

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗАПОРОЖЕЦЬ Вікторії Вадимівни

УДК: 005.95:433(477.73)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАНУ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ
«CHRYSOMARE BEACH HOTEL & RESORTS», М.АЙЯ –НАПА,
РЕСПУБЛІКА КІПР)**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Галузь знань – 24 «Сфера обслуговування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ В.В.Запорожець

Науковий керівник:

Кушнірук Віктор Степанович, кандидат економічних наук, доцент

Завідувач кафедри:

Червен Іван Іванович, доктор економічних наук, професор

Миколаїв–2023

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНИХ ГОСПОДАРСТВАХ	11
1.1. Сутність, структура та значення конфліктології в господарських підприємствах	11
1.2. Процеси управління конфліктами на підприємстві, методи та форми	17
1.3. Специфіка форм проявлення управлінських конфліктів	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДНИЦЬКА РОБОТА НА БАЗІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «CHRY SOMARE BEACH HOTEL AND RESORTS», М.АЙЯ –НАПА, РЕСПУБЛІКА КІПР	28
2.1 Організаційна-економічна характеристика готельного комплексу	28
2.2. Аналіз результатів дослідження схильності до конфліктів працівників готельного комплексу	35 48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «CHRY SOMARE BEACH HOTEL AND RESORTS», М.АЙЯ –НАПА, РЕСПУБЛІКА КІПР	56
3.1 Розробка, аналіз та впровадження дієвих заходів щодо покращення менеджменту конфліктів на різних рівнях в готельному комплексі	56
3.2 Шляхи підвищення ефективності та вдосконалення структури та діяльності конфлікт-менеджменту в готельному комплексі	62
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

АНОТАЦІЯ

Запорожець В.В. Конфлікт менеджмент ресторану (на прикладі готельного комплексу «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя –Напа, Республіка Кіпр). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2023.

Зміст анотації

Дослідження з конфлікт-менеджменту в готельних господарствах є актуальними, оскільки в готельній індустрії можуть виникати різноманітні конфлікти між співробітниками, клієнтами та управлінням. Ефективне вирішення конфліктів може покращити робочу атмосферу, задоволення клієнтів та загальну продуктивність готелю.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне теоретичне обґрунтування конфлікт-менеджменту в готельному господарстві та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його структури.

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя –Напа, Республіка Кіпр.

Предметом дослідження є особливості конфлікт-менеджменту та розробка практичних рекомендацій вдосконалення та підвищення ефективності структури конфлікт-менеджменту в готельному комплексі.

У першому розділі «Теоретичні аспекти конфлікт-менеджменту в готельних господарствах» було визначено сутність, структуру та значення конфліктології в господарських підприємствах, виокремлено процеси управління конфліктами на підприємстві, методи та форми; досліджено специфіку форм проявлення управлінських конфліктів.

У другому розділі «Дослідницька робота на базі готельного комплексу «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя –Напа, Республіка Кіпр» надано організаційно-економічну характеристику готельного комплексу; здійснено

аналіз результатів дослідження схильності до конфліктів працівників готельного комплексу.

У третьому розділі «Розробка пропозицій та заходів щодо вдосконалення та підвищення ефективності структури конфлікт-менеджменту в готельному комплексі «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя –Напа, Республіка Кіпр» представлені пропозиції впровадження дієвих заходів щодо покращення менеджменту конфліктів на різних рівнях в готельному комплексі; визначено підвищення ефективності та вдосконалення структури та діяльності конфлікт-менеджменту в готельному комплексі.

Ключові слова: менеджмент, конфлікт-менеджмент, готельне господарство, персонал, ресторан, готельний комплекс.

SUMMARY

Zaporozhets V.V. Restaurant management conflict (on the example of the “Chrysomare Beach Hotel and Resorts” hotel complex, Ayia Napa, Republic of Cyprus). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the Bachelor’s Degree in the specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2023.

Summary content

Research on conflict management in the hotel industry is relevant because various conflicts between employees, customers and management staff may arise in the hotel industry. Effective conflict resolution can improve the work environment, customer satisfaction and overall hotel performance.

The purpose of the qualification work is a comprehensive theoretical justification of conflict management in the hotel industry and providing practical recommendations for improving the effectiveness of its structure.

The object of the study is the “Chrysomare Beach Hotel and Resorts” hotel complex, Ayia Napa, Republic of Cyprus.

The subject of the study is the peculiarities of conflict management and the development of practical recommendations for improving and increasing the effectiveness of the conflict management structure in the hotel complex.

In the first chapter “Theoretical aspects of conflict management in hotel businesses” the essence, structure and meaning of conflictology in business enterprises were defined, the processes of conflict management at the enterprise, methods and forms were singled out; the specifics of the forms of manifestation of managerial conflicts are investigated.

In the second chapter “Research work on the basis of the hotel complex “Chrysomare Beach Hotel and Resorts”, Ayia Napa, Republic of Cyprus” the organizational and economic characteristics of the hotel complex are provided; the analysis of the results of the study of the propensity to conflicts of the employees of the hotel complex was carried out.

The third chapter “Development of proposals and measures to improve and increase the effectiveness of the conflict management structure in the “Chrysomare Beach Hotel and Resorts” hotel complex, Ayia Napa, Republic of Cyprus” presents proposals for the implementation of effective measures to improve conflict management at various levels in hotel complex; increasing the efficiency and improving the structure and activity of conflict management in the hotel complex is determined.

Keywords: management, conflict management, hotel management, staff, restaurant, hotel complex.

ВСТУП

У господарських підприємствах конфлікти є неодмінною складовою реалій бізнесу. Вони можуть виникати між співробітниками, між керівництвом та підлеглими, між різними підрозділами, партнерами тощо. Особливістю конфліктів у господарській сфері є те, що вони можуть мати серйозні наслідки для функціонування підприємства, його репутації та прибутковості.

Сутність конфлікт-менеджменту в господарських підприємствах полягає в тому, щоб розуміти причини конфліктів, вивчати їхні форми та особливості, розробляти стратегії їхнього врегулювання та ефективного вирішення. Конфліктологія надає інструменти для аналізу ситуації, виявлення потенційних конфліктів, попередження їх загострення та мінімізації негативних наслідків.

Питання конфліктології досліджували такі науковці як: Н.Видолоб, В.Войлісовська, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних вітчизняних науковців є О.Васьківська, О.Кушнір, М.Луців, І.Мартинюк, І.Матвієнко, Н.Павленчик та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне теоретичне обґрунтування конфлікт-менеджменту в готельному господарстві та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його структури.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити сутність, структуру та значення конфліктології в господарських підприємствах;
- виокремити процеси управління конфліктами на підприємстві, методи та форми;
- дослідити специфіку форм проявлення управлінських конфліктів;
- надати організаційно-економічну характеристику готельного комплексу «Chrysomare Beach Hotel and Resorts»;
- здійснити аналіз результатів дослідження схильності до конфліктів працівників готельного комплексу;

- запропонувати дієві заходи щодо покращення менеджменту конфліктів на різних рівнях в готельному комплексі;

- визначити шляхи вдосконалення структури та діяльності конфлікт-менеджменту в готельному комплексі.

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя –Напа, Республіка Кіпр.

Предметом дослідження є особливості конфлікт-менеджменту та розробка практичних рекомендацій вдосконалення та підвищення ефективності структури конфлікт-менеджменту в готельному комплексі.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є методи наукового пізнання та системного підходу, серед яких слід виділити наступні методи монографічний (вивчення та опрацювання наукових праць, присвячених механізму мотивації працівників підприємств); аналізу і синтезу (аналізу основних чинників мотивації); бібліографічний (вивчення закордонного досвіду мотивації праці на торговельних підприємствах); статистичний та графічний (для проведення організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства); системний підходи (для систематизації запропонованих заходів щодо посилення мотиваційного механізму).

Практичне значення одержаних результатів в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі будуть корисними для вітчизняних підприємств.

Кваліфікаційна робота є самостійним науковим дослідженням, висновки та рекомендації якого отримані особисто автором.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 63 сторінки друкованого тексту, включає 2 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел складається з 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНИХ ГОСПОДАРСТВАХ

1.1 Сутність, структура та значення конфліктології в господарських підприємствах

Сучасне суспільство відрізняється складною мережею міжособистісних зв'язків, які базуються на потребах та інтересах людей. Поява перешкод на шляху досягнення цих цілей та очікувань може призвести до виникнення суперечок, які ведуть до соціальної та психологічної напруги, відкритої конфронтації та різних конфліктів [15].

Конфлікт є однією з універсальних характеристик світу, яка є рушійною силою його розвитку. Він також є досить складним явищем та основним механізмом багатьох перетворень, що визначають розвиток особистості та суспільства.

Існує безліч класифікацій конфліктів, які ґрунтуються на різних ознаках. Базовими є вплив виниклого протиріччя на групу чи організацію, зміст конфлікту та його характеристики. Кожен конфлікт має свої критерії, які найбільш повно відображають його зміст (рисунок 1.1).

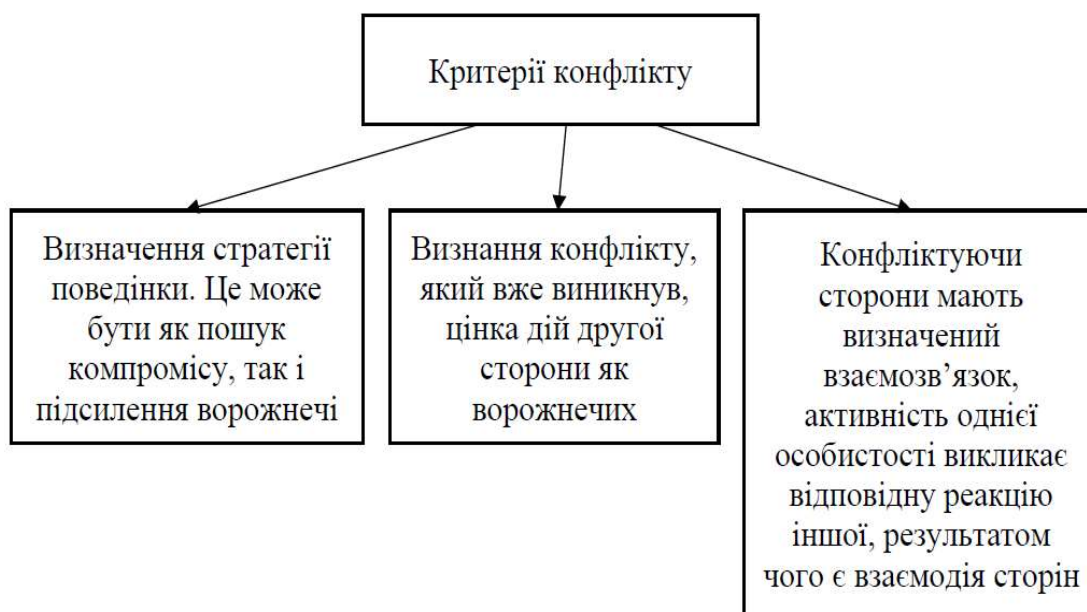


Рисунок 1.1 - Критерії конфлікту

Виникнення конфлікту завжди має свої причини і не може статися без належного підґрунтя. Ці причини можна умовно розділити на три великі групи:

1) об'єктивні причини, які базуються на зіткненні інтересів людей, відмінностях в метах та завданнях, а також у способах досягнення цих цілей, а також на незадовільній комунікації. Фактично, об'єктивних причин конфліктів існує безліч, і вони настільки різноманітні, що створення єдиної класифікації є неможливим завданням;

2) соціально-психологічні причини ґрунтуються на несприятливому психологічному та соціальному кліматі в групі, труднощах адаптації у колективі та насущних відмінностях у стандартах поведінки;

3) особистісні фактори включають особливості розумових процесів та характеристики особистості в цілому. У психології навіть існує поняття «конфліктної особистості», яке може охоплювати такі риси, як прагнення до переваги, надмірну принциповість, схильність до депресії та інші [21].



Рисунок 1.2 - Фази та стадії конфлікту

У науковій літературі розглядаються різні підходи до опису стадій конфлікту (рис.1.2). Деякі дослідники виділяють 4, 5, 7 або 10 стадій, проте загалом можна виділити чотири загальні стадії плюс п'ята, яка описує наслідки конфлікту. Чотири основні стадії конфлікту включають: латентну стадію, стадію усвідомлення, стадію відчуження та стадію розуміння та пошуку шляхів вирішення. Стадія наслідків описує те, що відбувається після завершення конфлікту [16].

Під час латентної стадії конфлікту сторони, які залучені, ще не усвідомлюють, що конфлікт наближається. На цій стадії конфлікт ще не розпочався, але існує потенційна можливість його появи. Залежно від емоцій, що переживають залучені особи, латентна стадія може швидко перетворитися в активний конфлікт.

Наприклад, якщо ваша компанія продає в'язані шкарпетки на замовлення, і ви отримуєте готове замовлення для клієнта, ви можливо потрапите в латентну стадію конфлікту, якщо помилково використаєте інший колір, ніж той, який клієнт просив. Однак на цьому етапі ні ви, ні клієнт ще не будуть знати про цей потенційний конфлікт.

Фази конфлікту послідовно розвиваються. Після латентної стадії настає стадія усвідомлення, коли одна або обидві сторони конфлікту розуміють, що виникла проблема. Після того, як обидві сторони дізнаються про проблему, важливо знайти час для уточнень і визначити, що саме пішло не так і чому інші учасники почуваються обуреними (рис.1.3).

Наприклад, у випадку власника малого бізнесу, який виготовляє в'язані шкарпетки на замовлення, він може дізнатися про свою помилку, перевіряючи деталі замовлення клієнта. Якщо вони вже відправили замовлення поштою, вони знають, що клієнт дізнається про конфлікт, коли розпакує посилку та побачить, що кольори не відповідають його очікуванням. Важливо звернутися до клієнта з проблемою, щоб обидві сторони були обізнані з проблемою та могли спільно працювати над її вирішенням.

На стадії відчуження конфлікту залучені особи відчувають стрес та тривогу. Власник малого бізнесу може хвилюватися, що станеться, коли клієнт дізнається про те, що випадково використав неправильні кольори. Клієнт, з свого боку, може відчувати стрес, коли розуміє, що отримав замовлення з неправильними деталями.

На етапі розуміння конфлікту та пошуку шляхів вирішення, коли всі вже обізнані про проблему, настав час відкрито обговорити конфлікт. Найкращим підходом є взаємне чітке та відверте спілкування, при цьому тримаючи під контролем емоції. Однак найважливіше на цьому етапі - це прислухатися до іншої сторони.

Власник бізнесу може зателефонувати клієнту безпосередньо і повідомити про свою помилку. У такому разі телефонний дзвінок може бути більш особистим, ніж електронна пошта. У деяких випадках конфлікт може потребувати особистої зустрічі. Під час телефонної розмови власник бізнесу може пояснити, що використав неправильний колір, але він готовий співпрацювати з клієнтом, щоб виправити ситуацію. Власник може запропонувати повне відшкодування клієнту за його замовлення або відправити новий товар з правильними кольорами.

Після чотирьох стадій конфлікту настає стадія наслідків, яка відображає наслідки конфлікту. Власник бізнесу може прагнути бути більш обережним при підготовці індивідуальних замовлень, щоб переконатися, що подібні помилки не повторюватимуться. Клієнт може відчувати задоволення від того, як власник бізнесу вирішив конфлікт, і сприймати його як позитивний досвід [30].

На сьогоднішній день існує безліч класифікацій конфліктів з різних підстав. Нижче наведена класифікація рівнів конфлікуючих сторін:

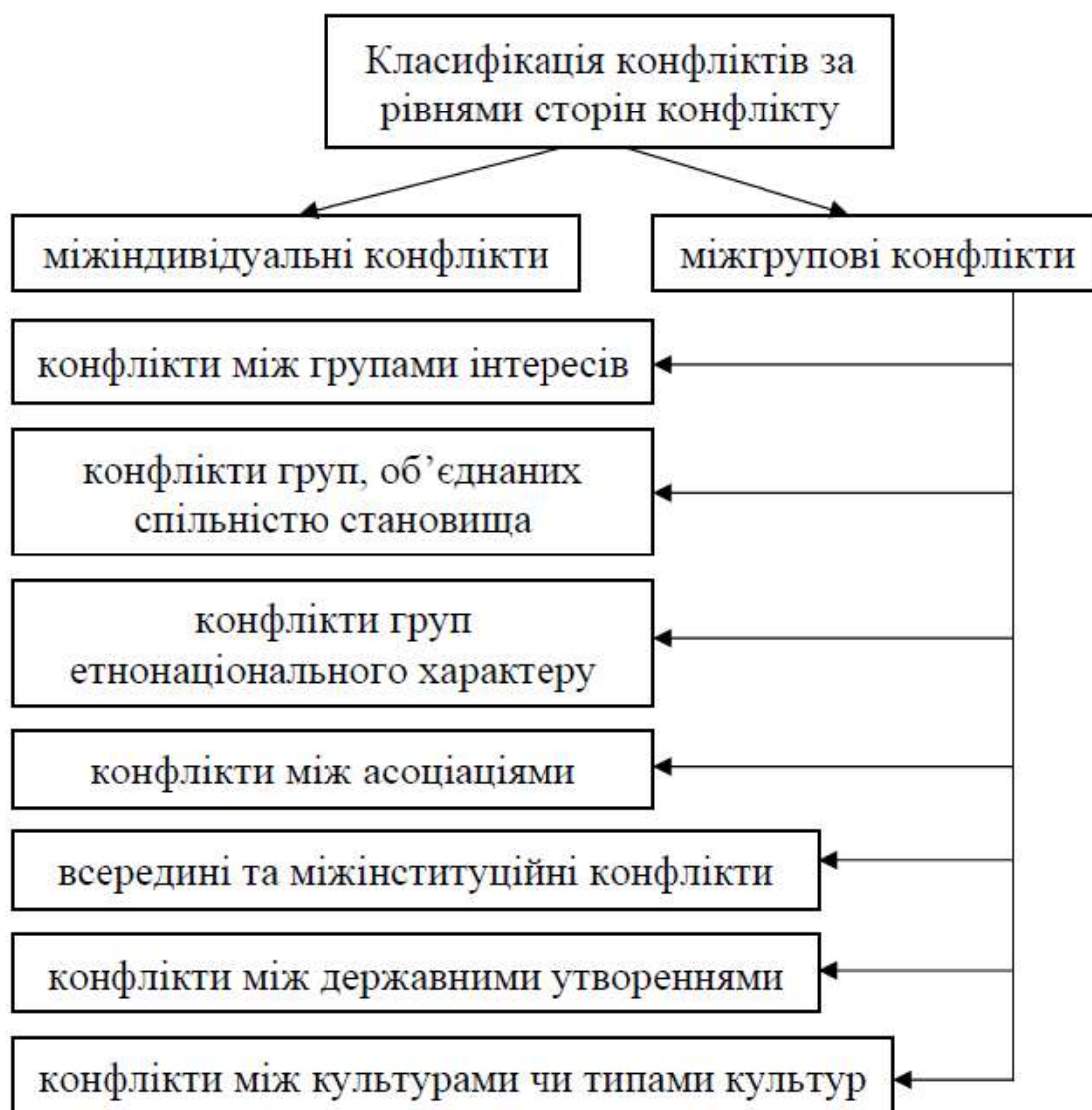


Рисунок 1.3 - Класифікація конфліктів за рівнями сторін конфлікту

Р. Дарендорф пропонує класифікацію конфліктів, яка стала однією з найпоширеніших (рис.1.4). В. Боднар запропонував кілька класифікацій соціальних конфліктів з різних сфер. Згідно з автором, до конфліктів за сферами відносяться: економічні, політичні, трудові, соціального забезпечення, освіти та інші [6].

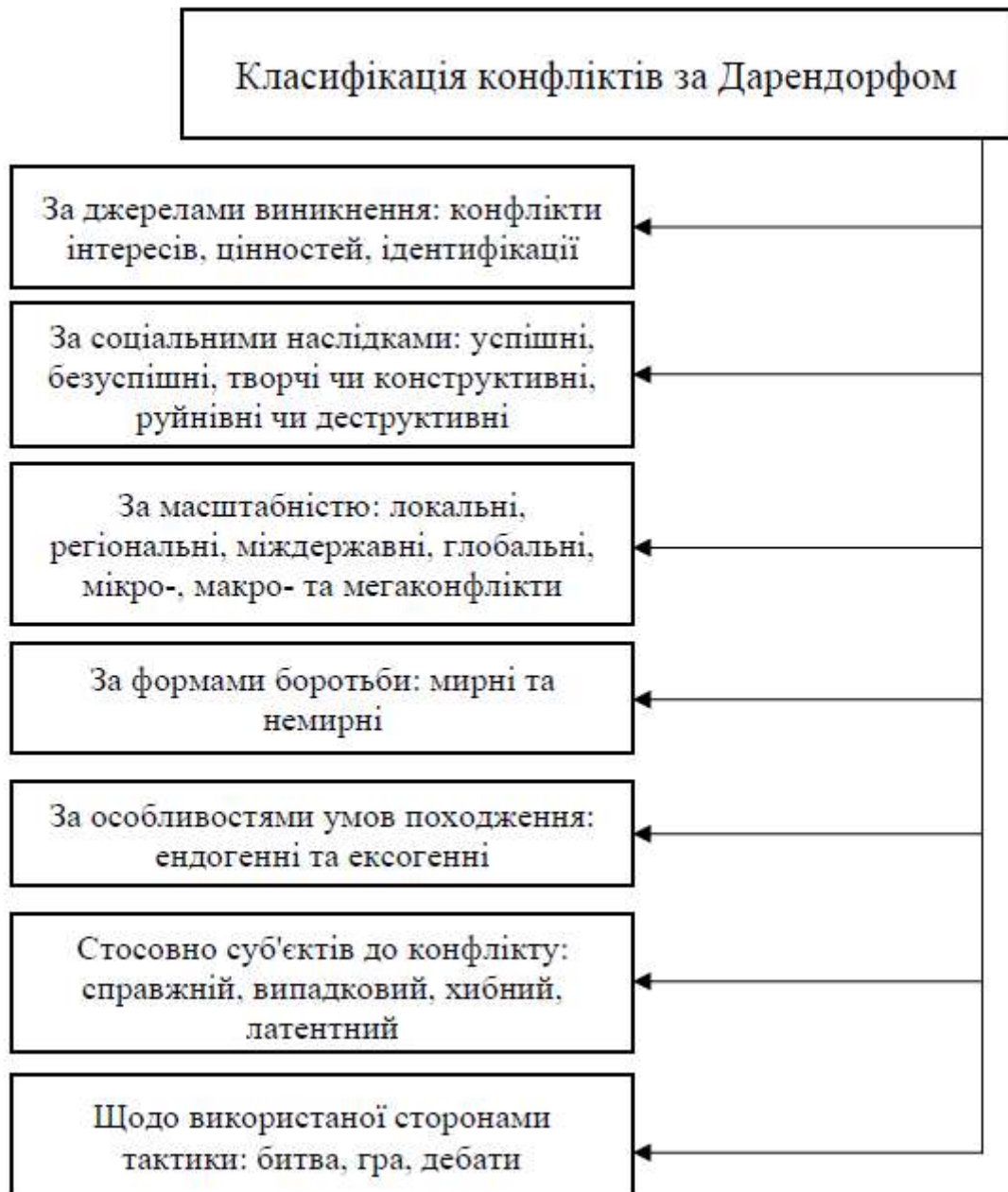


Рисунок 1. 4 - Класифікація конфліктів за Р. Дарендорфом

Джерело: складено на основі [3]

Конфлікти стосовно окремого суб'єкта можуть бути класифіковані як внутрішні (особистісні конфлікти) та зовнішні (міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові). В менеджменті також виокремлюють мотиваційні, когнітивні, рольові та інші типи конфліктів. За класичною класифікацією їх поділяють наступним чином (див. рисунок 1.5).

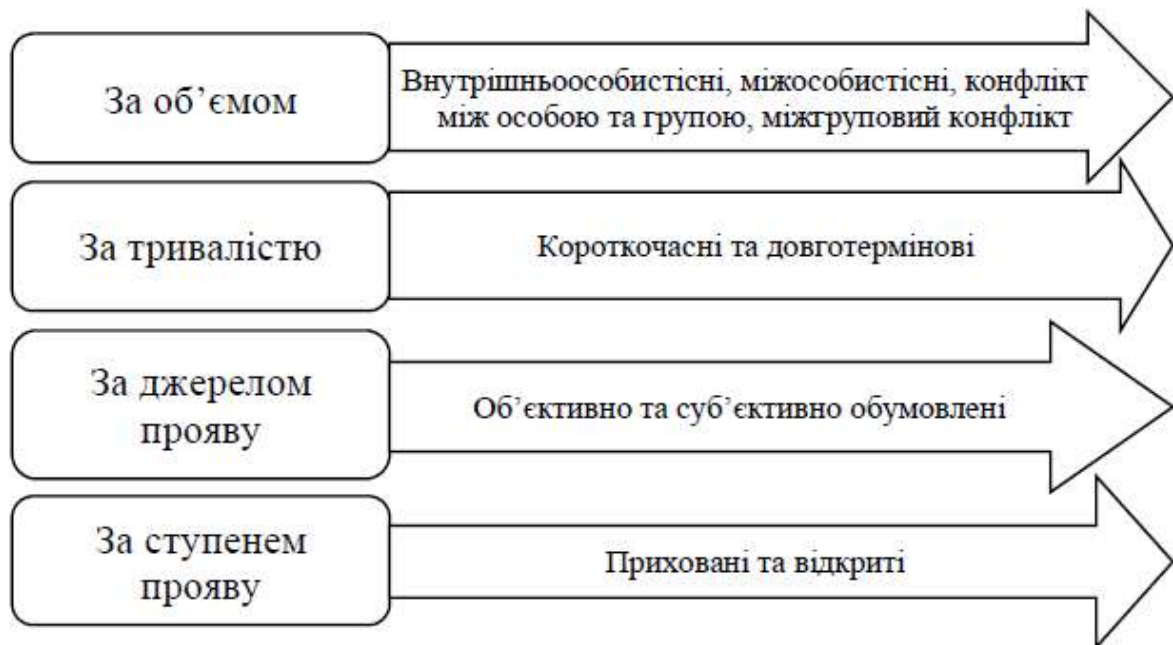


Рисунок 1.5 - Типи конфліктів

Як показано на рисунку 1.5, природа конфліктів є багатогранною. Деякі конфлікти виникають всередині особистості під час внутрішньої суперечності, тоді як інші стосуються взаємодії двох або більше осіб. У конфліктних ситуаціях люди, як правило, виявляють різні підходи до поведінки. Деякі частіше поступаються, відмовляючись від своїх бажань та поглядів, тоді як інші виступають агресивно, наполегливо захищаючи свою позицію [17]

У відношенні ролі конфлікту в господарських підприємствах, існують кілька підходів. Одні вважають, що конфлікти слід уникати, оскільки вони свідчать про проблеми та неполадки в роботі групи. Цей підхід відомий як традиційний підхід. За такою точкою зору, конфлікти спричиняють розлади і заважають нормальному функціонуванню колективу.

Інші дослідники стверджують, що конфлікт не тільки може бути рушійною силою для успішної та ефективної роботи колективу, але й є необхідною умовою для розвитку і змін. Цей підхід відомий як інтеракціоністський підхід. Відповідно до цієї точки зору, конфлікти можуть сприяти появі нових ідей, стимулювати творчість та сприяти розвитку організації.

Сучасні дослідження показують, що необхідно навчитися ефективно керувати конфліктами, а не просто спробувати їх уникнути або спровокувати. Значення конфліктології полягає у тому, як вирішуються конфлікти. Отже, найбільш важливою є навичка продуктивного вирішення конфліктів, незалежно від того, чи вони виникають спонтанно, чи потребують активного управління (рис.1.6).

Отже, сучасні підходи рекомендують уміло керувати конфліктами, розуміючи їх природу та динаміку, і спрямовувати їх на покращення комунікації, співпрацю та інновації в організації.

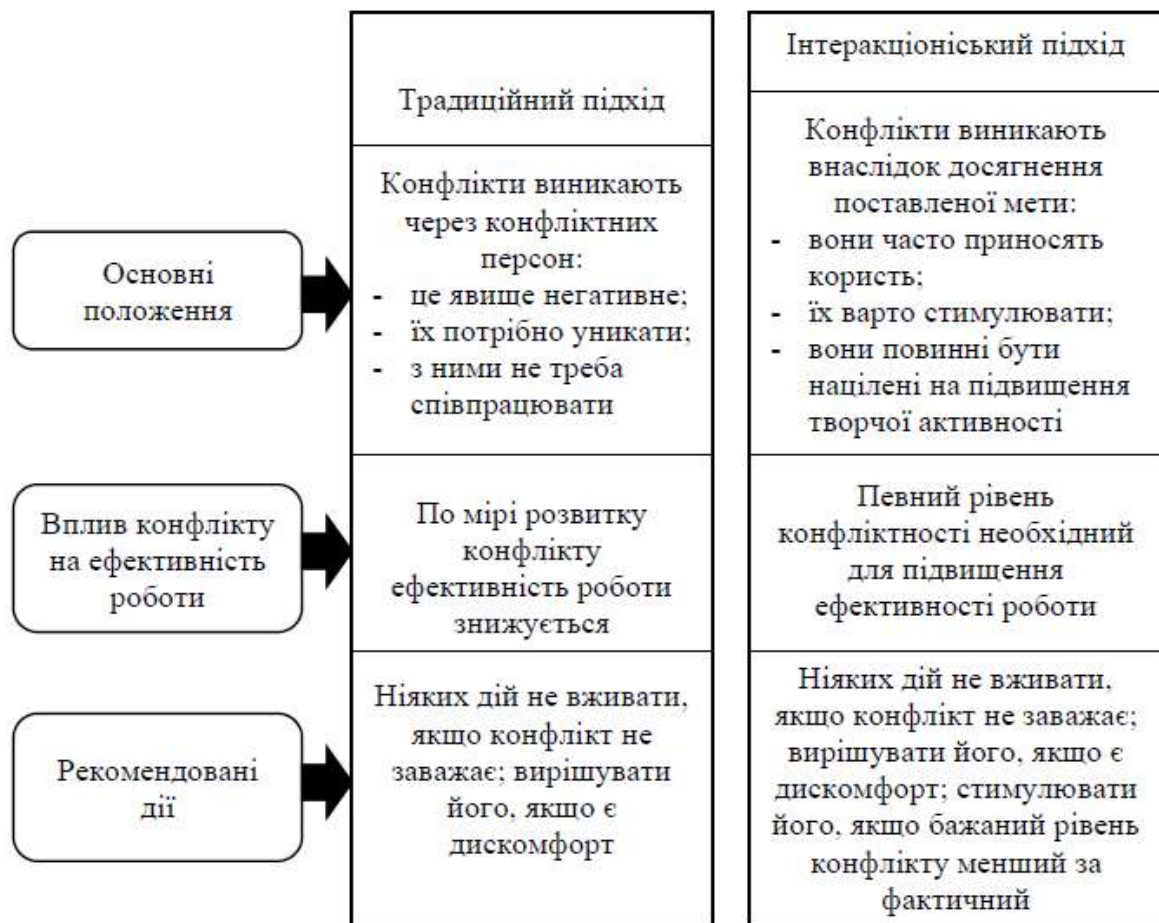


Рисунок 1.6 - Традиційний та інтеракціоніський підходи до конфліктів в організації

Традиційний погляд на організаційний конфлікт був розроблений у період наприкінці 1930-х і на початку 1940-х років. Він мав простий та лінійний підхід до конфлікту. Згідно з традиційним поглядом, будь-який конфлікт в організації розглядається як негативний, шкідливий явище.

Традиційна точка зору вважала конфлікт зачіпкою, насиллям та руйнуванням, сприймаючи його як ірраціональний і непродуктивний елемент організації. Вона намагалася підкреслити негативний характер конфлікту, використовуючи такі терміни, як насильство та руйнування.

Однак згодом дослідження та досвід показали, що конфлікт може мати і позитивні аспекти, такі як спонукання до змін, стимулювання творчості та інновацій, а також поліпшення комунікації та взаємодії в організації. Тому, інші підходи, такі як інтеракціоністський підхід, з'явилися з більш відкритим розумінням ролі конфлікту в організації.

Традиційний погляд на конфлікт вважав його дисфункціональним і негативним явищем. Він розглядав конфлікт як наслідок поганої комунікації, відсутності прозорості та довіри між людьми, а також неспроможності менеджерів задовольняти потреби та прагнення своїх працівників. Такий погляд мав простий підхід до розуміння поведінки людей, що стоять за конфліктом.

Однак з часом і додатковими дослідженнями в галузі організаційної поведінки стало очевидним, що у певних обставинах конфлікт неможливо уникнути. В результаті люди стали сприймати конфлікт як невід'ємну та, до певної міри, позитивну складову організації. Інтеракціоністський підхід до організаційного конфлікту розширює цю концепцію.

В той час як традиційний погляд розглядав організаційний конфлікт як важливу складову взаємин між людьми, інтеракціоністський підхід пішов далі, усвідомлюючи, що конфлікт може мати різноманітні аспекти та наслідки. Він акцентує увагу на взаємодії між конфліктом, людьми та організаційною структурою, сприймаючи конфлікт як можливість для змін, розвитку та досягнення більшої ефективності.

Отже, інтеракціоністський погляд розширює концепцію конфлікту в організації, розглядаючи його як більш складний і динамічний процес. Цей погляд на організаційний конфлікт вважає, що конфлікт може мати як позитивний, так і негативний вплив на організацію. Він розглядає конфлікт як

необхідну умову для стимулювання змін, розвитку і творчості в групі або організації. Конфлікт розглядається як можливість для виявлення проблем, обговорення різних поглядів та пошуку оптимальних рішень.

Цей погляд враховує, що конфлікт може стимулювати інновації, зміну старих практик, покращення комунікації та збільшення ефективності роботи групи або організації. Він підкреслює важливість конструктивного вирішення конфлікту, співпраці та пошуку компромісу, щоб досягти більш раціональних і збалансованих результатів.

Сучасні дослідження показують, що підходити до конфлікту з позиції інтеракціонізму може бути найбільш продуктивним. Він передбачає управління конфліктом шляхом сприяння відкритої комунікації, взаєморозуміння, співпраці та пошуку взаємовигідних рішень. Важливо розрізняти конструктивний конфлікт, що сприяє розвитку і досягненню організаційних цілей, від деструктивного конфлікту, який може завдати шкоди стосункам та продуктивності. Отже, інтеракціоністський погляд на організаційний конфлікт враховує його комплексну природу.

Інтеракціоністський погляд підкреслює, що певний рівень конфлікту є необхідним і корисним для групи або організації. Він стверджує, що без конфлікту група може стати статичною, нерухомою і неспроможною адаптуватися до змін. Тому мінімальний рівень конфлікту сприяє творчості, самооцінці та конкуренції серед індивідів, що в результаті підвищує продуктивність групи і сприяє кращим результатам.

Важливо зауважити, що інтеракціоністський погляд не стверджує, що будь-який тип конфлікту є корисним і здоровим. Він визнає, що тільки функціональні та конструктивні форми конфлікту сприяють розвитку групи. Дисфункціональні або деструктивні форми конфлікту слід уникати, оскільки вони можуть завдати шкоди взаєминам і продуктивності.

Отже, інтеракціоністський погляд на конфлікт розуміє його значення і позитивну роль у взаєминах групи або організації, але підкреслює

необхідність розрізняти його функціональні та дисфункціональні аспекти для досягнення позитивних результатів.

Інтеракціоністський погляд підкреслює, що конфлікт не лише є заохочувальною силою в групі, але й необхідним елементом для ефективної роботи групи. Він протиставляється гармонійній, мирній та кооперативній групі, яка може стати статичною та неспроможною адаптуватися до змін. Таким чином, інтеракціоністська точка зору спонукає лідерів групи підтримувати постійний мінімальний рівень конфлікту, який зберігатиме групу живою, самокритичною та натхненною.

Традиційне уявлення про конфлікт зазнало змін, оскільки дослідники організацій, поведінки та автори з управління почали визнавати причини організаційного конфлікту, незалежно від помилок керівництва, а також усвідомили переваги ефективного керованого конфлікту.

Сучасна інтеракціоністська точка зору вважає, що конфлікт в організаціях є необхідним і неминучим явищем, незалежно від того, як організації функціонують. Вона визнає, що деякі конфлікти можуть мати дисфункціональний характер, завдавати шкоди окремим особам і перешкоджати досягненню цілей організації. Але в той же час деякі конфлікти можуть бути функціональними, сприяючи пошуку рішень і стимулюючи організаційні інновації і зміни.

1.2. Процеси управління конфліктами на підприємстві, методи та форми

Конфлікти є невід'ємною частиною нашого щоденного життя, і вони можуть виникати, коли двоє або більше людей не згодні з певним питанням. Постійно уникати конфліктів неможливо, але їх можна вирішувати, використовуючи різні стратегії. Конфлікти на робочому місці, подібно до їх впливу на особисте життя, є серйозною проблемою, яка може впливати на продуктивність діяльності підприємства. Тому важливо впроваджувати методи розв'язання конфліктів для успішного виконання будь-якого проекту.

Багато людей вважають, що конфлікти завжди мають негативний вплив на організацію, але це не є правдою. В залежності від ситуації конфлікти можуть мати й позитивні наслідки. Шляхом здорової конкуренції конфлікти можуть сприяти стимулюванню новаторства та творчості серед працівників організації.

Управління конфліктами являє собою складний процес, який включає різні види діяльності (див. рисунок 1.7):

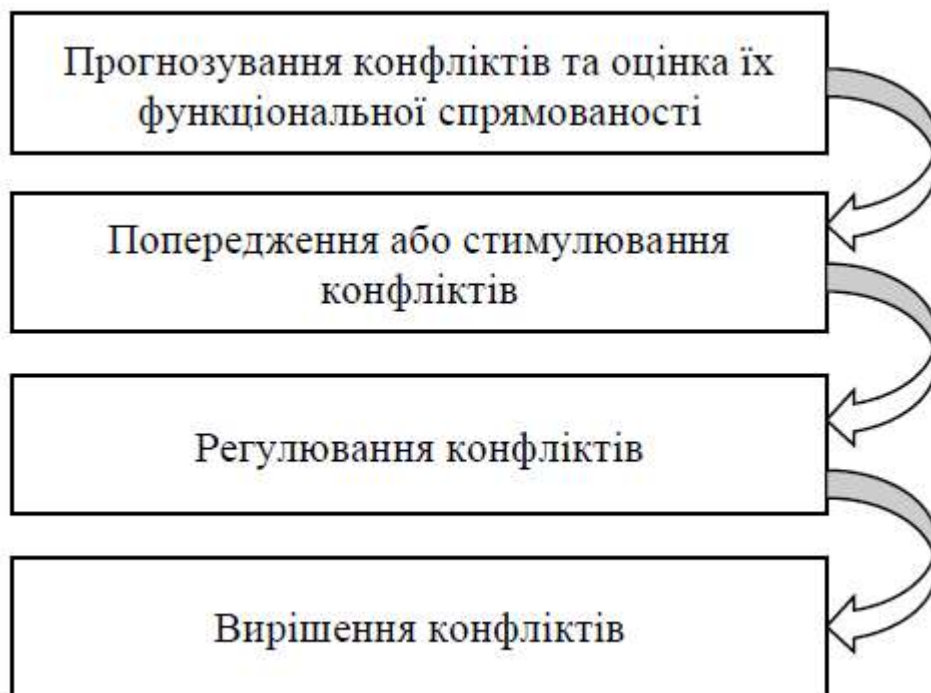


Рисунок 1.7 - Процес управління конфліктами

Для запобігання розгортанню боротьби між персоналом організації та зацікавленими сторонами важливо контролювати проблеми, які можуть стати причиною конфліктів. На цьому етапі впровадження методів вирішення конфліктів відіграє ключову роль у досягненні успішного завершення конфлікту.

Погане управління конфліктами негативно впливає на продуктивність, якість та моральний стан персоналу організації. Одним з найважливіших завдань керівника є вирішення суперечок на ранній стадії, коли вони ще незначні.

Процес управління конфліктами передбачає виявлення та ефективно вирішення конфліктів. Існує кілька способів вирішення конфліктів, п'ять із них наведені нижче (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Стратегії вирішення конфліктів

Методи усунення можуть бути використані керівником організації, коли питання не є важливим або не має шансів на перемогу. Іншими словами, менеджер уникає конфлікту і дозволяє йому вирішитися автоматично. Цей метод також відомий як «уникнення».

Техніку ухилення можна використовувати у випадках, коли:

- коли питання неважливе і не має шансів на перемогу;
- коли є інші важливі питання і немає часу займатися ними;
- коли ви вважаєте, що питання навряд чи вдасться вирішити;

- коли інформації про спір мало або взагалі немає. [22]

Техніки управління конфліктами мають свої переваги та недоліки. Деякі експерти не визнають ухилення як метод управління конфліктом. Це пов'язано з тим, що при використанні техніки ухилення не вживається жодних дій. У техніці влучення лідери розглядають проблеми інших, а не свої власні. Ось чому вона також відома як техніка пристосування.

Техніку згладжування можна використовувати в наступних випадках:

- коли інші мають більш ефективні рішення;
- коли вам потрібне тимчасове вирішення проблеми;
- коли проблема не дуже важлива для вас.

Перевага методів вирішення конфліктів полягає в тому, що вони економлять час, уникаючи суперечок, які можуть тривати довго.

Вони дозволяють уникнути суперечок, які можуть тривати довгий час. Однак вони можуть мати деякі недоліки. Інші сторони можуть скористатися цією ситуацією і створити додаткові переваги проти вас і створити не вигідні для вас умови.

Техніка компромісу в управлінні конфліктами використовується тоді, коли керівник приймає пропозиції обох сторін і йде на компроміс. Це поширена стратегія для вирішення розбіжностей, яка призводить до рішення, що частково задовольняє обидві сторони. Керівник проекту може вибрати цю техніку, коли потрібне тимчасове рішення або коли обидві сторони мають однаково важливі цілі.

Техніка компромісу може бути використана в таких випадках:

- коли потрібне тимчасове рішення;
- коли обидві сторони мають однаково важливі цілі;
- коли співпраця не дає результатів.

Компромісна техніка управління конфліктами є швидким способом вирішення суперечок, що призводить до безпрограшного рішення. Вона гарантує, що всі сторони стають частиною рішення. Однак жодна зі сторін не залишається повністю задоволеною.

У цій техніці керівник діє наполегливо, щоб досягти своїх цілей, або згоджується з точкою зору однієї сторони, вимушуючи інших підкоритися. Він також відомий як «конкуруюча сторона».

Техніка форсування (примусового управління конфліктом) може бути використана в таких випадках:

- коли виникає надзвичайна ситуація;
- коли потрібне швидке вирішення ситуації;
- коли ви згодні з точкою зору однієї зі сторін і у вас обмежений час для вирішення проблеми.

Техніка форсування, хоча забезпечує швидке вирішення суперечок, може мати негативний вплив на моральний стан колективу та знизити їх мотивацію. Вона може деморалізувати членів команди. Тому експерти не рекомендують використовувати цю техніку, коли командна співпраця є важливою для досягнення успіху.

У техніці спільного управління проблемами керівник обговорює проблему з усіма сторонами, залучаючи їх до процесу, щоб знайти рішення, яке враховує багато аспектів. Ця техніка також відома як безпрограшна, оскільки рішення задовольняє інтереси обох сторін.

Техніку співпраці можна використовувати в таких випадках:

- коли існує високий рівень довіри;
- коли рішення інших сторін є важливими;
- коли потрібен консенсус для ситуації;
- коли мають бути тривалі стосунки.

Техніка співпраці задовольняє обидві сторони і вважається безпрограшною. Проте, це вимагає значного зусилля і не є підходом для надзвичайних ситуацій.

Для досягнення своїх цілей організації повинні працювати як команда і долати виклики. Важливо мати розуміння та використовувати різні методи вирішення конфліктів, щоб сприяти командному дусі. Найкращий метод вирішення конфлікту - це той, який найкраще відповідає конкретній ситуації.

Знання основних стратегій управління конфліктами допоможе керівникам проектів бути більш ефективними на робочому місці. Побудова довіри на робочому місці є ключем до уникнення конфліктів [5].

Отже, розуміння та застосування різних технік управління конфліктами, таких як компроміс та спільне управління проблемами, можуть допомогти керівникам ефективно вирішувати конфлікти та забезпечити задоволення обох сторін. Водночас, техніки, такі як форсування, можуть бути використані в надзвичайних ситуаціях, але можуть негативно вплинути на моральний стан команди. Вибір техніки вирішення конфлікту повинен враховувати контекст та особливості конкретної ситуації.

1.3. Специфіка форм проявлення управлінських конфліктів

Управлінські конфлікти є внутрішніми конфліктами, що виникають у сфері управління та прийняття рішень в організації. Вони можуть виникати між керівництвом на різних рівнях, між керівниками та підлеглими, між різними функціональними підрозділами тощо. Специфіка форм проявлення управлінських конфліктів представлена на рис.1.9.



Рисунок 1.9 – Форми проявлення управлінських конфліктів

Конфлікти стосовно влади і контролю - це типовий вид управлінського конфлікту, коли керівники сперечаються про розподіл влади, повноважень та контролю над ресурсами та процесами в організації. Це може включати суперництво між керівниками різних підрозділів або прагнення керівництва до централізованого або децентралізованого управління.

Конфлікти стосовно стратегічного напрямку можуть виникати через розбіжності в поглядах на стратегічні цілі та напрямки розвитку організації. Керівники можуть мати різні вподобання щодо стратегії розвитку, і це може призводити до конфліктів, особливо якщо цілі різних структурних підрозділів не узгоджені.

Конфлікти стосовно ресурсів можуть виникати через обмежені ресурси, такі як бюджет, персонал, матеріали тощо. Керівники можуть боротися за виділення ресурсів своєму підрозділу або за збереження своїх ресурсів, що може призводити до конфліктів між ними.

Недостатня комунікація та недостатність інформації можуть спричинити управлінські конфлікти. Наприклад, якщо керівництво не надає достатньої інформації своїм підлеглим, це може призвести до непорозумінь, недовіри та конфліктів. Також, недостатня комунікація між різними рівнями управління або між різними функціональними підрозділами може створювати конфлікти.

Конфлікти стосовно стилів керівництва виникають в результаті того, що різні керівники можуть мати відмінні стилі керівництва та підходи до управління. Наприклад, один керівник може бути більш авторитарним, тоді як інший - більш демократичним. Ці різниці можуть призводити до конфліктів між керівниками та їх підлеглими, особливо якщо стилі керівництва не відповідають очікуванням та потребам співробітників.

Управлінські конфлікти мають важливе значення, оскільки вони можуть впливати на ефективність та результативність організації. Ефективне вирішення цих конфліктів вимагає розуміння їх специфіки та застосування

відповідних стратегій, таких як переговори, посередництво, медіація та конструктивний діалог між сторонами конфлікту.

Надалі, для ефективного управління конфліктами в організації, особливо управлінськими конфліктами, можуть застосовуватися наступні підходи та методи (рис. 1.10)



Рисунок 1.10 – Методи управління конфліктами

Важливо визначити кореневі причини конфлікту, з'ясувати, що саме спричинило його виникнення. Це може бути недоречне розподіл ресурсів, різні цілі та інтереси сторін, недостатня комунікація тощо. Розуміння причин допоможе зосередитися на основних проблемах та шляхах їх вирішення.

Керівники та менеджери повинні мати навички ефективного управління конфліктами. Це включає вміння слухати та розуміти сторони конфлікту, вироблення навичок переговорів, посередництва та вирішення конфліктів, а також здатність до співпраці та пошуку компромісних рішень.

У деяких складних конфліктах може бути корисним залучення незалежної третьої сторони, яка виступатиме як посередник або медіатор. Ця сторона може допомогти встановити діалог між конфліктуючими сторонами, сприяти знаходженню компромісних рішень та досягненню мирного врегулювання.

Організація повинна мати чіткі процедури та політики стосовно управління конфліктами. Це може включати встановлення механізмів звітування, процедур вирішення суперечок та внутрішнього контролю. Такі процедури допоможуть забезпечити стабільність та прозорість в управлінні конфліктами, а також забезпечити однакові стандарти для всіх співробітників організації.

Зміцнення комунікації та взаємодії між всіма сторонами конфлікту є важливим кроком у його вирішенні. Важливо створити відкриту та довірливу атмосферу, де сторони можуть висловлювати свої погляди та інтереси. Ефективна комунікація сприятиме зменшенню непорозумінь, розбещеності та конфліктів.

Іноді для успішного вирішення управлінського конфлікту необхідно використовувати творчі підходи та інноваційні методи. Наприклад, можна провести групові сесії, брейнштурмінг або застосувати методіку міжособистісного тренінгу. Такі підходи можуть сприяти знаходженню нових ідей та рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін.

Постійне навчання та розвиток співробітників в сфері управління конфліктами є важливим аспектом. Організація може проводити тренінги, семінари та розвивальні програми, щоб підвищити навички та компетентність співробітників у вирішенні конфліктів. Це допоможе створити культуру конструктивного вирішення конфліктів в організації.

Управління управлінськими конфліктами є складним завданням, яке вимагає уваги та активної участі керівництва. Але ефективне управління конфліктами може принести численні переваги для господарських підприємств (рис.1.11)

Ефективне вирішення управлінських конфліктів сприяє покращенню взаємодії та співпраці між працівниками. Це може збільшити виробничу ефективність та покращити загальний клімат в організації.



Рисунок 1.11 -. Переваги ефективного управління конфліктами

Конфлікти можуть призводити до втрати часу, ресурсів та енергії. Ефективне управління конфліктами дозволяє знизити такі втрати, оскільки сприяє швидшому вирішенню проблем та уникненню подальших конфліктів.

Управлінські конфлікти можуть стати перешкодою для прийняття раціональних та обґрунтованих рішень. Ефективне управління конфліктами сприяє зменшенню впливу конфлікту на процеси прийняття рішень, дозволяючи краще використовувати інформацію та розглядати різні точки зору.

Управління конфліктами вимагає від керівників розвитку навичок спілкування, посередництва та конструктивного вирішення проблем. Це сприяє їхньому особистому росту та розвитку як лідерів.

Управлінські конфлікти можуть впливати на задоволеність та мотивацію співробітників, що може призводити до втрати талановитих працівників. Ефективне управління конфліктами сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де співробітники відчуються задоволеними і зацікавленими у

своїй роботі. Це може знизити текучість кадрів і сприяти збереженню талановитих працівників.

Управлінські конфлікти можуть викликати зміну уявлень, спонукати до обговорень та нових підходів. Ефективне управління конфліктами може створити стимули для інноваційності та творчості, що сприятиме появі нових ідей та покращенню процесів у підприємстві.

Таким чином, управління конфліктами є важливим аспектом успішного функціонування господарських підприємств. Ефективне вирішення управлінських конфліктів сприяє зміцненню робочих відносин, зниженню витрат, покращенню процесів прийняття рішень, розвитку лідерських навичок, збереженню талантів та стимулює інноваційність. Тому важливо створити культуру вирішення конфліктів, де вони розглядаються як можливість для росту та покращення організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДНИЦЬКА РОБОТА НА БАЗІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «CHRYDOMARE BEACH HOTEL AND RESORTS», М.АЙЯ –НАПА, РЕСПУБЛІКА КІПР

2.1 Організаційна-економічна характеристика готельного комплексу

Вибираючи місце для проведення довгоочікуваного відпустки, літніх сімейних канікул або романтичного вікенду, багато хто віддає перевагу острову Кіпру. Сприятливі кліматичні умови, гостинні жителі і маса історичних пам'яток ваблять сюди туристів зі всього світу.

Курортне місто Айя-Напа - одне з найжвавіших і найбільш відвідуваних. Воно приваблює туристів своїми пам'ятками та можливістю засмагнути з шоколадом. Тут можна відвідати монастир, скельне кладовище Макронісос та Морський музей. Пізнавальні розповіді гідів та різноманітні краєвиди, які вони побачили, надовго залишаться в пам'яті туристів.

Готельний комплекс «Chrydomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя – Напа, Республіка Кіпр пропонує високий рівень обслуговування, теплу гостинність та чудовий відпочинок для всіх гостей. Дорослі та діти знайдуть тут заняття до душі.

У 2013 році готельний комплекс вперше відчинив свої двері. Відносно молодий готель складається з триповерхової головної будівлі та п'яти додаткових двоповерхових корпусів. Територія засаджена пальмами та численними екзотичними рослинами. На кожній алеї парку розбиті запашні клумби. Головний корпус дивує своїм білосніжним кольором і яскравістю. Гості відзначають у своїх відгуках дивовижну сучасність кожного архітектурного елемента.

До найближчого міжнародного аеропорту трохи більше 35 км. Подолання цієї відстані після перельоту зовсім не втомлює туристів, які щойно приїхали. Розміщення з домашніми тваринами не допускається. Паління в номерах також заборонено. Деякі апартаменти обладнані всім необхідним для людей з обмеженими фізичними можливостями. Персонал розмовляє

грецькою та англійською мовами. До оплати приймаються міжнародні банківські картки. Реєстрація заїзду завжди відбувається о 14:00.

У готельному комплексі «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», 241 номер двох категорій: twin ROH і family. Площа найменшого номера - 20 кв.м, найбільшого - 25 кв.м. Всі номери - студіо і мають вихід на балкон, де гості можуть насолоджуватися мальовничими морськими просторами. Вони обладнані пластиковими меблями.

Інтер'єри номерів сучасні. Кожен елемент декору і загальний дизайн випромінює тепло і домашній затишок. Обрана кольорова палітра візуально розширює простір і наповнює кімнати свіжістю. Біла палітра чудово гармонує з дизайнерськими шторами та меблями. Підлоги вкриті керамічною плиткою. Панорамні вікна наповнюють кімнати світлом.

Прибирання в номерах проводиться щодня, і всі відгуки про чистоту в готелі позитивні. Близна змінюється двічі на тиждень. Послуга «будильник» гарантує, що ті, хто любить поспати, зможуть встати в призначений час.

Для забезпечення комфортного проживання номери обладнані якісними та різноманітними зручностями. Меблевий гарнітур складається з ліжка, столу з пуфиком, тумби для багажу та шафи для одягу. Над столом розташоване велике дзеркало. У номері є кондиціонер, телефон для зв'язку зі стійкою реєстрації та сейф. В номерах «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» є електричний чайник і міні-холодильник. Чайний набір дозволяє гостям розпочати свій ранок з чашки ароматної кави або гарячого чаю, перебуваючи в номері.

Wi-Fi надається на всій території готелю і входить у вартість проживання. Праска та прасувальна дошка надаються за запитом.

Ванні кімнати оснащені ванною, раковиною, душем і феном. Їх інтер'єр розкішний. Надаються необхідні рушники та повний набір засобів особистої гігієни, включаючи шампунь, мило та гель для душу.

Вгамувати голод можна в головному ресторані, де подають сніданок і вечерю. Харчування організовано за типом «шведського столу», що дозволяє кожному вибрати улюблену страву і подати її собі самостійно.

Обід подається в барі біля басейну. Він складається з трьох страв меню. Протягом дня голод можна вгамувати різноманітними закусками.

За додаткову плату можна замовити напої в пляшках, алкогольні напої міжнародного виробництва та смузі.

В Айя-Напі знаходяться одні з найчистіших і найбезпечніших пляжів для купання. Популярними є катання на водних мотоциклах, парасейлінг, сноркелінг та вітрильний спорт. Дайвінг дуже популярний у цьому регіоні.

Пляжна інфраструктура добре розвинена. Тут є душові кабінки, шезлонги з м'якими матрацами, парасольки для тих, хто віддає перевагу тіні, а також служба рятувальників, яка постійно стежить за безпекою купальників. Пляж знаходиться приблизно в 10 хвилинах їзди від готельного комплексу. На території комплексу «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» є дитячий басейн, розташований поруч з дорослим басейном. Таке розташування гарантує, що діти завжди знаходяться під наглядом батьків. В готелі «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» для дітей облаштовано ігровий майданчик під відкритим небом. Тут є каруселі, гірки, будиночки та лабіринти. Вони мають гумове покриття і тому безпечні для здоров'я в разі падіння.

Для батьків, які бажають приділити своїм дітям індивідуальну увагу, також доступна послуга няні. У ресторані є дитяче меню. Дитячі ліжечка надаються за запитом.

Для тих, хто хоче залишатися активним, у фітнес-центрі є тренажери та бігові доріжки. Крім того, на території комплексу є настільний теніс, більярд, дартс, джакузі та сауна, масажний кабінет.

Створення повного спектру додаткових послуг є дуже важливим для іміджу готелю «Chrysomare Beach Hotel and Resorts». Готель дбає про те, щоб гості почувалися невимушено під час відпочинку завдяки широкому спектру відповідних послуг. Для гостей, які прибувають на автомобілі, передбачена

безкоштовна парковка. Послуги хімчистки та пральні оплачуються по прибуттю. Виклик лікаря здійснюється за додаткову плату. Є спеціальна зона для паління.

Конференц-зали, що включають передові технології для проведення ділових зустрічей і конференцій, дозволяють організувати такі заходи на найвищому рівні. Він розрахований на 50 осіб і призначений для прийняття важливих рішень.

Стійка реєстрації відкрита 24 години на добу. Тут можна замовити трансфер. Обслуговування номерів здійснюється за попередньою домовленістю. Неподалік працює пункт обміну валют і туристичне бюро, співробітники якого допоможуть підібрати цікаві екскурсії по визначних пам'ятках Кіпру. На території працюють професійні фотографи.

Важливим економічним показником є загальний обсяг доходів готельно-ресторанного комплексу. Сюди входить дохід від проживання гостей, ресторанного обслуговування, бару, конференц-послуг та інших додаткових послуг. Важливо також визначити середній дохід на одного гостя або середній чек ресторану.

Витрати готельно-ресторанного комплексу включають оплату праці, закупівлю продуктів харчування та інших необхідних матеріалів, енергетичні витрати, управління та обслуговування приміщення, маркетинг та рекламу, страхування, оплату кредитів та інші загальні витрати. Важливо аналізувати витрати і шукати способи оптимізації та зниження їх рівня.

Статтею витрат є операційні витрати на утримання номерного фонду готелю, які становлять 12-14% від загальних витрат готелю. Витрати на харчування становлять 5-8%, а на продаж напоїв - 1-3%.

Решта витрат розподіляється наступним чином:

- адміністративні витрати - 3-4%;
- амортизація - 3-4%;
- технічне обслуговування та ремонт обладнання - 3-4%;
- енергія - 3-4%;

- маркетингові дослідження та реклама - 2-3%;
- відсотки за кредитами, страхові внески - 2-4%;
- страхові платежі - 1-2%;
- орендна плата - 1-2%;
- гонорари фахівцям з управління - 2-3%.

Розрахунок окупності та прибутковості готельно-ресторанного комплексу дає уявлення про те, за який період можна повернути інвестиції та отримати прибуток. Це включає аналіз витрат, доходів, амортизації,

Обсяг доходів готелю «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» у 2021 році становив:

- річний дохід від проживання гостей: 2500000 дол. США;
- річний дохід від ресторанного обслуговування: 800000 дол. США;
- річний дохід від додаткових послуг (сауна, басейн, конференц-зали і т.д.) 400 000 дол.США.

Загальний річний дохід готелю «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» у 2021 році 3700000 дол.США.

Витрати готелю «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» у 2021 році:

- зарплати та премії персоналу: 900000 дол.США;
- закупівля продуктів харчування та інвентарю: 500000 дол.США;
- енергетичні витрати (електрика, опалення, вода): 200000 дол.США;
- маркетинг та реклама: 150000 дол.США;
- обслуговування та ремонт приміщень: 300000 дол.США;
- інші загальні витрати: 200000 дол.США.

Загальні витрати готелю «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» у 2021 році становили 2250000 дол.США.

Прибуток «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» у 2021 році обрахували за формулою:

Чистий прибуток = Загальний річний дохід - Загальні річні витрати
 Таким чином: чистий прибуток = 3700000 - 2250000 = 1450000 (дол.США).

Отже, виходячи з наведених вище економічних показників діяльності, можна зробити висновок, що обсяги наданих послуг зростають, а їхня вартість поступово знижується, що є сприятливим фактором для фінансового розвитку. Готельна індустрія потребує великої кількості обслуговуючого персоналу для безпосереднього спілкування з гостями та створення необхідного комфорту і атмосфери гостинності, від дуже кваліфікованих і високооплачуваних менеджерів і маркетологів до великої кількості працівників, зайнятих у сфері гостинності та допоміжних послуг.

2.2. Аналіз результатів дослідження схильності до конфліктів працівників готельного комплексу

Психологічне дослідження на основі «соціометричних вимірів» (Я. Морено) дозволило виявити певні особливості міжособистісних стосунків у колективі готельного комплексу «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» .

За даними соціометричних вимірювань серед членів досліджуваного колективу були визначені наступні статуси (табл. 2.1):

Таблиця 2.1. Соціометричний статус працівників «Chrysomare Beach Hotel and Resorts»

Соціометричний статус	Осіб	%
«Зірки»	7	21,8%
«Улюблені»	10	31,3%
«Знехтувані»	10	31,3%
«Ізольовані»	5	15,6%

З таблиці 2.1 видно, що більшість опитаних членів колективу є «улюбленцями» (31,3%), тобто такими, з якими хоче спілкуватися значна частина колективу, та «ігнорованими» (ще 31,3%) (спілкуватися з цими працівниками в робочому процесі мало хто хоче), що кидається в очі.

Крім того, деякі з них є «ізолюваними» (15,6%), що не є оптимальним показником гармонійних стосунків у колективі. З іншого боку, слід зазначити,

що частка «зіркових» лідерів (21,8%) є досить високою. Це свідчить про те, що значна кількість з 32 респондентів є компетентними керівниками та лідерами думок. Результати представлені на рис. 2.1.

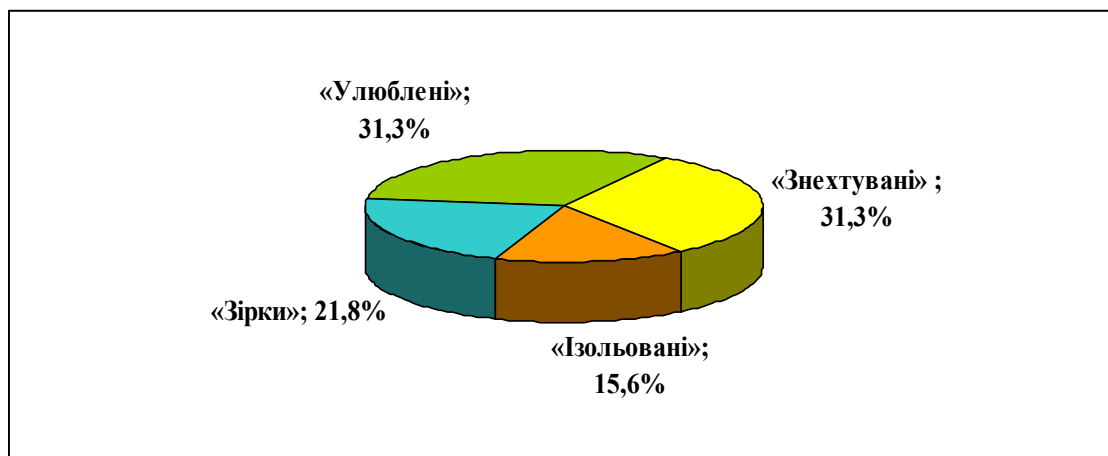


Рисунок 2.1 - Соціометричний статус членів «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» у колективі

За даними рис. 2.1. можна побачити співвідношення між співробітниками з різним соціометричним статусом у колективі. Враховуючи, що кількість лідерів (зірок) та улюбленців (31,3% та 21,8%), а також тих, кого ігнорують (31,3% та 15,6%), майже однакова, можна зробити висновок, що в колективі відсутня атмосфера взаєморозуміння.

Таким чином, хоча серед членів колективу є представники різних соціометричних статусів, наявність «ізолюваних» свідчить про певні труднощі в міжособистісних стосунках у колективі.

Далі за допомогою методики Т. Лірі було досліджено якість міжособистісних стосунків між членами колективу. Результати представлені в таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 видно, що більшість співробітників є помітно прямолінійними та агресивними (31,3%). Такий тип не є оптимальним для успішної комунікації в колективі.

Таблиця 2.2. Типи ставлення працівників один до одного в колективі

Тип ставлення до оточуючих	осіб	%
1. Авторитарний (владний-лідуючий)	2	9,4%
2. Незалежний – домінуючий	1	6,2%
3. Прямолінійно-агресивний	20	31,3%
4. Недовірливий-скептичний	2	6,2%
5. Покірно-сором'язливий	2	9,4%
6. Залежно-слухняний	2	9,4%
7. Схильний до співробітництва-конвенціональний (доброзичливий)	10	12,5%
8. Альтруїстичний (відповідально-великодушний)	11	15,6%

Варто зазначити, що 15,6% працівників є миролюбними (альтруїстичними), вони готові йти назустріч іншим, але часто поступаються власними інтересами; 12,5% працівників характеризуються кооперативним та звичаєвим (дружнім) типом ставлення до оточуючих.

9,4% працівників належать до сильного (авторитарного) або покірного типу. Крім того, 6,2% працівників належать до незалежно-домінуючого, недовірливого та скептичного типу.

Слід зазначити, що агресивні працівники є найбільш поширеними, і саме цей тип є найбільш дисонуючим для стосунків у колективі.

Слід зазначити, що загальна картина дослідження виявила агресію та негативне ставлення серед працівників.

Далі було проведено дослідження К. Томаса, яке виявило тенденції до конфліктності та конфліктності серед персоналу.

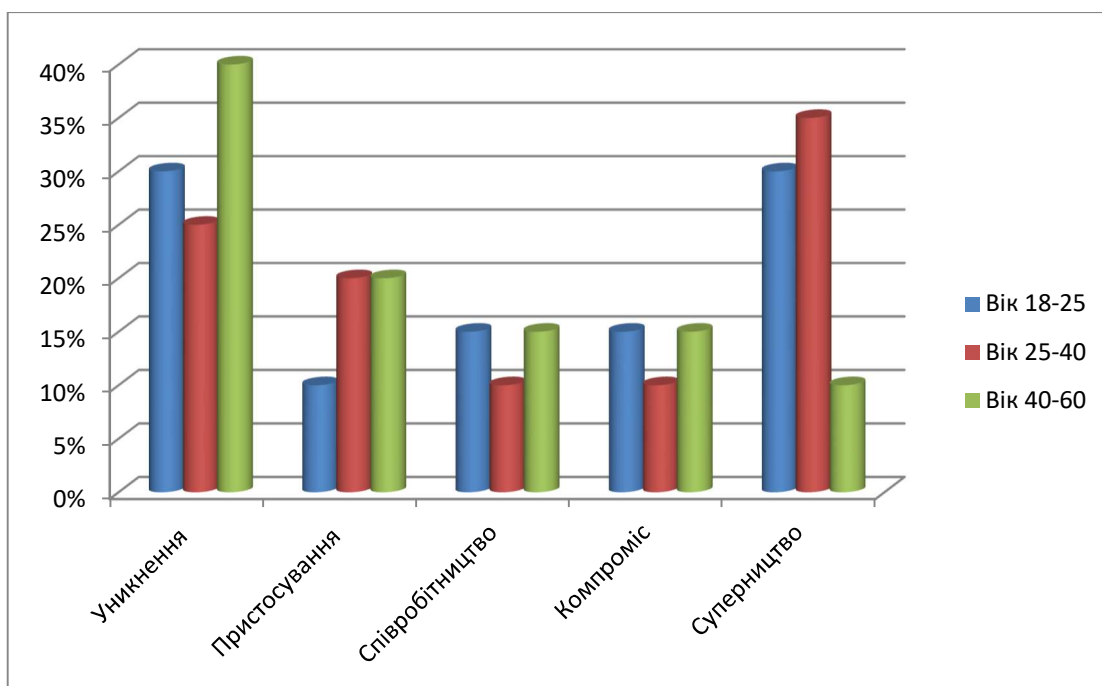


Рисунок 2.2 - Діаграма стратегій поведінки у конфлікті серед вікових категорій

З рисунку 2.2 можна зробити наступні висновки:

- більшість працівників обрали стратегії уникнення та конкуренції;
- у віковій групі 18-25 років 35% обрали конкурентну стратегію і 30% - стратегію уникнення;
- у віковій групі 25-40 років 35% обрали конкурентну стратегію і 25% - стратегію уникнення;
- у віковій групі 40-60 років 40% обрали стратегію уникнення і 10% - стратегію конкуренції;
- вибір стратегії поведінки під час конфлікту має значний вплив на ступінь конфліктності між працівниками в комплексі;
- більшість працівників не згодні відстоювати свої інтереси та йти на поступки і не орієнтовані на командну роботу.

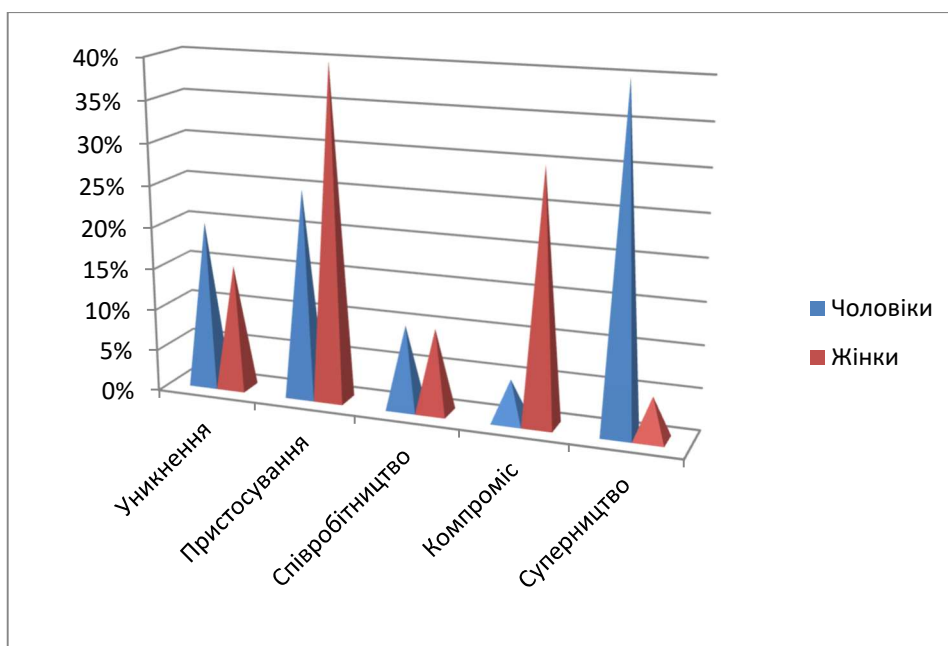


Рисунок 2.3 - Діаграма стратегій поведінки у конфлікті серед персоналу за гендерною ознакою

Аналізуючи порядок вибору стратегії за статтю (див. рис. 2.3), слід зазначити, що жінки більш схильні до пристосування (40%) та компромісу (25%). Чоловіки, натомість, обирають стратегію конкуренції (40%). Наведені дані свідчать про те, що атмосфера в колективі є негативною, оскільки жінки пристосовуються до ситуації, а чоловіки конкурують. Частка стратегій компромісу та співпраці є дуже низькою, а стиль співпраці обрали лише 10% як чоловіків, так і жінок. Варто також зазначити, що жінки мають більшу здатність до компромісу, ніж чоловіки: 25% опитаних жінок обрали стратегію компромісу, порівняно з менш ніж 5% чоловіків.

Компромісників було по 15% серед старших членів команди віком 18-25 та 40-60 років, а також 10% серед працівників віком 25-40 років (див. рис. 2.4). Компромісні стратегії використовуються, коли важливо досягти згоди. Це дуже важливо в командах. Можна відзначити, що в цій команді дуже низький показник стратегії компромісу, що свідчить про високий рівень конфліктності.

Загалом, наведені вище дані свідчать про непорозуміння в колективі та брак знань про основні методи ведення переговорів у конфлікті.

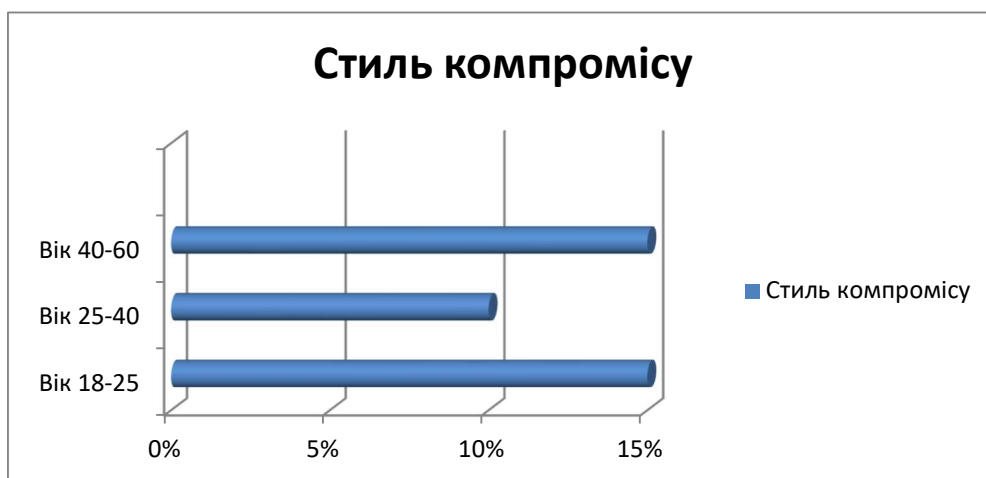


Рисунок 2.4 - Діаграма стратегії компромісу серед персоналу

Стиль пристосування до конфлікту найчастіше використовують працівники у віці 25-40 та 40-60 років - 20% та 20% респондентів у команді відповідно (рис. 2.5). Судячи з діаграми, найгірше цю стратегію використовують працівники у віці 18-25 років. При використанні цієї стратегії метою є врегулювання стосунків та збереження нормальних відносин.

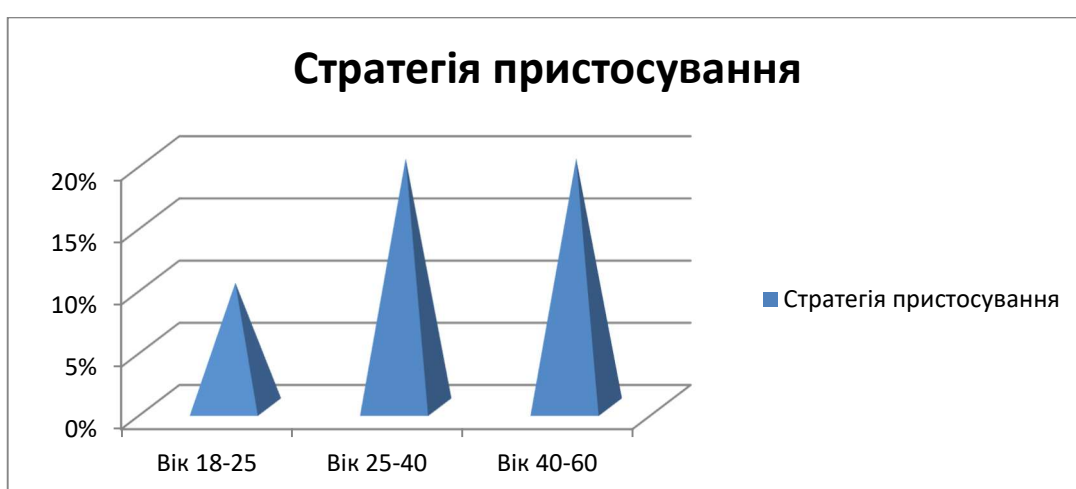


Рисунок 2.5 - Діаграма стратегії пристосування серед персоналу

Близько 15% респондентів у вікових групах 18-25 та 40-60 років відповідно обрали стратегію співпраці, що свідчить про те, що ця модель поведінки є домінуючою під час конфлікту. Водночас лише 10% респондентів у віковій групі 25-40 років використовують стратегію співпраці (рис. 2.6).

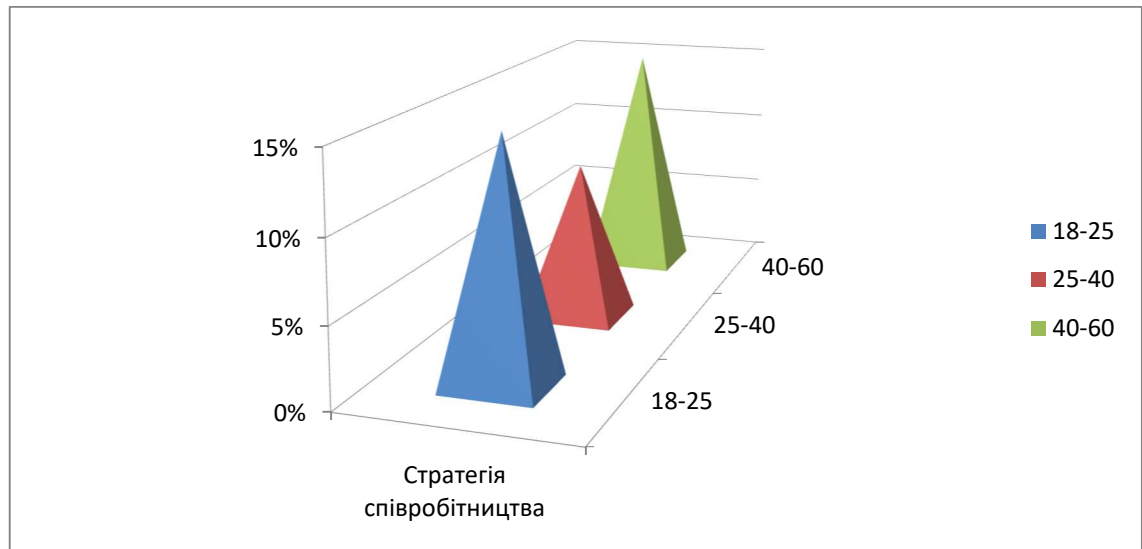


Рисунок 2.6 - Діаграма стратегії співробітництва серед персоналу

При кооперативній стратегії співробітники зосереджені на спільній меті і готові допомагати один одному. Наприклад, коли офіціант має багато замовлень і не може встигнути вчасно, на допомогу приходять менеджер і колеги по бару. На жаль, цей показник дуже низький серед персоналу.

Стратегію конкуренції обрали 35% респондентів у віці від 25 до 40 років та 30% респондентів у віці від 18 до 25 років; найменше схильні до конкуренції працівники у віці від 40 до 60 років - лише 10%. У стратегії конкуренції працівники прагнуть конкурувати і захищати власні інтереси.

Результати опитування показують тенденцію до вибору стратегії конкуренції та уникнення, що свідчить про нездорову атмосферу в колективі. Стратегію конкуренції обрали 25% працівників у віці 18-25 років та 35% працівників у віці 25-40 років, найменше - працівники у віці 40-60 років (10%) (рис. 2.7).

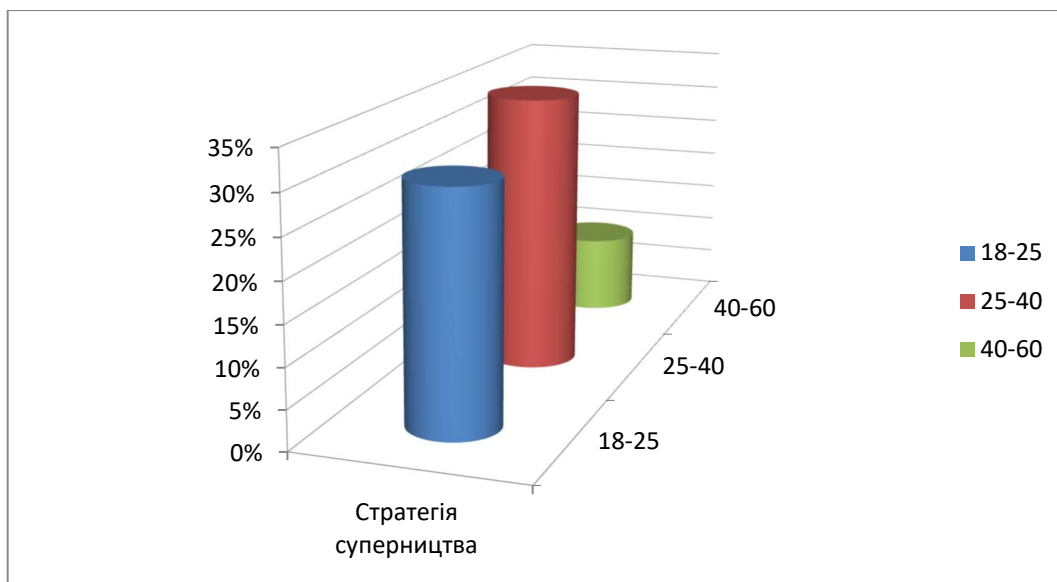


Рисунок 2.7- Діаграма стратегії суперництва

Нарешті, було оцінено тактику ведення переговорів у конфліктних ситуаціях. Результати показують, що 60% працівників у віковій групі 18-25 років обрали тактику протидії, тоді як лише 40% обрали тактику співпраці. Це свідчить про те, що більшість команд прагнуть до власних цілей, тобто до конкуренції, а не до співпраці (рис. 2.8).

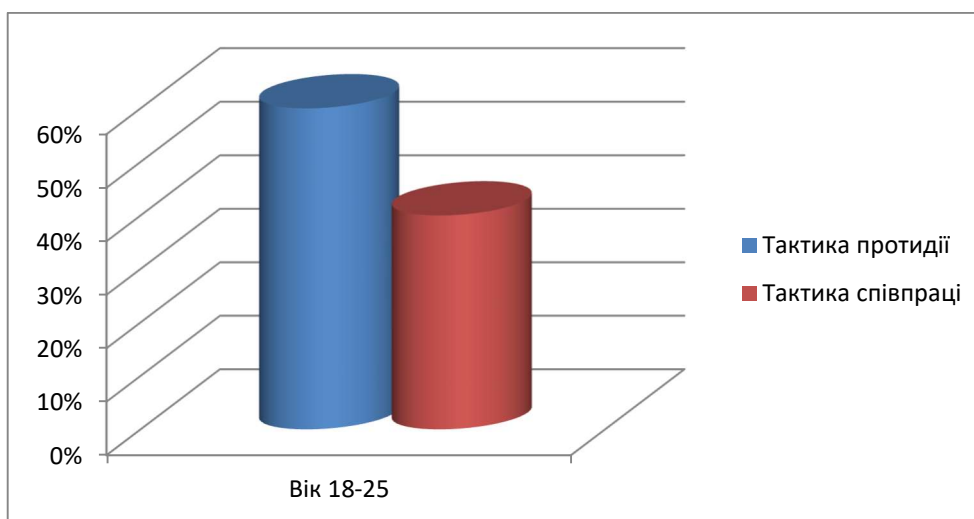


Рисунок 2.8 - Результати тестування вибору тактики переговорів у конфлікті вікової групи 18-25 років серед персоналу

У віковій групі 25-40 років результати розподілилися наступним чином. 70% працівників обрали тактику співпраці. Це свідчить про те, що старші

працівники мають більшу здатність до компромісів. Лише 30% обрали тактику протистояння (див. рис. 2.9).

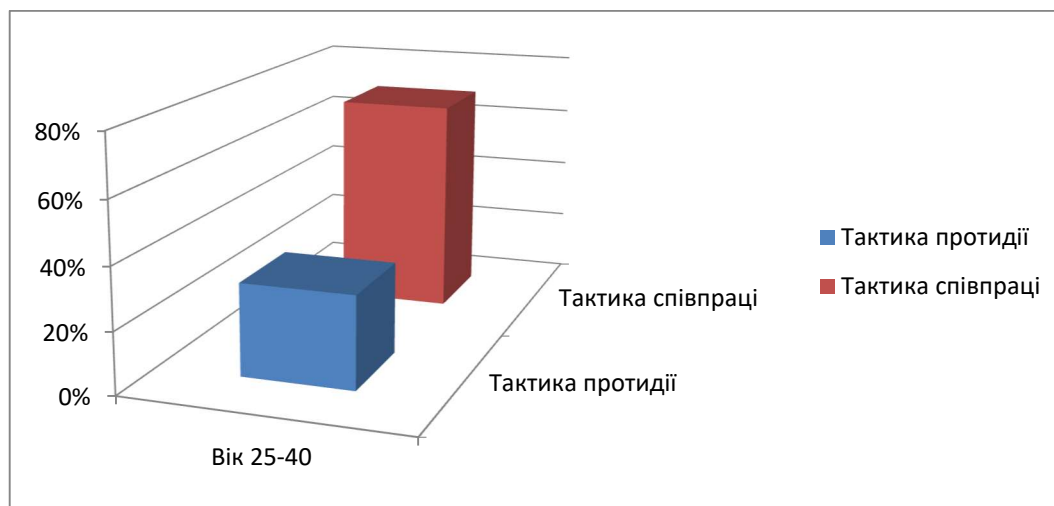


Рисунок 2.9 Результати тестування вибору тактики переговорів у конфлікті вікової групи 25- 40 років серед персоналу

Серед 25-40-річних більше поширена тактика співробітництва, тоді як серед старших людей мудрість полягає в тому, що вони допомагають один одному. Лише 10% обирають тактику протистояння (рис. 2.10).

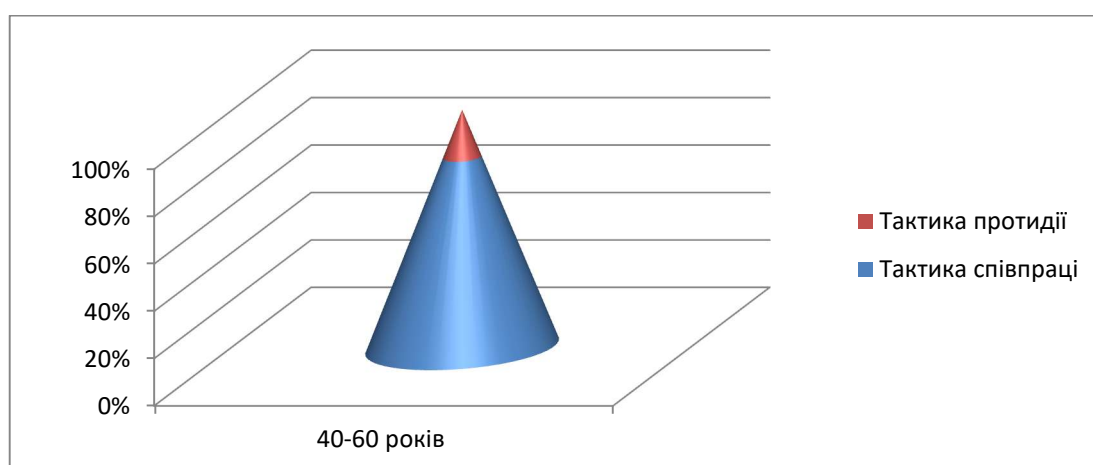


Рисунок 2.10 - Результати тестування вибору тактики переговорів у конфлікті вікової групи 25- 40 років серед персоналу

Узагальнюючи, результати виглядають наступним чином:

- Працівники у віці 18-25 років обирають тактику протистояння в конфліктах, тобто борються і протистоять, щоб відстояти свої права;
- Працівники віком 25-40 та 40-60 років обирають тактику переговорів, тобто більшу здатність до компромісів; та
- Молодші вікові групи більш конфронтаційні, що може призвести до порушення клімату в колективі. Молодші, амбітніші працівники відстоюють свою позицію при виникненні конфліктів і не погоджуються зі старшим поколінням.

Попереджаючи конфлікти з відвідувачами ресторану готелю «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», адміністрація, насамперед, визначає чому гість незадоволений, встановлює об'єктивні та суб'єктивні причини невдоволення. Крім цього визначається взаємозв'язок конфліктності з іншими характеристиками особистості.

З працівниками ресторану постійно проводяться тренінги щодо вирішення питань типу: «Чи завжди клієнт правий? У чому йому можна відмовити? Хто повинен вирішувати конфлікти з відвідувачами ресторану». Окремої уваги заслуговують тренінги щодо попередження деструктивних конфліктів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРИ КОНФЛІКТ- МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «CHRYSOMARE BEACH HOTEL AND RESORTS», М.АЙЯ –НАПА, РЕСПУБЛІКА КІПР

3.1 Розробка, аналіз та впровадження дієвих заходів щодо покращення менеджменту конфліктів на різних рівнях в готельному комплексі

У готелях за виявлення конфліктів відповідають менеджери. Для кращої ідентифікації конфліктів слід використовувати метод управлінської ідентифікації конфліктів (рисунок 3.1).

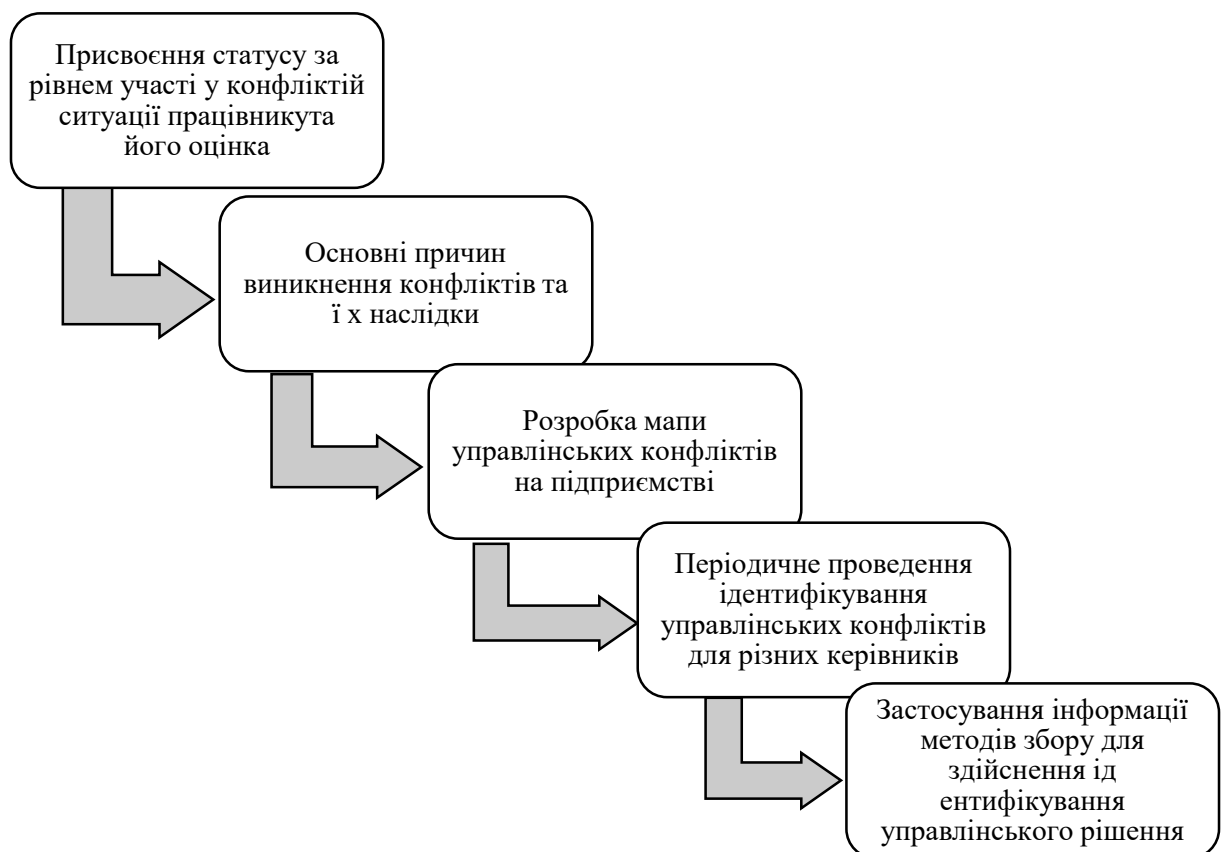


Рисунок 3.1 - Поетапне виявлення конфліктів

Проаналізувавши діяльність компанії, слід розділити співробітників на п'ять статусів і присвоїти їм червоний, помаранчевий, жовтий, темно-зелений

і зелений кольори. Кольорове кодування статусів дозволяє конфлікт-менеджеру розробити заходи з управління конфліктом (рис. 3.2)



Рисунок 3.2 - Рівні конфліктності

Для того, щоб віднести працівника до відповідного статусу, необхідно провести з ним особисту співбесіду, щоб визначити ступінь ймовірності конфлікту.

Також можна створити опитувальник, який пройшов перевірку на практиці в подібних компаніях.

Червоний колір вказує на високий рівень конфліктності. Це свідчить про майбутнє бажання працівника піти. Небезпека полягає в тому, що якщо працівник звільниться, велика кількість працівників також піде за своїм начальником. Працівник також може забрати з собою великий обсяг інформації, плани розвитку компанії або специфічні деталі надання послуг. Ви повинні намагатися мінімізувати збитки, спричинені конфліктами з такими працівниками.

Помаранчевий колір вказує на те, що працівник також може бути звільнений. Це пов'язано з тим, що робота та інтереси працівника не вважаються достатньо цінними. Як правило, такі працівники постійно порівнюють умови праці з іншими роботодавцями та розміщують свої резюме на різних сайтах з працевлаштування. Якщо компанія не хоче втратити таких

працівників, необхідно вжити певних заходів, щоб зменшити ймовірність конфліктів.

Жовті управлінські конфлікти повинні виникати негайно. Співробітники менш продуктивні та проявляють ознаки агресії. Робота не виконується вчасно, є об'єкти конфлікту або конфліктуючі сторони.

Темно-зелений - управлінський конфлікт малоімовірний.

Зелений - немає причин для управлінського конфлікту. Незадоволеність працівників існує, але швидко вирішується або швидко призводить до конфлікту (рисунок 3.3).



Рисунок 1.3 - Характеристика рівнів конфліктності

Основні причини та наслідки конфлікту. Для того, щоб визначити причини конфлікту, необхідно розглянути матрицю «причина-конфлікт-наслідок». Також необхідно розглянути розвиток конфліктних ситуацій

протягом життєвого циклу. Скласти карту управлінських конфліктів на підприємстві.

Для отримання кінцевого результату варто створити карту управлінських конфліктів, приклад карти управлінських конфліктів у готельному комплексі «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1—Мапа побудови управлінських конфліктів

Види конфліктів	Група конфлікту	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізм впливу	Можливі наслідки
Конфлікт низька заробітня плата	жовта	Розроблені слабкі засоби мотивування	середня	середній	Зниження продуктивності праці	Звільнення
Конфлікт контролю	Темно-зелена	Неприйнятність стилю управління конкретними ситуаціями	низька	низька	Порушення принципів контролю	Втрати часу, пошук способів впливу
Конфлікт псування матеріальних цінностей	червона	Безвідповідальна поведінка персоналу	висока	середній	Порушення законодавства	Штрафи

Тому цей метод дозволяє краще обґрунтувати результати дослідження. Таким чином, можна буде розробити заходи щодо зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на розвиток «Chrysomare Beach Hotel and Resorts». До основних заходів конфлікт менеджменту можна віднести наступні:

-регулярне виявлення управлінських конфліктів для різних керівників;

- часта ідентифікація в залежності від кількості та результатів конфліктів;

- використання методів збору інформації для виявлення управлінських конфліктів: переговори, розробка анкет, інтерв'ю.

Доцільним є використання наступних напрямків для зниження рівня управлінських конфліктів:

- проведення спільних зустрічей для нейтралізації агресії;
- уникнення небажаних процесів для індивідуального та командного розвитку;
- дотримання корпоративної культури.

При виникненні конфліктів велику роль відіграють емоції та стрес. Коли менеджери підписують контракт з компанією, вони повинні виконувати поставлені перед ними завдання і віддавати пріоритет цілям компанії. Вони також повинні розрізняти між внутрішніми та зовнішніми факторами, які є перешкодами для подолання конфлікту.

Необхідно також розрізняти внутрішні та зовнішні фактори, які створюють перешкоди для подолання конфліктів, наприклад, оцінка минулої роботи, ставлення працівника до колективу, проблеми конфліктуючих сторін тощо.

Можна обрати різні стилі вирішення конфліктних ситуацій. Позиція конфліктуючих сторін у відносинах з іншою стороною визначає метод вирішення конфлікту. Він може бути м'яким, конструктивним або жорстким. Зародки - найкращий спосіб усунення негативних наслідків конфліктних ситуацій. Набагато складніше зупинити конфлікт на стадії його життєвого розвитку і зменшити його негативні наслідки. Від цього залежить вартість вирішення конфлікту, адже кожна сторона хоче повернути витрачені ресурси.

Для того, щоб розробити заходи та вдосконалити напрямок системи управління конфліктами в готельному комплексі «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» необхідно сформулювати карту конфліктних ліній. Для цього використовуються такі методи виявлення джерел конфліктів (рис 3.4).

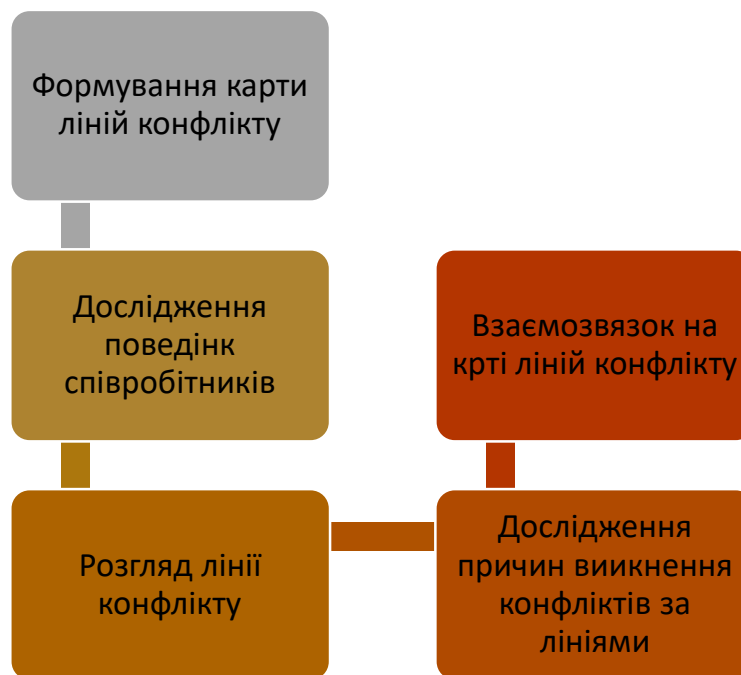


Рисунок 3. 2. - Карта ліній конфліктів

Таким чином, результати аналізу повинні бути використані для вдосконалення заходів сучасної системи управління конфліктами в «Chrysomare Beach Hotel and Resorts». Результати аналізу включають лінії, що відображають причини конфліктів у колективі. Ця карта допомагає сформулювати індивідуальні та загальні заходи для позиції.

Також доцільно проаналізувати принципи вирішення конфліктів.

Інституціоналізація конфлікту. Це включає в себе зменшення масштабу конфлікту, заборону насильства та обмеження учасників конфлікту.

Зменшення конфлікту - підриває конфлікт, плавно переводячи його на інший рівень.

Структурування конфліктних груп - кількісна оцінка учасників конфлікту, визначення їхнього складу та лідерства.

Легітимація - забезпечення дотримання сторонами конфлікту прийнятих правил у процесі вирішення конфлікту. Ці дві сфери виявляються взаємопов'язаними у вирішенні конфліктів та залежностей. Це пов'язано з тим, що конфліктуючі сторони мають різне сприйняття та суперництво.

Таким чином, заходи, спрямовані на запобігання та подолання конфліктних ситуацій в «Chrysomare Beach Hotel and Resorts» можна звести до двох груп:

1) усунення та попередження конфліктів, пов'язаних з виконанням професійних обов'язків: створення системи КРІ (ключові показники ефективності) для мотивації працівників до досягнення кращих результатів роботи;

2) усунення та попередження конфліктів, пов'язаних з виконанням професійних обов'язків: створення системи КРІ для мотивації працівників до досягнення кращих результатів роботи.

Усунення та попередження конфліктів, пов'язаних з виконанням професійних обов'язків доцільно здійснювати через мотивацію працівників до досягнення кращих результатів роботи через встановлення системи КРІ.

Також варто використовувати принцип ієрархії влади М. Вебера для налагодження взаємодії між людьми.

Перевага використання внутрішніх ресурсів для контролю конфліктів полягає в тому, що комерційна таємниця залишається всередині компанії і не поширюється назовні.

Щоб уникнути конфліктів, необхідно підвищувати згуртованість команди. Це підвищує рівень взаєморозуміння в колективі, що приносить користь як організації, так і працівникам.

Переваги згуртованих команд для готелю:

- підвищення ділової активності;
- прискорення обміну інформацією всередині готельного комплексу;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- виявлення та вирішення проблем, які не можуть бути вирішені членами команди;
- узгодження цілей неформальних лідерів з цілями керівництва готельного комплексу.

Переваги згуртованих команд для персоналу готелю:

- можливості для особистого та професійного зростання;
- відчуття причетності кожного члена команди до спільної мети;
- підвищення задоволеності роботою завдяки більш змістовній роботі та менш монотонним завданням;
- створення середовища, в якому висококваліфіковані фахівці можуть розвиватися;
- фахівці зростають;
- співробітники можуть реалізувати свій потенціал, отримуючи матеріальне заохочення та усну похвалу;
- забезпечується гарантія зайнятості, оскільки зростаючий бізнес завжди потребуватиме компетентних людей;
- працівники повинні бути активно залучені до інтелектуального розвитку.

Для забезпечення згуртованості слід використовувати такі інструменти.

Традиції компанії. Наприклад, щопонеділка проводити збори, на яких підбивати підсумки попереднього тижня та ставити нові завдання. Щоп'ятниці обирати та заохочувати найуспішнішого працівника на робочому місці.

Колективні заходи: дні народження колективу, корпоративні свята, туристичні походи. Неформальне спілкування зближує людей і дозволяє їм більше дізнатися один про одного.

Тімбілдинг - це комплекс командних заходів, спрямованих на згуртування колективу.

Тімбілдинг буває різних видів: Це екстрим, як у Ford Bayard Game. Команди людей виконують складне, але цікаве завдання десь на природі, далеко від офісу і за містом. Живі емоції та здорове суперництво згуртовують команду. Можна організувати спортивне орієнтування в лісі або пограти в пейнтбол. Цей вид діяльності повинен бути цікавий всім членам команди, тому потрібно прислухатися до побажань кожного. Інтелектуальні тимбілдинги підходять для людей, які не дуже люблять активний відпочинок на свіжому повітрі. Це мозкові штурми, квести, відвідування спільних

семінарів та вебінарів. Це не тільки сприяє згуртуванню колективу, але й допомагає виявити слабкі та сильні сторони співробітників. Творчі тимблдинги розкривають творчий потенціал працівників. Прикладами можуть бути творчі гончарні майстер-класи, спільне малювання, співочі конкурси та участь у драматичних виставах.

Заохочення - це винагорода працівників за їхні досягнення. Наприклад, можна запровадити систему бонусів. Співробітники залучаються до процесу і з задоволенням працюють над досягненням поставлених цілей.

Існує багато різних способів згуртувати команду, і важливо, щоб кожен працівник обрав для себе найкращий спосіб.

3.2 Шляхи вдосконалення структури та діяльності конфлікт-менеджменту в готельному комплексі

Завдання закладу - забезпечити приємні враження для відвідувачів. Однак важко передбачити настрій відвідувачів кафе чи ресторану, тому потрібно бути готовим до спілкування як з чутливими, так і з грубими клієнтами. Пропонуємо кілька порад про те, як вирішувати конфліктні ситуації в кафе та ресторанах і як правильно обслуговувати складних клієнтів.

Клієнти відвідують ресторани та кафе, щоб задовольнити свої гастрономічні пристрасті, відпочити, поспілкуватися та отримати позитивні емоції. У свою чергу, персонал закладу повинен задовольнити всі їхні потреби. Якщо гостям подобається заклад, вони з більшою ймовірністю повернуться до нього наступного разу.

Однак є й такі складні гості, обслуговування яких вимагає великих зусиль і професіоналізму. Важкі гості агресивні.

Щоб уникнути зіткнень з важкими клієнтами під час обслуговування, персоналу необхідно застосовувати особливий підхід, підвищувати свою витримку і знати правила спілкування з клієнтами в ресторані.

Оскільки всі ми люди, і може трапитися що завгодно, доцільно разом з програмою ресторану визначити стандарти поведінки з важкими клієнтами

і способи вирішення проблем, що виникають. Якщо в ресторані є алгоритм дій у нестандартних ситуаціях, персоналу буде легше вирішувати проблеми, а не орієнтуватися в ситуації.

Незадоволених гостей можна розпізнати за тоном голосу та поведінкою. Офіціанти повинні приділяти увагу кожному гостю та оцінювати його емоційний стан. Якщо офіціант помітив, що гість має проблеми, можливо, поганий настрій, він повинен попередити про це керівництво закладу або менеджера.

При цьому офіціанти завжди повинні бути привітними, стресостійкими, доступними, приділяти увагу деталям і обслуговувати навіть найскладніших гостей на високому рівні.

При обслуговуванні складного гостя офіціант повинен проявити емпатію і постаратися уважно зрозуміти, в чому полягає скарга. Офіціант чи менеджер має вислухати гостя, зберігаючи спокій, коли гість починає говорити. Це часто є важливим способом зрозуміти всі скарги гостя і спробувати швидко вирішити будь-які проблеми. Деякі гості можуть безпідставно критикувати заклад або персонал, але навіть на таку критику не варто реагувати надмірно.

Не сприймайте нападки гостей на свій рахунок. Незадоволеність клієнтів може виникати з різних причин, але персонал не повинен сприймати обґрунтовану та необґрунтовану критику як особисту образу.

Спілкуючись з клієнтами в кафе, не бажано доводити свою правоту, навіть якщо клієнт не правий. Краще поговорити з клієнтом спокійним тоном, не розвиваючи негативний діалог.

Визначте проблему для того, щоб вирішити конфронтаційну ситуацію, не переростаючи в серйозну суперечку і не вдаючись до агресивної поведінки, потрібно спокійно з'ясувати, чим клієнт незадоволений.

Після того, як офіціант або менеджер почув скаргу клієнта, він повинен негайно вибачитися і навіть запропонувати клієнту поїсти за рахунок ресторану.

Якщо офіціант не може вирішити конфліктну ситуацію або поводитися грубо, що зрештою призводить до суперечки чи бійки, слід запросити менеджера або адміністратора закладу для вирішення питання на вищому рівні (рис. 3.5).



Рисунок 3.5. Алгоритм вирішення конфліктів у ресторані

Пропонуємо кілька порад щодо вирішення конфліктних ситуацій у кафе та ресторанах. Ситуацією повинен займатися менеджер або працівник, відповідальний за роботу ресторану. У свою чергу, менеджер або керівник

повинен докласти всіх зусиль, щоб вирішити конфліктну ситуацію, в ідеалі - підняти настрій важкому клієнту (рис. 3.6).

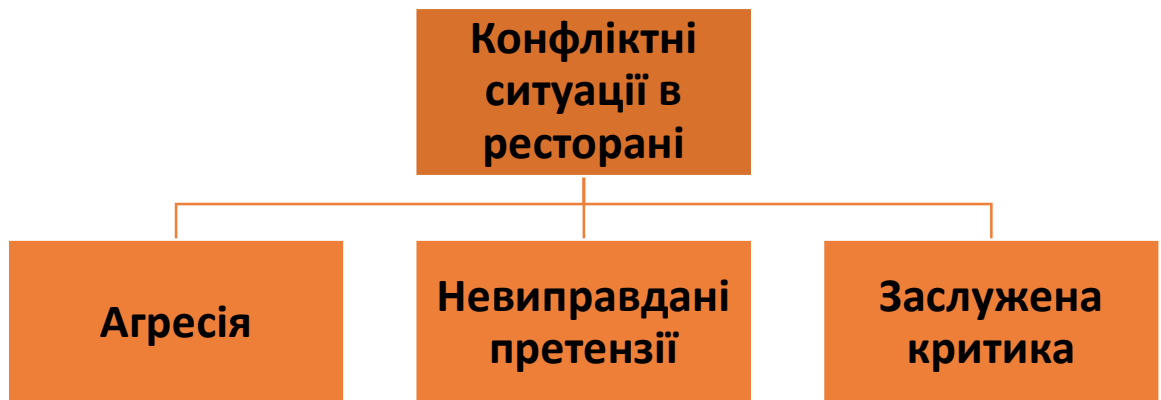


Рисунок 3.6 - Типи конфліктів у ресторані

Залежно від проблеми або конфліктної ситуації, потрібно вирішити, хто повинен її вирішувати. Деякі ситуації може вирішити офіціант. Деякі випадки складніші. Наприклад, якщо до ресторану прийшов довірений гість і випадково спіткнувся і поранився, то ситуацією такого рівня повинен займатися менеджер або адміністратор. У ресторані також може бути правило, що якщо конфліктна ситуація не вирішується офіціантом одним дотиком, менеджер або адміністратор повинен негайно втрутитися.

Оскільки ніколи не знаєш, з яким настроєм гість прийде до ресторану, персонал повинен бути уважним і завжди працювати на високому рівні. Однак, незважаючи на професіоналізм персоналу, іноді їм доводиться стикатися з нападками та обґрунтованою або необґрунтованою критикою з боку гостей. Розглянемо, які конфліктні ситуації можуть виникнути в кафе і як діяти в кожній з них.

Якщо агресивний гість, який замість критики їжі або обслуговування перетворює її на особисту образу офіціанта, можливо, вам доведеться запросити менеджера або адміністратора, щоб вирішити конфлікт. Якщо гість поводить себе агресивно та ображає персонал, менеджер повинен спробувати

поговорити з ним в окремому приміщенні або попросити його залишити ресторан у належній манері, щоб не заважати іншим відвідувачам.

Якщо гість висловлює необґрунтовану скаргу, навіть якщо вона помилкова, бажано вислухати його і висловити свою вдячність. Це може заспокоїти гостя, а може й ні. Якщо гість продовжує сперечатися або підвищувати голос, ви можете запросити менеджера, який знає, як поводитися з проблемними гостями.

У деяких ресторанах прийнято вважати, що "клієнт завжди правий", і будь-яка конфліктна ситуація вирішується на користь клієнта. У таких ресторанах про клієнта піклуються незалежно від його настрою чи словесних випадів, а також пригощають за рахунок ресторану.

Для деяких людей навіть заслужена критика може бути образливою. Саме тому робота у сфері обслуговування вимагає наполегливої праці та високої стресостійкості. Правомірну критику слід сприймати з розумінням і вдячністю. Хороший спосіб вибачитися перед гостями - пригостити їх напоєм або десертом за рахунок ресторану.

Персонал повинен максимально уникати конфлікту і не допускати його подальшого розвитку, оскільки протистояння відбуватиметься в приміщенні закладу, де будуть присутні інші гості. Гості приходять до закладу не для конфлікту, і їх слід захистити від нього. Доведення своєї правоти може зашкодити бізнесу та іншим гостям.

Робота з гостями, які конфліктують, є, мабуть, одним з найскладніших завдань у сфері обслуговування. Досвідченим працівникам, які неодноразово стикалися з критикою з боку гостей, буде легше вирішити цю проблему. Недосвідчені працівники можуть не впоратися зі стресовими ситуаціями, і таких працівників потрібно навчати та озброювати навичками вирішення складних ситуацій у спілкуванні з клієнтами та запереченнями гостей.

Таких працівників необхідно навчати, щоб розвивати їхні навички спілкування зі складними клієнтами та роботи з запереченнями гостей. Для того, щоб персонал міг успішно впоратися з будь-якою ситуацією, правила

спілкування з клієнтами в кафе потрібно навчати, доносити до них і закріплювати.

Важливо, щоб співробітники не псували свій емоційний стан у конфронтаційних ситуаціях, усвідомлювали, що відбувається, і знали, як працювати із запереченнями в ресторані. Таким чином, вони зможуть приймати правильні рішення для вирішення конфліктних ситуацій, а не погіршувати ситуацію, реагуючи на грубість клієнта.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Конфлікт менеджмент ресторану (на прикладі готельного комплексу «Chrysomare Beach Hotel and Resorts», м.Айя –Напа, Республіка Кіпр)» та зроблено наступні висновки:

Управлінські конфлікти можуть мати різні форми прояву, оскільки вони виникають у контексті взаємодії між керівниками, менеджерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Конфлікти можуть виникати, коли різні керівники мають різні цілі та інтереси, і ці конфлікти можуть впливати на прийняття рішень та досягнення результатів. Різні стилі керівництва можуть призводити до конфліктів між керівниками та підлеглими.

Конфлікти можуть виникати, коли існує обмежена кількість ресурсів, таких як бюджет, персонал, обладнання, і різні керівники або відділи борються за доступ до цих ресурсів. Управлінські конфлікти можуть виникати через невизначеність ролі та обов'язків між керівниками та командами. Непорозуміння стосовно розподілу обов'язків та відповідальності можуть призводити до конфліктів. Недостатня або неефективна комунікація між керівниками та співробітниками може викликати непорозуміння, недовіру та конфлікти.

Сучасний стан розвитку конфлікт-менеджменту в готельних господарствах на Кіпрі дозволив нам виділити тенденції в готельній індустрії, які впливають на конфлікт-менеджмент. Готельно-ресторанні комплекси роблять акцент на розробку і впровадження політик та процедур, що регулюють взаємовідносини між персоналом та розв'язання конфліктів. Це може включати написання кодексу поведінки, процедур медіації та вирішення суперечок, а також навчання співробітників навичкам конфлікт-менеджменту.

Готелі та ресторани зосереджені на навчанні свого персоналу навичкам ефективної комунікації, співробітництва та вирішення конфліктів, зокрема проведення тренінгів та семінарів для персоналу з цих питань. Створення

Готелі прагнуть створити робочу атмосферу, яка сприяє взаєморозумінню, співробітництву та вирішенню конфліктів.

Готелі та ресторани працюють над створенням внутрішніх механізмів, які допомагають вирішувати конфлікти внутрішньо в організації. Це передбачає створення груп з вирішення конфліктів, встановлення системи зворотного зв'язку. Для цього готелі утворюють спеціальну команду або відділ, відповідальний за розвиток та реалізацію стратегій конфлікт-менеджменту. Ця команда вивчає причини конфліктів, розробляє навчальні матеріали, організовує тренінги та надає підтримку у вирішенні конфліктів.

Аналіз та впровадження дієвих заходів щодо покращення менеджменту конфліктів на різних рівнях в готельному комплексі сприяє зниженню конфліктів, підвищенню продуктивності та покращенню робочої атмосфери. Готелі та ресторани розробляють політику, яка чітко визначає підходи до вирішення конфліктів на різних рівнях в організації. Вона може включати процедури вирішення суперечок, механізми співробітництва та комунікації, а також ролі та відповідальності керівників і співробітників.

Для підвищення ефективності та вдосконалення структури та діяльності конфлікт-менеджменту в ресторані можна створити механізми зворотного зв'язку: забезпечити систему зворотного зв'язку, щоб гості та співробітники мали можливість висловлювати свої думки, проблеми та пропозиції. Це може бути в формі анонімних анкет, довідок або регулярних нарад, де співробітники можуть обговорювати конфліктні ситуації та шукати спільні рішення. Крім того, може бути розроблена структурована процедура для вирішення конфліктів у ресторані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ben-Ur, J., & Teixeira, R. (2019). Managing Conflict in Hospitality Organizations: An Organizational Culture Perspective. In Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce (pp. 35-54). IGI Global.
2. Cetinel, F. (2020). Conflict Resolution Strategies in the Hospitality Industry: A Qualitative Research Study. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(2), 297-307.
3. De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2018). The psychology of conflict and conflict management in organizations. Routledge.
4. Deshpande, S. P. (2021). An empirical investigation into workplace conflict and employee outcomes in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 449-469.
5. Dickey, C. A. (2019). Conflict management styles of restaurant managers and the impact on employee turnover intention. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(1), 37-54.
6. Elgoibar, P., Euwema, M. C., & Munduate, L. (Eds.). (2018). Building trust and constructive conflict management in organizations. Springer.
7. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2019). Organizational behavior: Managing people and organizations. Cengage Learning.
8. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2018). Conflict and cooperation in diverse workgroups. In *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 263-282). Oxford University Press.
9. Jones, P., & Lockwood, A. (2019). Human resource management for the hospitality and tourism industries. Routledge.
10. Josiam, B. M., & Leong, M. (2020). Antecedents and consequences of employee conflict in upscale restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 743-763.

11. Kim, W. G., & Jeong, C. M. (2019). The impact of conflict management strategies on employee outcomes in upscale restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 284-293.
12. Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2019). Managing Employee Conflict in the Hotel and Restaurant Industry. In *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce* (pp. 169-186). IGI Global.
13. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (2019). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business Review Press.
14. Leung, K., & Koch, P. T. (2019). Collective dynamics in teams: From research to practical implications. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 455-468.
15. Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill Education.
16. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2019). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage Learning.
17. O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2019). Restaurant employees' perceptions of workplace conflict and its effects on turnover intentions. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(6), 645-662.
18. Poulston, J., & Jenkins, A. (2019). *Conflict management in tourism*. Channel View Publications.
19. Qu, H., & Huang, L. (2019). *The Routledge Handbook of Hospitality Management in China*. Routledge.
20. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
21. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kozlowski, S. W., Miller, C. A., & Mathieu, J. E. (2015). *Learning, training, and development in organizations*. Psychology Press.
22. Sharpley, R., & Stone, P. R. (Eds.). (2018). *Tourism and hospitality: Issues and developments*. Channel View Publications.

23. Sigala, M. (2017). The Routledge handbook of strategic and entrepreneurial innovation in tourism. Routledge.
24. Singh, A., & Vinaya, R. (2017). Conflict management in the hospitality industry: A review. *Journal of Business and Hotel Management*, 5(1), 17-23.
25. Tribe, J. (2017). The economics of recreation, leisure and tourism. Routledge.
26. Бережна, О. В. (2019). Особливості конфліктологічного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економічні науки*, (1), 16-22.
27. Булах І. С. Психологічні аспекти міжособистісної взаємодії викладачів і студентів: Навчально-методичний посібник / І.С. Булах, Л.В. Долинська. – К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2019. – 114 с.
28. Варій М.Й. Психологія особистості: Навч.пос. / М. Й. Варій. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 618 с.
29. Васьківська О.В. Моделі поведінки у конфліктній ситуації [Електронний ресурс]. – URL: <https://cutt.ly/ubHjEs4> (дата звернення: 12.05.2023).
30. Видолоб Н. О. Актуальні аспекти міжособистісних взаємин у колективі студентів-психологів / Н.О. Видолоб // Проблеми сучасної психології: Зб. наук. пр. К-ПНУ ім. І. Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – 2022. – Вип. 23. – С. 79- 89.
31. Войлісовська В.В. Конфлікт та його причини [Електронний ресурс].URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-2139.html> (дата звернення: 11.05. 2023).
32. Голікова, І. В. (2018). Організаційно-економічні аспекти управління конфліктами в готельно-ресторанній галузі України. *Вісник Київського національного університету торгівлі та економіки*, (6), 71-82.
33. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект : наукове видання / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова. – Х. : АдВА тм, 2021. – 284 с.

34. Євсєєва, І. О. (2020). Методи вирішення конфліктів в готельно-ресторанній галузі України. Стратегічні імперативи розвитку економіки та суспільства, (1), 70-77.
35. Злобіна О. Г. Соціометрія: Дослідження міжособистісних відносин у групі [Електронний ресурс] / О. Г. Злобіна // Режим доступу: http://i-soc.com.ua/school/Zlobina_Sociometriy.pdf
36. Кручек В.А. Психолого-педагогічні основи міжособистісного спілкування :навчальний посібник / В.А. Кручек. – К. : ДАКККіМ, 2020. – 273с
37. Куцмида А. Ефективність адаптивних підходів до врегулювання конфлікту між персоналом та гостем в індустрії гостинності / Анастасія Куцмида, Світлана Криштанович // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2021. - С. 126-128.
38. Кушнір, О. (2019). Конфліктологія в готельній сфері: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (4), 101-107.
39. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посіб. / Г.В.Ложкін, Н.И.Пов'якель. – К. : ВД «Професіонал», 2021. – 416с.
40. Луців, М. В. (2020). Особливості вирішення конфліктів у готельній галузі України. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки, (1), 139-144.
41. Мартинюк І.В. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективах [Електронний ресурс] / І.В. Мартинюк, А.М. Грубій // Міжнародна інтернет-конференція «Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання». – Режим доступу: <http://www.viem.edu.ua/konf7/art.php?id=0351>
42. Матвієнко, І. (2021). Управління конфліктами в готельній галузі України. Економіка та суспільство, (25), 228-235. конфліктами в готельній галузі України.

43. Павленко, Т. Л. (2020). Аналіз конфліктів у готельній галузі України та шляхи їх розв'язання. Вісник Луганського національного аграрного університету, (2), 151-157.

44. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

45. Тулген Б. Бути босом – легко. Бувай, неефективний менеджменте! /Б. Тулген – 3-тє вид. – Київ : Наш формат, 2019. – 176 с.