральф Кілманн, розробили теорію поведінки людей під час конфлікту. Професори менеджменту Піттсбурського університету розробили доступний механізм, який може використовуватися співробітникам и будь-якої структури для швидкого та ефективного вирішення конфліктів. Під теорією поведінки під час конфлікту соціологи розуміють стиль поведінки та способи вирішення конфліктної ситуації.

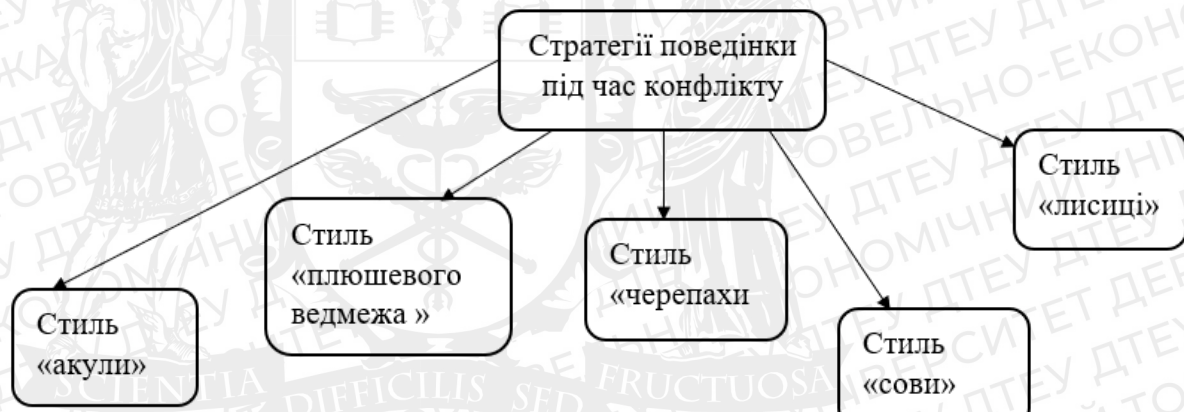


Рис 1.3 Блок-схема видів стратегій поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах конфліктів

Стиль соперництва, або стиль «акули».

Людині, яка обрала стиль «акули» важлива перемога в конфлікті, тобто визнання її правоти. Цій людині цілком не важливо якої шкоди вона може завдати іншому учаснику конфлікту. Така поведінка можлива через неможливість визнання своєї неправоти, тобто поразки. Це специфічна форма боротьби, в результаті якої одна сторона конфлікту виходить «переможцем».

Стиль пристосування, або стиль «плюшевого ведмежа»

Цей стиль добре підходить для збереження гарних взаємовідносин, але не для відстоювання власних інтересів, думок та поглядів. Завдяки цій тактиці ви не можете вирішити проблему, адже приносите «в жертву» власні потреби задля потреб іншої сторони, не бажаючи зачепити її почуття.

Стиль ухилення, або стиль «черепахи»

Цей тип конфлікту один з тих, що дозволяє вам заховатися в свій власний «панцир». Ви уникаєте непотрібної для вас нервовості та напруги, перекладаючи відповідальність на іншу сторону конфлікту. Психологи рекомендують користуватися цим стилем коли ситуація занадто напружена, адже чудово дає змогу відкласти конфлікт на необхідний вам термін.

Стиль співробітництва, або стиль «Сови»

Людина, яка обрала цей тип поведінки під час конфлікту відкрито визнає конфлікт, чітко та аргументовано доносить свою точку зору, погляди та пропонує способи виходу з конфліктної ситуації та чекає аналогічної поведінки від іншої сторони конфлікту. Коли люди вирішують конфлікт таким чином, вони намагається звернути увагу на всі інтереси обох сторін та знаходять вирішення з урахуванням усіх аспектів та з задоволенням потреб обох сторін конфлікту.

Стиль компромісу, або «лисиці»

Цей стиль також дозволяє вам зберегти важливі для вас стосунки, але орієнтований не тільки на них, а й на власні потреби та погляди. Саме він означає спільні дії з іншою стороною, намагаючись віднайти баланс вигід та втрат для обох сторін. Учасник йде на компроміс, уступає чимось вадливим і очікує такої ж поведінки від іншого. Неможливо сказати який з цих стилів є універсальним вирішенням будь-яких конфліктів в закладах громадського харчування, адже орієнтуватися треба на багато факторів, таких як: характер людини, концепція закладу, атмосфера розмови та інші конкретні обставини.

Мені здається, що будь-яка людина скаже, що конфлікт несе в собі руйнівну, деструктивну функцію і нічого гарного в ньому немає. Але, багато

вчених, наприклад, таких як Маркс, вважають, що конфлікти мають також позитивні наслідки.

В першу чергу позитивним наслідком конфлікту звичайно розв'язання проблеми, яка стала першопричиною самої сутички, зазвичай з урахуванням інтересів обох сторін конфлікту, також він націлений на досягнення розуміння та довіри, а отже і зміцнення стосунків. Конфлікт показує та фіксує суперечності. Дає змогу виявити слабкі сторони сервісу чи недосконалість робочої атмосфери у колективі. Конфлікт свідчить про те, що суперечності вже досягли найвищої «точки» і треба вжити всіх заходів для негайного його вирішення. Це говорить про те, що конфлікт несе інформаційну сторону: виявляє слабкі сторони та дає змогу краще зрозуміти іншу сторону.

Ще одним гарним наслідком конфлікту є те, що він робить існуючим та проявленим те, що до того часу приносило дискомфорт, біль та потребує вирішення знімає емоційну напругу, допомагає розрядити обстановку. Також, у деяких випадках конфлікт несе об'єднувальну функцію. Якщо конфлікт трапився, не в середині закладу, а з поза його межами, наприклад, з відвідувачем, то це об'єднує усю групу працівників задля подолання спільного ворога, тобто проблеми. Під час пошуку виходу з конфлікту між людьми виробляється взаєморозуміння та співчуття, направленість на загальний результат команди (це завжди в фокусі). Конфлікт підвищує групову творчість, стимулює розумові сили для аналізу важких ситуацій, та нові ідеї, мобілізує енергії усієї команди для вирішення конфлікту. Конфлікт може допомогти людям знайти нові способи спілкування один з одним, налагодити розуміння, так як конфлікт відбиває індивідуальні риси особистості, а в важких кризових ситуаціях чітко відстежується справжній характер, мотиви та цілі особи.

Конфлікт це гарний спосіб самопізнання. Він може допомогти людині відкрити нові сторони свого характеру, або розвинути бажані. Може

загартувати характер, сприяти появі нових чеснот, таких як почуття гідності та гордості. Конфлікт може допомогти людині швидко адаптуватися у новому колективі. Адже саме під час конфлікту швидко розкриваються риси людини та її характер, як я вже писала раніше, і особа може або сприйнятися колективом, або ж ні.

До негативних наслідків конфлікту можна віднести наростання ворожості в міжособистісних відносинах, в деяких випадках також послаблення згуртованості колективу. Соціально негативний вплив конфлікту виявляється на різних рівнях соціальної системи та виражається в конкретних напрямках.

Інколи, при розв'язанні конфліктів можуть бути використані насильницькі методи. Це може нести загрозу здоров'ю та життю учасників конфлікту та їх оточуючих, а також може призвести до матеріальних збитків підприємства. Також, може нести моральні та психологічні проблеми. Невирішений або затягнутий конфлікт може сприяти моральному та професійному застою та деградації. Може призвести до більш великого та масового конфлікту і до наростання настроїв песимізму і зниження продуктивності роботи. Дуже часто конфлікт призводить також до порушення робочих норм та правил, зниження дисципліни, а разом з цим і погіршення продуктивності праці.

Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування індивідів між собою, тому вони існують стільки, скільки існує людина. Виявляються конфлікти в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаємовідносинах між людьми і відіграють ключову роль у житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людства загалом. Існують чотири основні типи конфлікту: внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт, конфлікт між особистістю і групою та міжгруповий конфлікт. Люди, які працюють в організаціях, різні між собою. Відповідно, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій вони опиняються.

Відмінність у сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним. Ця незгода виникає тоді, коли ситуація справді має конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін (особистість, група чи організація загалом) вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони. Тобто конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами. Більшість конфліктів виникає поза бажанням їхніх учасників. Це відбувається через те, що більшість людей не має елементарного уявлення про конфлікти, або не надає їм значення. Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває зазвичай у центрі будь-якого конфлікту в організації і покликаний вирішувати його всіма доступними йому засобами. У середньому керівники витрачають 20% робочого часу на вирішення різного роду конфліктів. Кожному управлінцю необхідно знати про конфлікти, способи поведінки в разі їх виникнення, засоби і методи запобігання та розв'язання. Фундаментальна ідея сучасного підходу до управління конфліктами зводиться до того, що конфліктом можна керувати, причому таким чином, що результат матиме конструктивний характер. Для більшості людей характерне невміння знаходити гідний вихід із конфліктних ситуацій. Я вже відмічала раніше, що конфлікт може нести моральні збитки для людини, а саме може призвести до розчарування людини у своїх силах, почуття невпевненості, деінтенсифікації особи, руйнування колишніх ідеалів. Також негативним моральним наслідком конфлікту може стати погана оцінка чи розчарування в своїх колегах. Поганим наслідком конфлікту з відвідувачами може стати погіршення репутації закладу та зменшення кількості нових гостей, а отже і зниження прибутку.

Загальними рекомендаціями щодо розв'язання конфліктних ситуацій можуть бути такі: визнати існування конфлікту, визначити можливість перемовин, узгодити процедуру перемовин, виявити коло питань, що

становлять предмет конфлікту, розробити варіанти рішень, ухвалити узгоджене рішення, реалізувати ухвалене рішення на практиці.

Стрес - це комплекс емоційних станів, що виникають у відповідь на різноманітні екстремальні впливи. За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресорів рівновагу. Стрес - це природна і неминуча особливість життя, але обов'язковий рівень стресу для кожної людини різний. До причин стресу можна зарахувати безліч чинників, які умовно можна розбити на дві групи: організаційні стресори (перевантаження або недовантаження, конфлікт і невизначеність ролей, нецікава робота та інші чинники) та особистісні стресори. Кожен надмірний стрес знижує ефективність діяльності співробітника і дорого обходиться організації. Розвиток менеджменту неможливий без змін, якими необхідно управляти. Зі змінами пов'язані загальні принципи розвитку менеджменту. Початком для розвитку менеджменту є поява нових завдань, що розглядається як перший крок до логічної схеми розвитку менеджменту. Далі в цій схемі виробляється реакція на нові завдання: спроба нічого не змінювати; проведення організаційних змін у менеджменті, створення нових управлінських органів; зміна основоположних засад, на яких будується система менеджменту. Зміни в організації - це не одноразовий акт, а процес, що вимагає постійного зіставлення дій з перетворення менеджменту із завданнями, що стоять перед управлінням, а також із можливостями, які має організація загалом і система менеджменту, що функціонує в ній, зокрема.

1.2. Практичні засади системи конфлікт-менеджменту

ТОВ «Гедоніст бар»

«Гедоніст бар»-це затишний бар в центрі Києва, який пропонує своїм відвідувачам класичні та авторські коктейлі, кальяни та страви азійської, української та американської кухні.

Бар «Гедоніст» працює в стилі lounge. Стиль "Lounge" (лаунж) набув широкого поширення, коли у світових столицях, таких як Лондон, Нью-Йорк і Париж, з'явилися чайні та кафе, де люди не просто їдять і п'ють, а проводять час, розслабляються від щоденних перегонів життя. Саме поняття "Lounge" включає в себе не тільки і не стільки музичний напрямок, це спосіб життя. Lounge - це стан душі, легке ставлення до всього, погляд відсторонений і розслаблений. Lounge - це легкість і глибина, заперечення будь-якої напруги, концентрації, зацикленості, комфорт, що обволікає. Активне використання стилю можна побачити зараз у багатьох закладах. В інтер'єрі це природні кольори, футуристичні та природні форми, повітряні тканини. Стиль важко вловити, як і в музиці це скоріше атмосфера, яка складається по кубіку з різних елементів. Добре продуманий дизайн - невід'ємна частина закладу в стилі "лаунж". Затишні та м'які крісла з подушками спонукають до того, щоб подовше посидіти і розслабитися. На столах у напівтемряві горять свічки. Формат закладу та дизайн створюють приємну атмосферу комфорту й тепла. Тут можна насолодитися кальяном, поговорити відверто з приятелями, завести нові знайомства, послухати джаз. Тут можна провести ділову зустріч, сімейний обід, відпочити в перерві між справами. Увечері атмосфера ресторану сприяє неформальним веселощам, романтичним зустрічам і відпочинку з друзями. Особливо цьому сприяють ретельно підібране музичне оформлення, сети від популярних ді-джеїв, велика карта бару і багата кальянна карта.

Знаходиться бар в самому серці столиці. Таким чином, це місце має дуже зручне розташування, адже і жителі, і гості міста можуть спокійно провести час у комфортній обстановці бару і скуштувати вишукані страви американської, азійської кухні і національні українські.

Стисла характеристика ТОВ «Гедоніст бар»

Місце знаходження:	<u>м.Київ</u> , вул. Антоновича 45, поруч зі станцією м. Олімпійська
Тип закладу:	<u>Гастробар</u>
Кухня:	Азійська, українська, американська
Час роботи:	12.00-21.45
Паркування:	Безкоштовне
Середній рахунок:	600 гривень на особу

Заклад заснували двоє друзів, і будували цей заклад на дружніх стосунках, довірі та взаєморозумінні. Команда закладу складається з наступних працівників



Рис. 1.4 Організаційний дизайн ТОВ «Гедоніст бар»

Бар «Гедоніст» - це яскравий та вишуканий коктейль-бар, розташований у самому центрі Києва. Політика закладу орієнтована на те, щоб надати нашим гостям неперевершені враження від їжі та напоїв, пропонуючи інноваційні коктейлі, смачну їжу та стильну і комфортну атмосферу. Талановиті міксологи постійно експериментують з новими та захоплюючими смаками, тут є широкий вибір алкогольних напоїв, пива та вин на вибір. Окрім фірмових коктейлів, тут також пропонують різноманітні смачні закуски, перші страви та десерти, які доповнять улюблений напій.

Склад персоналу ТОВ «Гедоніст бар» станом на.01.1.2022 р.

Посада	Кількість працівників, які займають ці посади
Директор	2
Адміністратор закладу	2
Бар-менеджер	1
Шеф-кухар	1
Офіціант	4
Бармен	4
<u>Барбек</u>	1
Кухар	4
<u>Посудомийниця</u>	2

Бар має різноманітні цехи, що спеціалізуються за видами сировини, що переробляється, і продукції, що виготовляється. До виробничих приміщень бару належать: заготівельний цех (м'ясний, рибний, овочевий), холодний цех, гарячий цех, кондитерський цех, мийна кухонного посуду, складське господарство. Цехи поділяють на: заготівельні (цех доопрацювання напівфабрикатів, овочевий); доготівельні (гарячий, холодний). У кожному цеху організують технологічну лінію - ділянку виробництва, оснащену необхідним обладнанням для певного технологічного процесу. Бар має всі необхідні підсобні приміщення, які виконують допоміжні функції, а також приміщення для приймання, зберігання та підготовки товарів до продажу. До підсобних приміщень належать кімната, де зберігаються невеликі контейнери обмінного фонду і тара, а також прибиральний інвентар і мийні засоби. До других приміщень належать кімнати, призначені для зберігання, фасування, комплектування продуктів, розвантажувальних, приймальних та інших робіт, а також комора.

Політика закладу «Гедоніст бар» направлена на клієнтоорієнтованість та доброзичливість. Саме тому персонал закладу намагається усіма способами побудувати та зберегти теплі відносини з відвідувачами, уникнути усіх можливих конфліктів та мінімізувати їх вплив.



Рис. 1.4 Результати анкетного опитування працівників ТОВ «Гедоніст бар» щодо якості мікроклімату на робочому місці та його впливу на бажання працювати

Причини, з яких гості закладу можуть вступити в конфлікт



Рис.1.5 Результати анкетного опитування гостей щодо причин, з яких вони можуть вступити в конфлікт

Згідно проведеного мною опитування серед гостей закладу ТОВ «Гедоніст бар» 88% відвідувача вступають у конфліктні ситуації в закладах громадського харчування з метою покращення сервісу. Конфлікти з відвідувачами відбуваються не дуже часто та детально досліджуються щоб покращити сервіс та якість пропонованого продукту. Я уважно дослідила статистику негативних відгуків і побачила, що більшість конфліктів трапляється через невідповідність людських очікувань реальності.

Наприклад, була ситуація, коли дівчина прийшла о 7 годині вечора в п'ятницю з дитиною та конфліктувала через те, що їй відмовили у проханні зробити музику тихіше, не знаючи того, що у п'ятницю та суботу у закладі грає діджей, коли замовляють азійські страви, які по рецептурі та особливості кухні мають бути гострі, а потім скаржаться на це і подібні. Певна частина конфліктів трапляється також через те, що відвідувачі невдоволені сервісом. Найбільша невдоволеність-це час очікування напоїв та страв у п'ятницю чи суботу, або дим від кальяну. Також відбувається незначна кількість конфліктів (всього 4 %) через те, що деякі відвідувачі приходять «вилити» свої негативні емоції на персонал закладу.

Як часто між працівниками ТОВ «Гедоніст бар » відбуваються конфліктні ситуації



Рис.1.6 Результати анкетного опитування працівників закладу щодо регулярності конфліктів на робочому місці

Я провела опитування серед працівників «Гедоніст бару» та дізналася, що в більшості працівників конфліктні ситуації зі своїми колегами не трапляються взагалі, або ж лише в екстремальних випадках (у 91% опитованих). Найчастіше сварки виникають під час «спекотних» періодів в роботі, наприклад, в п'ятницю ввечері, чи в суботу. Через те, що у працівників немає чітко нормованого відпочинку, їм слід домовлятися зі своїми колегами, коли вони можуть відпочити, що не завжди дуже зручно. Виникають такі ситуації, коли в залі відбувається «запара», а одному офіціанту конче треба вийти і він вирішує не домовлятися про це зі своїми колегами, що спричиняє конфлікти між ними. У барменів конфлікти трапляються через те, що немає чітко нормованих та розподілених обов'язків, саме тому кожен замиває зону, робить заготовки та навіть «дотримується робочого дресс-коду» по-різному. Але найбільша кількість конфліктів трапляється на перетині двох процесів, наприклад, між офіціантами та барменами, офіціантами та поварами чи між поварами та мийницею. Такі конфлікти також трапляються під час великої завантаженості закладу, або через те, що працівники не розуміють особливості роботи інших співробітників закладу.

Так як в «Гедоніст бар» конфлікти трапляються дуже рідко, вони вирішуються місцево та по факту, але існує схема вирішення конфліктів з гостями, якої притримуються офіціанти, бармени та керуючі залом. Це модефікація правила, про яке я розповідала раніше «LAST». Під час кожного конфлікту слід вислухати, вибачитися, вирішити та подякувати, а в досліджуваному мною закладу до цих дій додали ще й «подаруй». На мою думку, це гарний спосіб завершити конфлікт та мінімізувати його наслідок. Всі люблять подарунки, адже вони викликають приємні емоції. Як ми знаємо, приємні емоції в закладі-чи то від їжі, чи то від музики, чи то від сервісу- це те, що змушує людей повернутися. З мого опитування я дізналася, що при виникненні конфліктної ситуації, 85% людей повернеться туди ще раз, якщо

конфліктна ситуація була вирішена. 11% подумують декілька разів, перед тим, як відвідати цей заклад, це все ще залишає шанс на те, що при усуненні конфліктної ситуації, вибачення та запрошення наступного разу, допоможе не втратити гостей закладу.

Чи повернетесь відвідувач до закладу ще раз, якщо в ньому трапилася конфліктна ситуація.



Рис. 1.7 Результати анкетного опитування гостей щодо повернення в заклад після конфліктної ситуації

Якщо говорити про конфлікти між працівниками закладу, то вони трапляються частіше, ніж з гостями. Їх вирішення є важливим фактором продуктивної роботи персоналу та збільшення прибутку закладу. З мого опитування я дізналася, що 50 відсотків працівників почували себе пригнонено коли перетинаються на робочому місці з колегою, з яким посварилися. 23 відсотки почували себе пригнонено і взагалі не можуть працювати. Отже, це безумовно впливає на продуктивність роботи, саме тому усі конфлікти мають бути усунутими.

Таблиця 1.3

Оцінка працівниками закладу рівня конфліктності на робочому місці

Оцінка працівників	Рівень конфліктності з гостями	Рівень <u>конфліктності</u> в колективі	Рівень конфліктності з керівництвом
Адміністратори	6/10	9/10	7/10
Офіціанти	8/10	9/10	9/10
Бармени	5/10	7/10	7/10
Працівники кухні	3/10	8/10	8/10
<u>Посудомийниці</u>	2/10	7/10	6/10

Адміністрація закладу намагається невідкладно вирішувати усі можливі конфлікти задля покращення робочої атмосфери та забезпечення продуктивного настрою. Якщо трапився конфлікт, то його вирішують миттєво на місці та обговорюють після робочої зміни.

Таблиця 1.4

Показники економічної діяльності закладу

Показник	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	Приріст	
				абсолютний	відносний
Вироблена продукція в порівнянних цінах	тис. грн.	112820	120760	794	7,03
Вироблена продукція в діючих цінах	тис. грн.	90420	124890	3447	38,1
Виручка (дохід) від реалізації продукції	тис. грн.	94100	127341	3429	41,8
Валовий прибуток	тис. грн.	82092	116382	-104,9	-8,7
Операційні витрати	тис. грн.	80632	135156	5452,4	67,6
У т.ч. матеріальні витрати	тис. грн.	56570	96699	4012,9	70,9
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	7237	8285	104,8	14,5
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	8377	7920	-5,7	-5,5
Середньооблікова чисельність персоналу-всього	осіб	21	21	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	29010	35210	620	21,4
Середньорічний залишок оборотних коштів	тис. грн.	1350	16580	308	22,8

На основі проведеного опитування, найчастіші причини конфліктів у

«Гедоніст бар» є

- велика навантаженість на персонал у «час пік»
- відсутність згуртованості колективу підприємства
- відсутність нормованості робочого дня та відпочинку
- не чітке, або різне розуміння корпоративних цілей.

Кожному працівнику ресторанного закладу слід змиритися з тим фактом, що конфлікти це невід'ємна частина роботи. Саме тому кожен заклад має виробити власну стратегію вирішення конфліктних ситуацій та дотримуватися її.



Рис. 1.8 Результат анкетного опитування працівників закладу щодо впливу сварок на робочому місці на їх емоційний стан

Однією з основних обов'язків конфлікт-менеджера ТОВ «Гедоніст бар» є донесення до персоналу закладу того, що вирішення конфліктів з гостями також є їх обов'язком. Обслуговуючий персонал повинен завдяки керівнику чітко навчений на предметних розроблених конфлікт-менеджером кейсів як поводитись у тому чи іншому випадку. Менеджер закладу постійно проводить навчання, атестацію та вимір «самого сервісного офіціанта» В компетенцію лінійних співробітників входить доброзичливе, турботливе обслуговування в рамках обов'язків та стандартів закладу, що ретельно контролюється та перевіряється керівником. Отже, перше, що робить конфлікт-менеджер, це доносить до персоналу, що вони мають доповідати про всі проблеми та можливі інциденти йому, а він вже вирішує їх. Але кожен працівник закладу має вміти вирішувати конфлікти з гостями, на той

випадок, якщо у закладі будуть одразу декілька конфліктних ситуацій, або менеджер за якихось обставин не зможе приділити час відвідувачам. Наступне, і на мою думку, головне правило, якого дотримується керівник ТОВ «Гедоніст бар»-не ховатися від проблеми. Він дає змогу гостю спокійно висловити свою думку, ні в якому разі не заважаючи йому. Менеджер заохочує гостя висловлювати думку щодо обслуговування в закладі. Але ніколи не змушує його знову повторювати свої побажання чи, тим паче, скарги. Це табу, адже якщо гість повторює їх, то він розуміє, що після першого разу ви не змінили нічого, отже, вам не важлива його думка та настрої. А гість в закладі має почувати себе важливим. Під час розмови з гостем менеджер закладу дуже уважно вислухає його, уточнюючи усі подробиці, щоб усунути проблему максимально ефективно, не повторюючи помилок та для того, щоб уникнути подальших непорозумінь з самим гостем та персоналом закладу.

Коли мова йде про конфлікт, немає часу на довгі роздуми та розмови. Потрібен швидкий та універсальний спосіб вирішення проблеми. Одним з таких способів, яким користується кожен працівник закладу є правило вирішення конфліктів «LAST». Це правило містить у собі чотири компоненти: «Listen», «Apologize», «Solve», «Thank». В перекладі з англійської це правило звучить так: «Вислухай», «Вибачись», «Виріши», «Подякуй»

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

ТОВ «ГЕДОНІСТ БАР»

2.1. Напрями удосконалення системи конфлікт-менеджменту ТОВ

«Гедоніст Бар»

Нормування робочого дня та відпочинок співробітників.

Під час відпочинку якнайповніше протікають усі відновлювальні процеси в організмі, насамперед у нервовій системі, при цьому працездатність організму, знижена в результаті досконалої роботи, поступово повертається до вихідного рівня і за якийсь час навіть підвищується. Поєднання роботи з відпочинком - найважливіша умова здоров'я. Періодичний повний пасивний відпочинок у вигляді нічного сну є обов'язковим і незамінним для кожної людини. Повний відпочинок здебільшого необхідний після важкої (тривалої та напруженої) роботи.

Втома - сукупність змін у фізичному і психічному стані людини і тварини, що розвиваються в результаті діяльності і ведуть до тимчасового зниження її ефективності. Суб'єктивне відчуття стомлення називається втомою. Динаміка працездатності охоплює фази: мобілізації, тобто підготовки до діяльності, первинної реакції, що відображає процес кількісного врівноваження, гіперкомпенсації, тобто пошуку оптимального рішення, компенсації, коли працездатність адекватна вимогам діяльності, субкомпенсації, декомпенсації та зриву, які відображають поступове виснаження резервів організму і зниження працездатності. Стомлення характерне для всіх фаз, починаючи із субкомпенсації, коли настає значне скорочення фізіологічних резервів і організм переходить на енергетично менш вигідні види реакцій, наприклад, підтримання хвилинного об'єму кровотоку завдяки збільшенню частоти скорочень серця замість вигіднішої реакції збільшення ударного об'єму; здійснення рухової реакції більшим числом функціональних м'язових одиниць у разі ослаблення сили скорочень

окремих м'язових волокон, тобто порушення чергування періодів роботи й відпочинку м'язових волокон. У людини на початкових стадіях стомлення знижується ефективність діяльності, тобто зростає величина фізіологічних і психічних витрат, необхідних для одного й того самого трудового акту; потім падає і продуктивність праці. У разі стомлення насамперед порушуються стійкість вегетативних функцій, сила і швидкість м'язового скорочення, погіршуються регуляція функцій, вироблення і гальмування умовних рефлексів. Унаслідок цього сповільнюється темп роботи, порушуються ритмічність, точність і координація рухів, для однієї й тієї самої діяльності потрібні більші енергетичні витрати. Підвищуються пороги сенсорних (чутливих) систем, у процесах ухвалення рішення домінують, готують стереотипні форми, увага ослаблена і насилу переключається. Для стомлення характерні збільшення числа помилок і зміна їхньої структури: у початкових фазах домінують кількісні помилки, у наступних - з'являються якісні. Розвиток картини стомлення можна загалом охарактеризувати як порушення адекватності відповіді організму вимогам, які висуває характер діяльності. При цьому порушуються всі 3 основні вимоги адекватності: оптимальність приватних реакцій, що лежать в основі діяльності, та їх узгодження одна з одною, якісна та кількісна відповідність відповіді організму вимогам завдання і мінімізація витрат фізіологічних резервів.

У разі вираженого стомлення спостерігається повне припинення роботи. Суб'єктивні ознаки стомлення людини - неприємні відчуття в м'язах і суглобах, які працюють, у разі статичної пози - біль і відчуття затікання в м'язах спини, живота та шиї, поява болю в ділянці чола й потилиці, особливо під час сенсорної та розумової втоми, порушення зосередженості, легке відволікання, спочатку певне збільшення, а потім різке обмеження контактів з оточуючими, неусвідомлене прагнення робити перерви в роботі частішими й тривалішими. Втома у тварин і людини має низку загальних механізмів, пов'язаних із біохімічними змінами на клітинному рівні та порушенням

умовнорефлекторної діяльності. Однак як динаміка, так і низка структурних механізмів стомлення, що визначаються в людини регулювальною роллю мотивів діяльності, її цілями та соціальним характером, дають змогу виявити в стомленні тварин і людини й низку принципових відмінностей. Зокрема, у тварин не спостерігається суворого розвитку фаз стомлення, більш характерне послідовне зниження кількісних показників, менш виражена зміна структури діяльності, стомлення практично не пригнічується вольовим зусиллям.

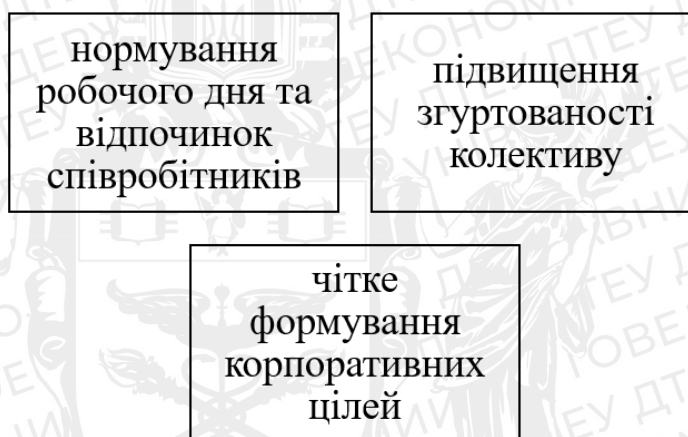


Рис.2.1 Блок-схема напрямів удосконалення системи конфлікт-менеджменту ТОВ «Гедоніст Бар»

На мою думку, першим етапом вирішення конфліктних ситуацій між персоналом закладу є чітка нормованість робочого дня та розмежування обов'язків кожного працівника. Через ненормований робочий день, більшість працівників закладу почувають себе втомлено та роздратовано, що суттєво впливає на їх продуктивність.

Робочий день - це встановлений законом робочий час протягом доби. Тривалість щоденної роботи на кожному конкретному підприємстві визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності при змінному режимі роботи.

Якщо працівнику з ненормованим робочим днем, який має відповідну кваліфікацію, досвід, знання, доводиться систематично перетруджуватись понад нормальний робочий день, то потрібно:

- або порушувати питання про введення додаткових одиниць штатного розкладу;
- або переглянути, скоротити коло трудових обов'язків і впорядкувати режим роботи.

Гарним рішенням для покращення продуктивності працівників закладу буде нормувати робочий графік та відпочинок. Так як на зміні завжди знаходиться 2, а іноді і 3 офіціанти, треба чітко поділити час для відпочинку, наприклад, тридцять хвилин в першій половині дня та тридцять хвилин у другій половині, а другий офіціант має бути у цей час постійно у залі та пильнувати за всіма столами. По таким навантаженим дням, як п'ятниця та субота, слід додати ще одного, або навіть двох офіціантів. Якщо говорити щодо барменів та кухарів, то їм також слід чітко розподілити між працівниками час роботи та відпочинку. Адміністрації закладу слід пильно стежити за виконанням графіку та карати усі відхилення від нього. Також слід чітко дотримуватися законодавства щодо відпусток, в тому числі додаткових. Додаткова відпустка за ненормовані робочі дні вважається щорічною відпусткою і надається відповідно до ст. Розділ 8 Закону про відпустки. Його максимальна тривалість становить 7 календарних днів. Конкретний строк визначається колективним договором для кожної роботи, професії, посади чи трудового договору залежно від того, скільки часу працівник пропрацював на цих умовах. Додаткова щорічна відпустка за бажанням працівника може надаватися одночасно з основною щорічною відпусткою або окремо. На бажання працівника частина щорічної відпустки згідно зі ст. 24 Закону про відпустки замінюється грошовою компенсацією. При цьому щорічна відпустка та додаткова відпустка, що надаються працівнику, становлять не менше 24 календарних днів. а бажанням

працівника та за згодою власника щорічна відпустка може бути поділена на кілька частин. Це можливо, якщо основна пбезперервна частина становить не менше 14 календарних днів.

Перенесення щорічної відпустки можливе за дотриманням умов ст. 11 Закону про відпустки.

Розвиток стомлення залежить від стану здоров'я та фізичної підготовки людини, які не тільки зумовлюють більші фізіологічні резерви, а й сприяють швидшій і стійкішій мобілізації та формуванню функціональних систем. Швидкість виникнення і розвитку стомлення залежить і від низки психологічних характеристик особистості - рівня тривожності, вольових якостей, зокрема наполегливості, та ін. активаційних параметрів, тобто таких функціональних властивостей людини, які забезпечують ступінь реалізації в конкретній діяльності її потенційних можливостей. Наприклад, увага як активаційний параметр забезпечує більші можливості запам'ятовування, а високий рівень вольових якостей дає змогу підтримувати необхідний рівень діяльності за вираженого почуття втоми. Провідна роль належить вищим психічним характеристикам - ідеалам і світогляду.

Способи підвищення згуртованості колективу.

Людина - початковий елемент будь-якої соціальної спільноти. Вона потребує спілкування із собі подібними і, мабуть, отримує радість від такого спілкування. Більшість із нас активно шукають взаємин з іншими людьми. У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короткочасні й незначні. Однак, якщо двоє, троє чи більше людей постійно проводять досить багато часу разом, то вони поступово починають усвідомлювати й існування одне одного психологічно. Створюється соціально-психологічна спільність. Час, необхідний для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і характеру взаємозв'язку людей. Але результат такого усвідомлення практично завжди один і той самий. Усвідомлення людьми того, що про них думають і чого від них чекають інші люди, змушує їх

певним чином змінювати свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування взаємин.

Трудовий колектив - це організаційно оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей. Найважливішою характеристикою трудового колективу є єдність цілей його діяльності, які впливають із суспільних потреб та інтересів. Тому трудовий колектив - це не тільки соціальна категорія, але одночасно і засіб досягнення цілей. Якщо цілі ясні і зрозумілі членам трудового колективу і стають прагненням кожного його члена, то вони згуртовують трудовий колектив. Зрозуміло, що спільність цілей не усуває деяких розбіжностей серед членів трудового колективу, тому що люди різняться рівнем освіти, життєвим досвідом, особливостями характеру та іншими індивідуальними ознаками. До числа інших характеристик, що визначають поняття трудового колективу, належать його структура, величина, функції, процедури спілкування тощо.

Ще однією причиною виникнення конфліктів між працівниками є не згуртованість робочого колективу. На мою думку, одним з найкращих способів підвищення згуртованості є проведення корпоративних заходів.

Проведення корпоративних заходів. Найпоширеніший вид – корпоративна вечірка, на якій відзначається велика подія в історії компанії, ювілей або святкування Нового року. Як правило, розвинені компанії проводять корпоративні заходи не рідше двох разів на рік, новорічні та літні корпоративи. Згуртованість колективу є його важливою соціальною характеристикою. Внутрішньокорпоративна згуртованість являє собою єдність трудової поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей і норм поведінки. Це інтегральна характеристика колективу. Складовими елементами, які виступають, є спрацьованість членів колективу, їхня відповідальність і обов'язок один перед одним, узгодженість дій і взаємодопомога в процесі праці. У процесі згуртування трудового колективу відбувається формування єдності інтересів, норм трудової поведінки,

колективних цінностей. Результат процесу згуртування проявляється в єдності думок членів колективу, у тяжінні працівників один до одного, допомозі та підтримці. У результаті створюється своєрідна атмосфера згуртування.

Гарним способом згуртувати колектив також будуть спільні ритуали. Наприклад, ранковий перегляд кумедних картинок, або пиття ранкової кави разом, дружні обіди, тощо. Чаювання під час перерви, або обговорення зміни наприкінці дня. Такі ритуали роблять людей ближче один до одного, дають розкритися та роблять з колеґ однодумців. Гарним рішенням буде проводити збори поза роботою, наприклад, відвідання бару чи басейну ввечері в п'ятницю, пікніки чи вистави. А також участь у іграх, наприклад, «Битва корпорацій»

Ще одним, обов'язковим, на мою думку, аспектом є корпоративні ЗМІ. Наприклад, телеграм-група. За допомогою цього кожен учасник колективу матиме рівний доступ до інформації незалежно від того, де її учасники знаходяться. Це можливість кожному відчутися частиною команди, взяти участь в тематичних конкурсах і поздоровленнях. Співробітники можуть бути в курсі того, що відбувається тут і зараз, а старі повідомлення у каналі набагато зручніше переглядати, ніж через пошту. Підвищення залученості. Неформальний стиль спілкування підвищує інтерес співробітників до того, що відбувається усередині компанії.

Чітке формування корпоративних цілей.

Термін "організаційна культура" сприймається багатьма як система спільної думки, і ця характерна риса відрізняє одну організацію від іншої. Розглянемо два основні підходи до визначення поняття "корпоративна культура".

1. Корпоративна культура - сукупність різних елементів, що включають цінності, норми і правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування).

2. Корпоративна культура - процес постановки і ведення справ, способів їх реалізації. У цьому випадку розкривним поняттям є культура постановки та розроблення цілей, завдань і стратегії розвитку організації, а також способи їх досягнення.

Часто корпоративна культура сприймається як ідеологія, філософія управління, основу якої формують ціннісні орієнтації, вірування та норми поведінки працівників.

Система цінностей - основні філософські положення та ідеї, прийняті в організації. Вони є ядром культури і визначають напрямок діяльності працівників, що забезпечує досягнення успіху. Цінності, як правило, передаються не шляхом формальних письмових процедур, а більш тонкими методами, наприклад, за допомогою історій, міфів, метафор. Організації із сильною культурою мають багаті та складні системи цінностей, прийняті всіма співробітниками. Навчання співробітників у правильному напрямку є важливим кроком на шляху підвищення культури роботи організації. Коли співробітники знають, як робити речі правильно і те, що компанія очікує від них, конфлікти і помилки можуть бути значно знижені. Необхідно обговорювати з членами команди питання, що стосуються поточної культури організації, підтримувати здорове спілкування з командою, проінформувати команду про керівництво організації та стратегії, прийняті для створення більш привабливої культури в компанії. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації, і мають прямий стосунок до здоров'я своєї культури. Тому, коли виникають конфлікти, керівництво повинно вирішити їх швидко та дружно. Створення об'єктивної, прозорої та справедливої системи вирішення конфліктів має величезне значення для підвищення ефективності корпоративної культури. Позитивна культура компанії може творити дива для бізнесу, перетворюючи звичайних працівників на суперпрацівників, які йдуть далі та вище за конкурентів. Також для підвищення рівня корпоративної культури слід забезпечити

легкий доступ до інформації та підвищити залучення співробітників. Корпоративні цінності є одним із важливих елементів стратегічного менеджменту і позначають способи, які компанія обирає для досягнення своїх цілей. З іншого боку, цінності лежать в основі корпоративної ідеології та слугують базою для формування корпоративної ідентичності. Тільки компанія із сильною ідеологією може сформувати у співробітника високу прихильність до організації, в якій він працює. Щоб донести корпоративні цінності до кожного співробітника, їх треба насамперед усвідомити, вербалізувати. Якщо цінності усвідомлені, то друге завдання -- їх донести. Причому донести їх треба не тільки змістовно (щоб співробітник знав про них), а й психологічно (щоб співробітник приймав ці цінності і дотримувався їх у своїх поведінкових моделях) Основна робота з трансляції цінностей здійснюється опосередковано -- шляхом узгодження заявлених цінностей з корпоративними практиками. Інакше кажучи, всі процедури (моделі виконання робіт, навчання, комунікація тощо) мають відповідати цінностям. Способом донесення цінностей є їх безпосередня трансляція. При цьому комунікація тут відбувається на рівні особистості, тож повідомлення бажано транслювати на двох рівнях -- змістовному та емоційному. Тому комунікація щодо цінностей має бути побудована з використанням візуального ряду (картинок, ілюстрацій, символів) або інших настільки ж експресивних способів передання інформації (наприклад, притч, метафор, афоризмів тощо).

Дієвим способом передавання емоційних смислів є і власне живе мовлення. Тому для повідомлення про цінності вкрай необхідна побудова інтерактивної комунікації з лідерами компанії..

Щоб уникнути сварок щодо різного розуміння корпоративних цілей, слід чітко визначити мету функціонування закладу та донести її до кожного працівника. Для цього слід відповісти на такі питання, наприклад, «Чому підприємство існує?», «Для кого воно існує?», «Що йому потрібно для існування?» «Який сенс воно має для відвідувачів?»

Також корпоративні цілі слід за допомогою технології SMART

1. Specific, тобто конкретний. Мета повинна бути конкретною і чітко визначати результат, якого потрібно досягти підприємству.
2. Measurable, тобто вимірний. Важливо вимірювати процес виконання мети за певними критеріями і показниками.
3. Achievable or Attainable, тобто досяжний. Мета повинна бути реалістичною і досяжною, інакше ймовірність її виконання дорівнює нулю.
4. Relevant, тобто значимий. Необхідно розуміти значущість результату після досягнення цієї мети і вигоди для компанії.
5. Time-bound, тобто обмежений у часі. Встановлення тимчасових рамок дозволяє контролювати процес досягнення мети.

2.2. Обґрунтування програми заходів

Після впровадження мною способів подолання конфліктів у «Гедоніст бар» доцільним буде проведення психологічного моніторингу співробітників закладу хоча б раз на півроку з метою виникнення нових причин конфліктів у закладі, їх врегулювання та дослідження ефективності запропонованої системи.

Таблиця 2.1

Програма заходів для підвищення згуртованості колективу

Участь у «Битві корпорацій»	12 разів на рік
Відвідання іншого закладу усім колективом	12 разів на рік
Корпоратив	2 рази на рік

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

1. Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів.

Для того, щоб реалізувати усі запропоновані рекомендації доцільним буде прийняти у штат ще одного менеджера персоналу та двох офіціантів.

Кількість працівників у закладі-46. Річна продуктивність праці одного співробітника-1700 гривень на добу.

2. Середня заробітна плата менеджера персоналу -13000 гривень на місяць, а офіціанта-7000 гривень на місяць. Участь у турнірі «Битва корпорацій»-11000 гривень на місяць. Відвідання іншого закладу з усім колективом для обговорення корпоративних цілей в середньому буде коштувати 6 тисяч гривень на один візит. На мою думку, доцільним буде проводити такі бесіди раз на місяць. Влаштувати корпоратив для всього колективу буде коштувати десь 20000 гривень. Корпоратив слід проводити мінімум два рази на рік.

3. Загальні річні витрати на реалізацію заходів щодо зниження рівня конфліктності у досліджуваному підприємстві за рахунок збільшення штату становитиме:

$$V_y = (13000 + 7000 * 2) = 324 \text{ тис. грн. - збільшення штату}$$

$$V_y = 11000 * 10 = 1100 \text{ тис. грн. - участь у «Битві корпорацій»}$$

$$V_y = 7000 * 12 = 84 \text{ тис. грн. - відвідання іншого закладу усім колективом}$$

$$V_y = 20000 * 2 = 40 \text{ тис. грн. - корпоративи.}$$

4. Розрахуємо річну економію за рахунок зниження рівня конфліктності. У 2023 році очікується підвищення продуктивності праці 1 працівника на 1,7%.

$\Xi_1 = 49 * (1700 * 0,017) = 1416,1 \text{ тис. грн. - збільшення штату, участь у «Битві корпорацій» та відвідання закладів}$

5. Розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність запропонованих заходів. Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15, таким чином:

$$\Xi_y = 600 - 0,15 * 324 = 552 \text{ тис. грн. - збільшення штату}$$

$E_y = 316 - 0,15 * 110 = 300$ тис. грн.- участь у «Битві корпорацій»

$E_y = 150 - 0,15 * 84 = 137$ тис. грн.- відвідання іншого закладу усім

колективом

$E_y = 350 - 0,15 * 40 = 344$ тис. грн.- корпоративи

$E_y = \left(\frac{552}{324}\right) * 100 = 170\%$ -збільшення штату

$E_y = \left(\frac{300}{110}\right) * 100 = 272\%$ - участь у «Битві корпорацій»

$E_y = \left(\frac{137}{84}\right) * 100 = 163\%$ - відвідання іншого закладу усім колективом

$E_y = \left(\frac{344}{40}\right) * 100 = 860\%$ -корпоративи

Таблиця 2.2

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Заходи	Зміст	Очікувана вартість	Очікувана ефективність
Збільшення штату	Прийняти на роботу ще одного менеджера та двох офіціантів	324 000 грн/рік	552000грн/рік
Покращення атмосфери в колективі	Участь в турнірі «Битва корпорацій»	110000 грн/рік	300000 грн/рік
Визначення корпоративних цілей та збільшення згуртованості у колективі	Обговорення цілей з персоналом закладу під час візиту до кав'ярні чи іншого закладу громадського харчування	84000грн/рік	137000грн/рік
Покращення атмосфери в колективі, згуртованості	Організація корпоративів для усього колективу	40000грн/рік	344000грн/рік
	Всього:	558000грн/рік	1333000грн/рік

6. Розрахуємо термін окупності удосконалення соціальної програми підприємства:

$$T = \left(\frac{558000}{1333000} \right) * 12 = 5 \text{ місяці}$$

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

- Річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів, щодо зниження існуючого рівня конфліктності на «Гедоніст бар» складає 1351 тисячу гривень

- Термін окупності запропонованого мною заходу складає 3,9 місяців

- Всі три критерії відповідають поставленим умовам: $E_y > 0$, $E_y > E_n$, $T < 1$ року. Отже, впровадження запропонованих мною заходів щодо зменшення рівня конфліктності у «Гедоніст бар» є доцільними та економічно ефективними.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Конфлікт-це зіткнення думок, поглядів на щось чи людських цінностей. В деяких випадках є способом покращення взаємостосунків та/ чи вирішення проблем і вдосконалення.

Конфлікт-менеджмент- це управлінські дії, направлені на мінімізацію конфліктів, дослідження причин їх виникнення та способів їх подолання.

Конфлікти можуть бути внутрішньоособові, міжособові, між групою та особою та міжгруповими. В закладах громадського харчування найчастіше зустрічаються міжособові чи між групою та особою.

2. Можна виділити 5 основних стратегій поведінки під час конфлікту: «стиль плюшевого ведмежа», «стиль сови», «стиль лисиці», «стиль черепахи», «стиль акули».

«Стиль плюшевого ведмежа»-стиль для збереження гарних стосунків, який не підходить для відстоювання власних інтересів, «стиль сови»-це спосіб домовитися з опонентом. Людина чітко аргументує свою думку і того ж самого чекає від опонента. «Стиль акули»- це тип поведінки, коли людина взагалі не намагається почути думку іншої особи, вона їй не цікава, а цікаві натомість лише власні інтереси. «Стиль черепахи» дозволяє людині сховатися від проблеми у власний «панцир», а «стиль лисиці»-це спосіб віднайти баланс у компромісах, зберігаючи при цьому власні інтереси та ідеї.

3. Справжній конфлікт-менеджер має не лише самостійно вирішувати конфліктні ситуації в закладі, а й навчити всіх працівників професійно протистояти конфліктам та робити з них висновки.

4. В ТОВ «Гедоніст бар» конфліктні ситуації трапляються рідко і моїми пропозиціями стосовно їх мінімізації є:

- Нормувати робочий день співробітників, або збільшити їх кількість, або мінімізувати обов'язки

- Підвищити згуртованості колективу
- Чітко сформувані корпоративні цілі

Перевагами запропонованих мною методів мінімізації конфліктних ситуацій є економічна ефективність, згуртування колективу, покращення умов праці, а отже і підвищення ефективності.



Список використаних джерел :

1. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова) — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. — 742 с.
2. Політична енциклопедія / В. Котигоренко, Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — 360 с.
3. Управління конфліктами /навч. посіб. / Г. М. Захарчин, Р. О. Винничук. — 2-е вид., допов. — Львів : Львівська політехніка, 2019. — 192 с.
4. Конфліктологія /навч.посіб/ Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М., В.М. Петюха, Л.В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315с
5. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М.І. Пірен, Г.В. Ложкіна. - Чернівці-Київ, 1995.
6. Сучасний підхід до соціально-трудоових конфліктів / Олійник Н.Ю / «Молодий вчений» – 2016. – с. 561-564
7. Ефективність конфліктів в організації / Гриценко Н.В. / Економічні науки – Київ.2017. с. 3-6.
8. Work.ua Сайт пошуку роботи №1 в Україні /2006-2020/: [Електронний ресурс] // Статистика зарплат в Україні. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні.
Режим доступу: <https://www.work.ua/salary-менеджер+по+персоналу/?setlp=ua>
9. Офіційний сайт турніру «Битва Корпорацій»: [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://bitva.com.ua/>.
10. КЗпП — Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р.

11. Закон про відпустки — Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 р. №504/96-ВР.
12. Education.ua /Алгоритм поведінки керівника в конфліктній ситуації/[Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://www.education.ua/blog/6648/>
13. Studme.org /Стили поведінки в конфліктних ситуаціях/ [Електронний ресурс].
Режим доступу: https://studme.org/281317/psihologiya/stili_povedeniya_konfliktnyh_situatsiyah_tipu_konfliktogennyh_lichnostey
14. Державна служба статистики України / Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. [Електронний ресурс]
Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html
15. Bakertilly.ua /Правило LAST не дасть клієнту піти від вас невдоволеним/[Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://bakertilly.ua/ru/news/id42732>
16. Work.ua/Дружній колектив-запорука успішної роботи/ [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/employer/761/>
17. Ліга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. /Конфлікти в організаціях/ [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=258>
18. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. /Внутрішній дитина// [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://psychologis.com.ua/vnutrenniy_rebenok.htm

19. Medium.com. /Внутрішні дитина-батько-дорослий-як вони поводять себе у конфліктах /[Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://medium.com/>

20. Робибізнес.укр/Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плінність і гоніння новачків /[Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu/>

21. Бібліотека економіста /Критерії і показники ефективності управління/[Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/459.html>

22. Avivi.pro /Корпоративи, їхня роль та з чим їх їдять/ [Електронний ресурс].

Режим доступу:

<https://avivi.pro/ua/blog/korporativi-ikhnya-rol-ta-z-chim-ikh-idyat/>

23. Опитування:

Режим доступу:

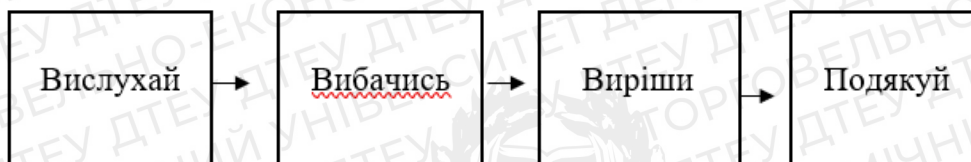
https://docs.google.com/forms/d/11r9w7ctQV-sfvRrqYhXsnU_eCvnb2qjj5Z4S4p66fY/edit



ДОДАТКИ

Послідовність вирішення конфліктів

Послідовність вирішення конфліктів



«Вислухай»

Це перше, що робить офіціант, менеджер чи бармен закладу з незадоволеним клієнтом. Кожен слухає без суперечок та виправдань. На цьому етапі слід зрозуміти що саме могло образити гостя, це єдиний шанс не допустити скандалу.

«Вибачись»

В більшості випадків ніхто не з'ясовує на чий стороні правда. В першу чергу працівник вибачається за те, що гість засмутився. Адже всі ми знаємо, що відвідувачі приходять в заклади громадського харчування вже не просто, щоб отримати послугу харчування, а й за емоціями. Навряд чи, хтось приходить за негативними емоціями, отже, якщо гість засмутився, персонал вибачається за те, що йому не вдалося подарувати відвідувачу гарний настрій.

«Виріши»

Менеджер закладу вважає, що гість має бачити, що ви піклуєтесь про нього не лише словами, але й вчинками. Найважливіше правило, яким користується менеджер «Гедоніст бар» під час конфлікту з відвідувачами це вирішити проблему, нейтралізувати її. Наприклад, якщо гостю не подобається страва, її негайно прибирають з поля зору.

Якщо гість знаходиться у компанії інших відвідувачів, котрим подали замовлення, або він поспішає, дуже голодний та будь що інше, то персонал закладу намагається не лише переробити страву, а надати можливість іншим за столом не чекати поки у всіх з'явиться їжа, пропонує комплімент-вибачення з урахуванням ситуації.

«Подякуй»

Ні в якому разі нікому з персоналу закладу не слід засмучуватись чи гнівитися через поганий відгук. Менеджер пояснює це кожного разу і ніколи нікого не сварить, а лише підбадьорює та мотивує. Відгук-це інструмент для покращення компанії та сервісу. Гість-це у більшості випадків індикатор якості роботи. Кожен працівник закладу дотримується останнього пункту правила, тобто дякує своїм гостям за увагу та надану можливість змінитися та переглянути деякі моменти роботи. Вибачення ще раз дає гостю можливість В закладі звикли дякувати не тільки словами. В якості подяки гостя пригощають десертом, чи дарують сертифікат на коктейль.