

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРЕШЕНИЯ
ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Куликова Алексея Валерьевича

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.

Рецензент:

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ	12
1.1 Основные теории и подходы к анализу трудовых конфликтов в современной практике управления персоналом	12
1.2 Источники и причины конфликтов в социально-трудовой деятельности	21
1.3 Особенности разрешения и предотвращения трудовых конфликтов, как объекта управления	28
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	39
2.1 Организация и методы исследования.....	39
2.2 Исследование трудовых конфликтов, эффективности системы их разрешения и профилактики	45
2.3 Оценка конфликтности предприятий общественного питания на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности	60
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	68
3.1 Методические подходы к урегулированию и профилактике трудовых конфликтов в организациях общественного питания	68
3.2 Формирование управленческих механизмов разрешения трудовых конфликтов через обоснование необходимых социально-экономических ресурсов обеспечения функционирования организаций общественного питания	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях реализации структурных изменений в экономическом сегменте бизнес-среды неизбежно появляются трудовые конфликты, которые играют неоднозначную роль в жизнедеятельности предприятий общественного питания. Современная наука об управлении предлагает выработать конструктивную позицию в отношении трудового конфликта, рассматривать его не только как дисфункцию в деятельности организации, но и как неотъемлемый элемент ее функционирования, эффективное управление которым позволит преодолеть конфликтное противостояние и снизить негативные последствия. Тенденции развития торговой отрасли, особенно в условиях рыночной специфики, характеризуются нестабильностью хозяйственной деятельности, ее низкой рентабельностью, ослаблением конкурентных позиций. Институциональная среда (рынок, государственные нормативы и ограничения; социальная политика государств и др.) в которой функционируют организации общественного питания, выступает важным фактором, влияющим на повышение уровня конфликтности между работниками и работодателем. Потенциальным источником трудовых конфликтов в таких организациях является политика работодателя, предполагающая сокращение затрат на рабочую силу, недостаточный уровень обеспечения условий труда, нежелание тратить средства на формирование корпоративной культуры, которые приводят к ухудшению положения работника.

В этих условиях квалифицированное и компетентное управление трудовыми конфликтами становится одним из важных факторов обеспечения эффективного развития предприятий общественного питания. Вместе с тем успешный опыт внедрения методов управления трудовыми конфликтами выявил большое количество ограничений, связанных с несовершенством законодательства, консервативностью руководителей, неподготовленностью кадров и другими причинами.

Изложенные обстоятельства актуализируют задачу обобщения эмпирического материала и разработки эффективных теоретико-методических подходов к управлению трудовыми конфликтами в организациях общественного питания (ресторанах).

Проблема исследования - наличие противоречия между потребностью социально-экономической практики в эффективной системе управления факторами созревания и развития трудовых конфликтов на предприятиях, с одной стороны, и отсутствием теоретического обоснования и эффективных методов снижения конфликтности трудовых отношений в организациях общественного питания, с другой стороны.

Объект исследования – процесс управления трудовыми конфликтами в организациях общественного питания.

Предмет исследования – отношения между сотрудниками организаций, связанные с анализом, оценкой, прогнозированием и управлением деятельностью, направленной на разрешение и предотвращение трудовых конфликтов.

Цель диссертационного исследования состоит в обосновании и разработке теоретических положений, методических и практических подходов к формированию системы управления трудовыми конфликтами в организациях общественного питания.

Для достижения поставленной цели, были поставлены следующие **задачи**:

- 1) исследовать сущность, структуру, типы, причины трудовых конфликтов и методологические основы управления ими;
- 2) разработать методический инструментарий диагностики трудовых конфликтов и дать оценку социально-трудовой сферы предприятий общественного питания, с точки зрения их конфликтности в режиме комплексного эмпирического исследования;
- 3) провести анализ трудовых конфликтов, эффективности системы их разрешения и профилактики;

4) обосновать методические подходы к урегулированию и профилактике трудовых конфликтов в организациях общественного питания;

5) разработать и обосновать социально-управленческие механизмы разрешения трудовых конфликтов, с учетом специфики функционирования предприятий общественного питания (ресторанов).

Гипотеза исследования заключается в следующих предположениях:

1) в практической деятельности современной организации общественного питания не в полной мере применяются методы профилактики и предупреждения трудовых конфликтных ситуаций. Использование, в рамках программно-целевого подхода, системы управления трудовыми конфликтами в полном объеме позволит сократить количество конфликтных инцидентов и ускорить их разрешение;

2) предприятия общественного питания, которые имеют лояльных, мотивированных сотрудников, приверженных корпоративной культуре и включенных в процессы принятия управленческих решений, будут характеризоваться меньшим уровнем конфликтности; и напротив, более высоким уровнем сотрудничества как внутри трудового коллектива, так и между руководством и персоналом (по вертикали). Это доказывает необходимость разработки и внедрения программы лояльности и программы управления эмоциональной компетентностью для сотрудников предприятий общественного питания как инструмента программно-целевого управления трудовыми конфликтами.

Теоретико-методологическая основа исследования. В методологическом отношении исследование опирается на системный и структурно-функциональный подход к анализу проблемной ситуации, социально-экономическое представление о трудовом конфликте как целостной, динамичной системе социальных взаимодействий, процессов и отношений между его субъектами. В качестве источников использованы как классические труды российских и зарубежных ученых, анализирующих

теоретические и практические подходы к изучению конфликтов, так и современные научные работы.

Исследование основывается на фундаментальной теоретической базе классиков конфликтологии, которые заложили основу для междисциплинарного подхода к исследованию конфликта как особого социального явления. Это теоретические положения о законе конфликта как всеобщем и основополагающем законе (Г. Спенсер), о конфликтной модели развития общества (Р. Дарендорф). Рационалистическая теория разрешения микроконфликтов (Э. Дюркгейм), «общая теория конфликта» (К. Боулдинг), идея ситуационной вариативности социальных конфликтов (К. Левин), теория социальной напряжённости (К. Райт), теория социального конфликта (Г. Зиммеля). О многофакторной обусловленности общественных процессов, их социокультурных детерминантах и переменных (П. Сорокин); об устойчивости социальных систем и условиях ее обеспечения (Т. Парсонс); о социальных дисфункциях как источнике возникновения конфликтов (Р. Мертон); о позитивной направленности большинства функций конфликта (Л. Козер); о детерминационной цели конфликтности (Р. Дарендорф).

В последнее десятилетие проблематика исследований экономических, трудовых, организационных конфликтов и социальной коммуникации существенным образом расширилась – от разработки методологических и теоретических проблем до разработки методики и технологий разрешения конкретных конфликтных ситуаций в организациях. В этой связи необходимо отметить работы Александровой Е.В., Антошиной Н.В., Анцупова А.Я., Бородкина Ф.М., Герчикова В.И., Данакина Н.С., Дмитриева А.В., Дудченко В.С., Зайцева А.К., Здравомыслова А.Г., Киблицкой М.В., Кравченко А.И., Красовского Ю.Д., Лебедевой М.М., Пригожина А.И., Рукавишников В.О., Сперанского В.И., Степанова Е.И., Фролова С.Ф., Чумикова А.Н., Шаленко В.Н. и других.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип

объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный; эмпирические – архивный (анализ документов), методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение; методы обработки – качественный и количественный анализ; методы интерпретации – структурный.

Методики исследования.

Оценка удовлетворенности трудом персонала. Методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности. Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто. Экспертное интервьюирование руководителей и специалистов как основных инициаторов поддержания мероприятий по управлению трудовыми конфликтами с целью исследования существующих процедур управления трудовыми конфликтами. SWOT–анализ.

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2016-2017 гг.).

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Обоснован методический инструментарий диагностики трудовых конфликтов в организациях общественного питания, новизна которого заключается в выявлении форм и содержания сложно-структурных трудовых конфликтов путем комплексного исследования и экспертной оценки, апробация которого позволит интерпретировать различные составляющие социально-трудовых взаимодействий, содержащих в себе потенциальные противоречия.

2. Определены критерии рациональности различных методов разрешения трудовых конфликтов, с учетом специфики кадрового менеджмента организаций общественного питания, и основные этапы процедур предупреждения и разрешения трудовых конфликтов.

3. Предложена совокупность причин и факторов неэффективности управления трудовыми ресурсами, которые способствуют возникновению трудовых конфликтов в организациях общественного питания.

4. Разработаны методические подходы к управлению трудовыми конфликтами, в основу которых положены наиболее приемлемые для трудовых коллективов методы исследования конфликтов в зависимости от выбранного объекта исследования, и учитывающие конструктивные и деструктивные элементы конфликта.

5. Обоснована и предложена к использованию в организациях общественного питания система управления трудовыми конфликтами, основу которой определяет программно-целевая модель управления трудовыми конфликтами, отличающаяся ее системным описанием (функциональным, информационным), выделением целевых критериев и стратегических альтернатив управления трудовыми конфликтами.

Положения, выносимые на защиту:

1. Управление трудовым конфликтом определяется как целенаправленное воздействие на лицо или группу лиц, непосредственно участвующих в процессе конфликта, на основе научно обоснованных принципов, путем применения различного рода методов и технологий с целью изменения, разрешения конфликтного противоречия и достижения согласия сторон конфликта. Использование «портфеля» методического инструментария эмпирического исследования на разных этапах управления трудовыми конфликтами влияет на прогнозируемость результатов использования социально-управленческих механизмов разрешения конфликтов; позволяет сделать процесс взаимодействия с организацией

управляемым; обеспечивает воспроизводимость результатов и повторяемость их в иных условиях.

2. Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов, и проблематично дать обобщенную оценку результатов конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Также необходимо учитывать, для какого персонала он конструктивен, а для кого – деструктивен, в рамках кадрового менеджмента организаций общественного питания. Основные этапы процедур предупреждения и разрешения трудовых конфликтов определены в структуре алгоритма разработки плана мероприятий, в рамках программно-целевого управления трудовыми конфликтами.

3. К наиболее существенным проблемам в системе управления трудовыми конфликтами, которые требуют, как стратегического, так и локального решения, относятся: текучесть кадров; неэффективная система мотивации и стимулирования; высокий коэффициент социальной напряженности; скрытое противостояние среди персонала, организационный микроклимат противоречивый, и, в настоящее время, тенденция к неопределённости, к отрицательному значению в поведенческом компоненте; низкий уровень командообразования, лидерства; неэффективная система коммуникационно-информационных каналов между персоналом, звеньями управления; низкий уровень лояльности персонала.

Организационные условия преодоления конфликтных ситуаций на индивидуальном уровне в процессе трудовой деятельности: уровень заработной платы, отношения с коллегами, условия труда, справедливость руководства, интересность работы, собственные результаты труда, перспектива служебного роста, возможность самореализации.

4. Основной приоритетный методический подход – это методика выбора стратегических средств разрешения конфликтных ситуаций, с учетом специфики деятельности предприятий общественного питания.

5. Система управления трудовыми конфликтами, основу которой определяет программно-целевая модель управления трудовыми конфликтами, отличающаяся ее системным описанием (функциональным, информационным), выделением целевых критериев и стратегических альтернатив управления трудовыми конфликтами. Совокупность мероприятий и рекомендаций (прежде всего, программа лояльности и программа управления эмоциональной компетентностью персонала) направлены на формирование корпоративного сознания и профессиональный рост работников, что позволит обеспечить социальные гарантии в целях мотивации высокопроизводительного труда и предотвращения конфликтных ситуаций.

Практическая значимость работы состоит в следующем: применение предлагаемых социально-управленческих механизмов и процедур разрешения и предупреждения трудовых конфликтов позволит экономить средства на кадровое обеспечение предприятий, повысит надежность, комфортность и безопасность. Использование результатов исследования целесообразно в управленческой деятельности организаций общественного питания в целях повышения социально-экономической эффективности их функционирования на основе системного управления трудовыми конфликтами.

Практическое значение имеют аналитические обоснования, методические и прикладные разработки, среди которых, прежде всего, система управления трудовыми конфликтами, с учетом специфики кадрового менеджмента предприятий общественного питания.

База исследования. Эмпирическое комплексное исследование трудовых конфликтов проводилось на выборке (генеральная совокупность N=215), которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) двух

белгородских предприятий общественного питания (рестораны): ООО «Роза ветров» (n=114) и ООО «БелградЪ» (n=101).

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2016 г., 2017 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в двух статьях:

1) Куликов, А.В. Карьерный коучинг / А.В. Куликов // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 32-38.

2) Куликов, А.В. Соппротивление и конфликты при организационных изменениях / А.В. Куликов // «Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт»: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 91-95.

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

1.1 Основные теории и подходы к анализу трудовых конфликтов в современной практике управления персоналом

Формирование и развитие рынка труда сделало очевидным факт, что отношения работника и работодателя не ограничиваются исключительно процессом труда. Для акцентирования данного обстоятельства в отечественной литературе по экономике труда вошло в употребление понятие «социально-трудовые отношения». Следует отметить, что термины «трудовые отношения» и «социально-трудовые отношения» правомерны. Фундаментальной причиной трудовых конфликтов является противоречие интересов. Опыт последних лет наглядно демонстрирует обострение борьбы за статус и ресурс, права и влияние различных социальных субъектов: предпринимателей и трудовых коллективов, профсоюзов, партий и общественных движений; крупных и малых национальных общностей, социальных групп и отдельных личностей.

Рассмотрение всего многообразия конфликтогенных факторов приводит к однозначному выводу на сегодняшний день: общепринятой их классификации не существует. Исследователи рассматривают многогранные, проблемы трудового конфликта с разных позиций. Эволюция представлений о конфликтах, в ходе которой негативная оценка конфликтных явлений сменяется их признанием в качестве естественного элемента общественной системы, установление нового взгляда на трудовые конфликты, как особой области знания; интегрирующей теоретические: исследования в различных областях знания и решающей задачи по управлению ими.

В публикациях последнего времени, посвященных теме трудовых конфликтов, часто под трудовым конфликтом понимается любое

взаимодействие (протестное действие, забастовка, противостояние, столкновение и т.д.) в котором участвуют работники предприятия [32, 34]. В ряде источников [9, 15] авторы сводят трудовой конфликт к более общему понятию конфликта или социального конфликта, что, на наш взгляд, приводит к утрате специфики собственно трудовых конфликтов по отношению к другим конфликтам.

Ряд авторов считают, что «трудовой конфликт – это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников» [71, с.21]. Очевидно, что конфликт между работником и работодателем может возникнуть и вне связи с трудовыми отношениями.

По мнению Сулимовой Т.С. «трудовой конфликт – столкновение субъектов, действующих в сфере трудовых отношений, вызванное противоположностью их интересов, когда одна или обе участвующие стороны прибегают к действиям, выходящим за рамки привычных, нормальных, отношений, иногда даже за рамки существующего правового порядка с целью придать гласности свое требование, удовлетворить нарушенные интересы, привлечь внимание общественности, оказать давление на другую сторону, те или иные органы управления, на все общество» [67, с. 19].

Сравнив указанные определения, можно отметить, что, несмотря на наличие основного признака конфликта – противоречия, в них не учитывается эмоциональная составляющая. Данный аспект отражен в наиболее распространенном в зарубежной литературе определении «социальный конфликт», который может быть определен как борьба из-за ценностей или претензий на статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон являются не только достижение желаемого, но также и нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника». Представленная трактовка конфликта показывает, что, кроме рациональной цели, стороны могут преследовать логически, неоправданные эмоциональные цели.

Среди представителей различных направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX века выделяются: психоаналитическое (Фрейд З., Хорни К., Фромм Э.); социотропное (Мак-Дугал У., Мигеле Э.); этологическое (Лоренц К., Тинберген Н.); теория групповой динамики (Левиш К., Креч Д.С., Линдсей Л.); фрустрационно-агрессивное (Доллард Д., Берковитц Л., Миллер Н.); поведенческое (Басс А., Бандура А., Сире Р.); социометрическое (Морено Д., Дженигс Э., Додд С., Гурвич Г.).

Наряду со ставшими классическими психологическими концепциями в теории конфликтного взаимодействия выделяют современные подходы: теоретико-игровое (Дойч М.); теория организационных систем (Блейк Р., Мутон Дж.); теория и практика, переговорного процесса (Прюитт Д., Рубин Д., Фишер Р., Юрии У.).

Ярким представителем западной социологии, занимавшимся проблемой конфликта является социолог Г. Зиммель (1858 — 1918), ввел в науку термин «социальный конфликт». Г. Зиммеля по праву считают основоположников функциональной теории конфликта. Большое значение для конфликтологии имеют его выводы о воздействии конфликта на внутреннюю структуру группы. Он считал, что в каких-то экстремальных ситуациях в обществе усиливается тенденция к централизации власти вплоть до установления деспотического режима. Когда возникает централизованная структура управления, она стремится к самосохранению и имеет склонность к постоянному поиску новых внешних врагов. Основной вклад в теорию конфликта Г. Зиммеля состоял в том, что он включил «третью сторону» в процесс протекания и разрешения конфликтов. По его мнению, отношения в диаде допускают возможность лишь прямолинейного конфликта, в то время как подключение третьей стороны даёт возможность осознания различий, формирования коалиций и становления групповой солидарности. Таким образом, возникает сложное социальное взаимодействие между личностями или группами [28, с.113].

В период со второй половины XIX в. и до начала XX в. социальный конфликт представлялся учёными как нормальное явление общественного бытия, неотъемлемое свойство социальных отношений. Конфликтам отводилась роль двигателя прогресса и в целом они имели положительную окраску.

Начиная с XX в. проблема конфликта в социологии развивалась в рамках системно-функциональной школы. Большой скачок в своём развитии в это период совершили прикладные социологические исследования, направленные на выявление причин возникновения и условий протекания конфликтов в малых группах и на межличностном уровне. Практическая социология ставила своей задачей поиск эффективных методик разрешения конфликтных ситуаций на производстве. Такого рода конфликты рассматривались учёными как негативные процессы, которые сдерживают развитие общества. Особое внимание социологи уделяли «аномалиям» социальной действительности, таким как бунты, военные конфликты, демонстрации, забастовки и другое.

В 1956 году американский социолог Льюис Козер в своей работе «Функции социального конфликта» предложил концепцию «позитивно-функционального конфликта». Он обосновал положительную роль конфликтов в обеспечении устойчивости социальных систем. Основываясь на умозаключениях Г. Зиммеля, Л. Козер утверждал, что существование социальных групп невозможно без конфликтных отношений. Конфликт в рамках данной концепции рассматривался как борьба за ценности и социальный статус, за власть и материальные и духовные блага. В такой борьбе целями противоборствующих сторон являются нанесение ущерба или уничтожение противника.

По мнению Л. Козера, борьба за материальные и духовные блага между социальными группами и отдельными индивидами несёт за собой положительные аспекты. В частности, давая выход накопившимся негативным эмоциям, участники конфликта возвращаются к своим обычным

отношениям. Также, в ходе конфликтной ситуации люди больше узнают друг друга и такое взаимное познание способствует трансформации отношений из враждебных в сотруднические [40, с. 56].

Л. Козер указывал на неоднозначную роль внешнего конфликта для сплочения группы. Если возникает внешняя опасность, угрожающая всей группе, а не её части, то тогда возрастает внутренняя сплочённость с целью нейтрализации угрозы. Если группа интегрирована недостаточно, то для неё характерна жесткость по отношению к её членам, а также стремление подавить проявления внутренних конфликтов. В качестве позитивной функции социального конфликта Л. Козер выделял стимуляцию социальных перемен, появление новых общественных порядков, норм и отношений.

В конце 50-х годов XX века возникла новая «конфликтная модель общества». Её автором был немецкий социолог Ральф Дарендорф. В своей работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» Дарендорф высказывает идею несостоятельности марксистской теории классовой борьбы, которая, по его мнению, не способна объяснить конфликты современного капиталистического общества. Он утверждает, что общество подвержено всепроникающим изменениям, осуществляемых постоянно [59, с. 152]. В этой связи любое общество испытывает социальные конфликты, которые происходят на различных уровнях перманентно. По мнению Дарендорфа, общественный строй опирается на принуждения одного класса другим. Такое принуждение осуществляется правящим классом посредством институтов власти. Учёный считал бесполезными попытки уничтожить глубинные причины социальных противоречий, но допускал возможность влияния на изменение течения конфликта. Такой подход открывает перспективу не революционных переворотов, а эволюционных изменений.

В начале 60-х годов американским социологом Кеннетом Боулдингом была предпринята попытка создания универсального учения о природе конфликта. В соответствии с его трудом «Конфликт и защита: общая теория» конфликт представлялся как всеобщая категория, присущая живому и

неживому миру, выступающая базовым понятием для анализа социальной, физической, химической и биологической среды [22, с. 31]. По мнению Боулдинга К. все конфликты имеют одни и те же функции, свойства и общие тенденции развития и условий протекания. Стремление к постоянной борьбе с себе подобным заложено в человеческой природе, но конфликты необходимо преодолевать и ограничивать путём сдерживания этого стремления.

В теории К. Боулдинга рассматриваются две модели конфликта – статическая и динамическая. В статической модели конфликта отношения строятся на принципе конкуренции, а в динамической основными побудительными силами в конфликтном поведении людей являются различные интересы сторон. К. Боулдинг, являясь бихевиористом, определяет динамику конфликтного взаимодействия как процесс, складывающийся из реакции противоборствующих сторон на внешние стимулы.

Одним из первых российских учёных, занявшихся конфликтологической проблематикой, был А.Г. Здравомыслов. Он трактует конфликт как «нормальное явление общественной жизни». Конфликт – «это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [33, с. 95].

По мнению А.Г. Здравомыслова, существует четыре источника конфликтных ситуаций, а именно [25, с. 99]: богатство, власть, престиж, достоинство. По мнению автора, любая коммерческая и некоммерческая организация в процессе своего развития неизбежно сталкивается с целой серией конфликтов, поскольку не может существовать без внутренней напряжённости и столкновении интересов. Следуя теории А. Здравомыслова, можно выделить следующие группы конфликтов:

- 1) конфликты между управляющими и управляемыми;

2) конфликты адаптации (между нормами и ценностями организации и вновь прибывшими сотрудниками и пр.);

3) конфликты управленческого уровня относительно стратегии развития организации и пр.

И.М. Козина выделяет три уровня коллективного конфликта, а именно [41, с.19]:

1) конфликт между работниками и работодателями;

2) конфликт между объединением работодателей и профсоюзами на уровне предприятия;

3) общенациональный масштаб конфликта между профсоюзами и объединением работодателей.

По мнению И.М. Козиной, конфликтная ситуация может быть представлена двумя формами — скрытой и открытой. Как и многие другие учёные, Козина отмечает положительные функции трудового конфликта.

Другой отечественный социолог А. Осеев определяет конфликт как «столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения» [55, с.159].

По мнению автора, объектом трудового конфликта может быть любой элемент условий труда. А. Осеев выделяет такие *функции трудового конфликта*, как:

1. Сигнальная функция. Разногласия в системе социально-трудовых отношений, а также обострения производственных отношений в жизни организации являются сигналом возникновения конфликта.

2. Интегративная функция. Результатом трудового конфликта может быть то, что единый коллектив разделяется на отдельные группы, члены которой обычно спланиваются с целью противостояния другим группам.

3. Инновационная функция. В процессе конфликта вырабатываются новые правила и формы трудового взаимодействия, с помощью которых становится возможным переход на новый уровень трудовых отношений.

4. Позитивная (негативная) функция. Благодаря разрешению конфликта происходит совершенствование системы социально-трудовых отношений.

5. Социально-психологическая функция. Трудовой конфликт существенно изменяет социально-психологический и эмоциональный климат в коллективе.

Анализ различных подходов к рассмотрению трудовых конфликтов показал, что феномен конфликта учёные рассматривают как неизбежный, необходимый и разрешающий фактор трудовых отношений. Конфликт, на наш взгляд, формирует дорогу к инновациям, способствует улучшению социально-трудовых отношений и корпоративного взаимодействия в целом. С другой стороны, конфликт может стать фактором разрушения всех отношений, привести организацию к кризису и даже банкротству. В этой связи, существует необходимость грамотного системного управления трудовыми конфликтами.

В отечественном кадровом менеджменте ситуация такова, что конфликтные ситуации часто решаются на локальном уровне, или организационном, а активность профсоюзов, как защитников работников, крайне мала. В связи с этим происходит постоянное сокращение оплаты труда и материальной стимуляции вообще. Такое положение вещей негативно влияет на развитие социальной защищённости работников и делает борьбу за соблюдение социально-трудовых прав менее эффективной.

Современные HR практики рассматривают конфликт как процесс взаимодействия, обладающий рядом неопределимых преимуществ с точки зрения организации, так как предоставляет информацию о проблемах организации, позволяет выявить скрытые процессы, разнообразие традиций и прочее [36, 37]. Общественные отношения складываются так, что люди просто не в состоянии жить, не будучи включёнными в те или иные организации. Специфика деятельности организации накладывает свой отпечаток на протекание конфликтов и на способы их разрешения.

Во внутренней жизни организации выделяют несколько групп конфликтных ситуаций. Такие конфликты переплетены между собой с помощью личностных и кадровых конфликтов, практики продвижения

персонала и карьерного роста сотрудников и т.д. Конфликты, представляют собой сложное социально-психологическое явление, многообразны, но их можно классифицировать по различным признакам. Классификация трудовых конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценивать пути их разрешения (Приложение 1). Выделяют четыре типа конфликтов [22, с.117]: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Существует также другая градация трудовых конфликтов. В зависимости от организационных уровней, социально-трудовые конфликты можно разделить на: горизонтальные, то есть конфликты между отдельными направлениями деятельности организации, между структурными подразделениями, между существующими формальными и неформальными группами и т. д.;

- вертикальные, то есть конфликты, возникающие между различными уровнями иерархии, между начальником и подчинёнными и т. п.;

- смешанные конфликты, которые содержат в себе элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты разделяют на:

- деловые, которые связаны с выполнением деловых функциональных обязанностей сотрудника;

- личностные, которые затрагивают неофициальные межличностные отношения.

По степени проявления конфликтные ситуации подразделяют на:

- скрытые, обычно затрагивают двух человек, которые достаточно долгое время не проявляют открытой агрессии или противостояния. Такие конфликты часто развиваются в форме интриги, которая вынуждает коллектив или отдельного сотрудника к определённым поступкам, наносящим ущерб;

- открытые, которые находятся под контролем у руководства и являются менее опасными для организации.

Одним из самых распространенных видов конфликта в современных организациях общественного питания является коммуникационный конфликт. Для его предотвращения вполне приемлемы обычные средства нормализации конфликта, но в то же время, он требует специфического отношения со стороны руководителя. Он должен понимать, что чувство коллективной ответственности формируется и закрепляется посредством создания благоприятного морально-психологического климата, а также посредством создания внутренней системы коммуникационных связей, охватывающих всех работников компании.

Предотвращение какого-либо конфликтогена возможно лишь при комплексном использовании всех средств организации, учитывая, как вертикальные, так и горизонтальные информационные потоки. Благодаря этому трудовой конфликт предстает в качестве проявления социально-экономических и производственных отношений, выделяются его структурные компоненты для решения задач исследования. Анализ конфликта позволяет выделить его существенные стороны: экономическую, связанную с обменом и распределением ресурсов производства; социальную, складывающуюся на базе трудовых отношений социальных групп и индивидов по поводу их актуальных потребностей в сфере производственной деятельности.

1.2 Источники и причины конфликтов в социально-трудовой деятельности

Коллективное решение той и ли иной проблемы показывает, что, прежде всего, персонал имеет разные мотивы и интересы. *Источники конфликтов* – это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование: знаний, умений, способностей, личностных качеств; функций управления; эмоциональных, психических и других состояний; технологических, экономических и других процессов; целей, средств, методов деятельности;

мотивов, потребностей, ценностных ориентации; взглядов, убеждений; в понимании, интерпретации информации; ожиданий, позиций; оценок и самооценок.

Выделим три, на наш взгляд, определяющих исходных момента или источников, порождающих конфликт:

- 1) сам персонал, как отдельные лица, так и группы людей;
- 2) совокупность социальных связей;
- 3) стечение обстоятельств, та или иная проблемная ситуация.

Среди наиболее распространённых причин трудовых конфликтов выделим [16, с. 38]:

1. Нарушение принципов управления: недочёты в планировании и организации труда, ошибки в стратегическом и оперативном планировании, и пр.
2. Бюрократичность системы управления организацией.
3. Незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства.
4. Бездействие руководства в отношении улучшений условий труда персонала.
5. Девальвация ценностей трудовой культуры.
6. Уменьшение уровня социальных и трудовых гарантий работников.
7. Низкий уровень заработной платы и несправедливые расценки премиальных.
8. Нецелевое расходование администрацией денежных средств.
9. Нарушение работодателем договорных обязательств.
10. Рост безработицы и мн. др.

Чтобы возник трудовой конфликт необходимы определенная зрелость порождающего его социального противоречия, появление противоположностей в нем как самостоятельно действующих субъектов, а также, чтобы сознательное противоборство соответствующих групп и индивидов служило им оптимальным способом решения данного

противоречия. Следовательно, сущность трудовых конфликтов заключается как в объективных противоречиях социально-экономических интересов работников предприятий и руководства, так и в целях, ценностях и нормах, социальных, психологических, этических качествах субъектов конфликтных трудовых отношений.

Сущностные факторы трудовых конфликтов следует рассматривать, прежде всего, исходя из типов соответствующих противоречий, лежащих в их основе. Противоречия в производственно-технологической подсистеме предприятия связаны с трудовыми взаимодействиями индивидов и групп, объединяемых единым технологическим процессом изготовления продукции, который осуществляется на базе дифференциации их рабочих операций. В основе этой конфликтогенной проблемы лежит объективное противоречие: чем сложнее профессиональная специализация и труднее кооперация производственной деятельности работников, чем ответственнее их отношение к своим обязанностям, тем вероятнее разногласия, споры и конфликтные ситуации с участием активных членов организации.

Ролевые противоречия и рассогласования создают «ролевой конфликт», сторонами которых являются производители и потребители, рабочие основных и вспомогательных подразделений и др., которые связаны между собой разной степенью ответственности, совместимости интересов, жесткостью контроля и формализацией своей деятельности. В ролевом трудовом конфликте субъекты социально-трудовых отношений, выполняющие противоположные задачи и функции, имеют собственные представления по поводу исполняемых ролей.

Трудовые конфликты на почве «деловых разногласий» вызываются индивидуальными особенностями профессионального мышления, расхождениями вплоть до противоположности во взглядах на организацию производства, на правильность решения оперативных или стратегических проблем, на нормы и критерии трудовых и этических взаимоотношений между людьми.

Механизм лидерства в соперничестве формального руководства с трудовыми группами вызывает процессы недобросовестной конкуренции, доминирования и демонстрации превосходства. Самосознание работников и трудовых групп порождает различного рода деловые и личные амбиции, на почве которых они вступают в межличностные конфликтные отношения.

Ненормальные и вредные для здоровья работающих условия труда являются таким конфликтогенным фактором, который формирует устойчивые негативные настроения среди крайне неудовлетворенных людей, их нетерпимость к бездействию администрации и ее декларативным обещаниям улучшить ситуацию по поводу данной проблемы.

Нельзя игнорировать и «объективно-субъективные причины». Социологи выделяют несколько социальных групп по признаку приспособления россиян к рыночной реформе. Группа «адаптированных рыночников» достаточно успешно реализует свои возможности в новых условиях и в обследованном репрезентативном массиве опрошенных составляет около 30%. К этой группе примыкает небольшая по численности группа (5%), представители которой понимают преимущества рыночной экономики, но уровень их социального самочувствия весьма низок. Наибольшую группу «адаптированных нерыночников» (45%) образуют россияне с высоким и средним уровнем социального самочувствия, но не воспринимающие рыночную экономику как ценность и не претендующие на большие доходы. К последней группе относятся «неадаптированные нерыночники» (около 20% обследованных), которые не принимают ценности рыночной экономики, хотя за годы реформы поняли, что требуется от них для успеха и процветания, но на достижение этих целей у них нет ни сил, ни средств, ни желания. Именно эта социальная группа в наибольшей степени рекрутирует в ряды забастовщиков своих представителей в качестве активных участников коллективных трудовых конфликтов [22, с.274].

Американские социологи при анализе *причин конфликтов* делают акцент на внутриорганизационных условиях их возникновения [38, с.131]:

1. Конкуренция за ресурсы, находящиеся в дефиците. В связи с тем, что администрация постоянно оказывается перед проблемой распределения различного рода ресурсов, то правление конфликтами в таком случае требует от неё гибкой политики.

2. Взаимозависимость задач. Поскольку современные организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неэффективной работе конкретного подразделения или работника происходит нарушение взаимозависимости выполняемых функций и операций, и оно может стать причиной возникновения трудовой конфликтной ситуации.

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения, которые сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем достижению целей всей организации.

4. Различия в представлениях и ценностях. При оценке конфликтной ситуации ее субъекты могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте также могут увеличить возможность возникновения трудового конфликта. «Конфликтные личности» всегда создают вокруг себя враждебную атмосферу, чреватую интригами, спорами и другими эмоциональными конфликтами. Существующие различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и других социальных характеристиках также могут явиться факторами, провоцирующими конфликт.

6. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе адекватно понять ситуацию или точки зрения других.

Социально-трудовой конфликт появляется как противоречие, возникающее между идеальными позициями, оперирующими с трудом и

стоящими за ними расчетными схемами и знаниями. Выделим основные направления (виды) противоречий между оперирующими с трудом позициями.

1) Между работником и звеньями управления предприятием, связанные с отчуждением работника от труда.

2) Между работником и управлением предприятием по вопросам условий труда.

3) Между управлением предприятием и персоналом, связанные с несоответствием цены труда и потребностями каждого сотрудника.

4) Между управлением предприятием и персоналом по вопросам социальной поддержки.

5) Между государством и работниками по вопросам социальной поддержки.

Однако данные социологов показывают, что рост протестного потенциала может быть вызван как ухудшением, так и улучшением положения и статуса противодействующей социальной группы. В современных российских условиях самым влиятельным фактором участия в массовом протесте считается открытое недоверие действующим органам власти.

Согласно концепции «коллективного действия», социально-групповая напряженность и даже «абсолютная депривация» не могут вызвать массовый протест большинства членов общества, несмотря на то, что они являются необходимыми предпосылками. Достаточными для протестного движения считаются такие условия, которые заключаются в присутствии радикально новых политических, экономических и организационных возможностей, которые образуют так называемый «ресурс социального протеста».

Поскольку экономическая составляющая играет приоритетную роль в содержании трудового конфликта, то общими механизмами, формами реализации ресурсов конфликтной деятельности его участников являются обмен, распределение и перераспределение наличных ресурсов. Для отражения поведенческой стороны социально-трудоого конфликта

необходимо рассмотреть социальное действие и взаимодействие конфликтующих сторон, трансформирующихся по мере развития в социально-трудовые процессы, которые вовлекают не только лежащие на поверхности ресурсные возможности, но и скрытые резервы для продолжения развивающейся борьбы.

Психологическая составляющая трудового конфликта в сфере экономических и производственных отношений рассчитывает учет мотивационных механизмов реализации ресурсов оппонентов, которые воплощаются в стратегиях и тактиках реального противоборства между сторонами. На сегодняшний день реформация общественных и экономических отношений повышает роль социокультурной компоненты социально-трудовых споров и деловых разногласий. Вследствие этого еще более усиливается влияние ценностно-нормативных регуляторов экономических и трудовых конфликтов.

Социологические исследования показывают, что чаще всего вызывают конфликтное противодействие недовольных наемных работников следующие действия работодателей или руководителей, представленные далее в порядке убывания:

- 1) задержка или невыплаты заработной платы;
- 2) необоснованное уменьшение размера заработной платы;
- 3) сокращение рабочего времени при одновременном уменьшении размера заработка (дохода);
- 4) оформление вынужденного отпуска без надлежащей его оплаты;
- 5) необоснованное ухудшение условий труда на рабочих местах;
- 6) увольнение части работников под предлогом производственной необходимости без надлежащей материальной и социальной компенсации;
- 7) увольнение части работников с целью освободиться от неугодных сотрудников (например, от лидеров протестных групп);
- 8) закрытие предприятия и увольнение всех работников под предлогом банкротства компании;

9) купля-продажа предприятия без согласия трудового коллектива и его профсоюза.

В ответ на такие действия, ущемляющих интересы, права и свободы работников, могут последовать встречные акции протеста в форме: забастовки на отдельном предприятии; территориальных или отраслевых забастовок; региональных масштабных акций протеста («забастовок солидарности», пикетирования, митингов); перекрытия транспортных магистралей; голодовок отдельных работников или групп; подачи петиций и заявлений в региональные и высшие органы государственной власти.

Социологический анализ способов, которые применяются руководством организации в случае возникновения социально-трудовых конфликтов, показывает, что в случае, если администрация или игнорирует возникающие конфликты, или стремится подавить все возникающие в организации формы конфликтов, противостояния между оппонентами – работниками и руководителями обостряются. В частности, возрастает число деловых и межличностных конфликтов, а удовлетворенность трудом и взаимоотношениями в целом снижается. В случае, если руководство использует широкий арсенал способов и форм разрешения социально-трудовых конфликтов, стремится понять и устранить причины возникновения конфликтных ситуаций, доминируют положительные функции конфликта.

1.3 Особенности разрешения и предотвращения трудовых конфликтов, как объекта управления

Под *управлением трудовым конфликтом* мы будем понимать целенаправленное воздействие на лицо или группу лиц, непосредственно участвующих в процессе конфликта, на основе научно обоснованных принципов, путем применения различного рода методов и технологий с целью изменения, разрешения конфликтного противоречия и достижения согласия

сторон конфликта. Поскольку основной составляющей процесса конфликта является человеческий ресурс, оказывающий непосредственное влияние на специфику, масштабы и форму конфликта, эффективное управление процессом трудового конфликта не может быть осуществлено без анализа и прогнозирования поведения персонала, принимающего в нем непосредственное участие. Указанное обстоятельство выступает в качестве основного принципа эффективного управления процессом конфликта (Приложение 2).

В управленческой теории и практике выделяют ряд *принципов управления конфликтами*, которые можно разделить на общие и частные.

Пугачев В.П. к общим принципам управления конфликтами предлагает отнести следующие:

а) институционализация конфликта, то есть установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта. Обычно институционализация включает: запрет на применение насильственных средств; ограничение количества участников и сфер проявления конфликта и т.п.

б) легитимация процедуры разрешения конфликта, то есть признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже в том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми (устаревшими) правовыми нормами. Легитимация процедур требует их фиксации в специальных документах и широкого ознакомления с ними всех участников конфликта;

структурирование конфликтующих групп, то есть определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силы;

в) редукция, конфликта, то есть его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния [74, с. 112].

Помимо общих принципов управления конфликтами, можно выделить целый ряд более *частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов*, таких как:

- рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски;
- концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента;
- расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;
- сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие, что позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;
- проведение различия между участником и предметом конфликта;
- относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать, как врага, поскольку конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон;
- ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;
- временное ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот;
- решение конфликтов с помощью перемен, а не путем замораживания существующего состояния. При консервации ситуации весьма вероятно, что через некоторое время конфликт вспыхнет снова.
- арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта (коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений; контроль за их реализацией третьей стороны);
- определение круга возможных альтернатив допустимых уступок до принятия совместного решения. Без этого каждой из сторон трудно найти компромиссное решение на переговорах;

– определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения цены, победы и поражения (в глубоких и затяжных конфликтах обычно проигрывают не только побежденные, но и формальные победители, так как цена победы бывает слишком высока и др. [75, с. 143].

Следует отметить, что рассмотренные частные принципы, в отличие от общих, не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая, все факторы конфликтной ситуации, а также в зависимости от используемых технологий и методов управления трудовыми конфликтами.

Управление процессом конфликта может быть осуществлено в различных формах, видах и с применением различного рода методов. При этом центральное место здесь занимает вопрос формирования системы управления трудовыми конфликтами, которая должна отвечать ряду требований: эффективности, объективности, адаптированности и т.д.

Следует отметить, что вопрос методологии воздействия на конфликт является наиболее проблемным, так как именно он определяет направление используемых технологий, позволяющих осуществить целенаправленное управляющее воздействие. На практике использование неэффективной организации управления трудовым конфликтом может привести к большим ресурсным затратам, увеличению рисков для организации, а также трансформации процесса конфликта в неуправляемую форму.

К основным, применяемым на практике *методам управления процессами конфликтов*, можно отнести: метод планирования процессов конфликта; метод организации процессов конфликтов; метод мотивации процессов конфликта; метод контроля процессов конфликта [71, с.119]. Эти методы соединяют в себе все действия по целенаправленному воздействию на процесс конфликта и поэтому представляют эффективную систему управления трудовыми конфликтами.

Методы по управлению процессами конфликтов на практике могут быть использованы как изолированно, так и в системе. Причем в каждом конкретном случае они непосредственно зависят от специфики организации,

процесса конфликта и т.д. Планирование процессов конфликта не предполагает непосредственного активного воздействия на его процесс, но позволяет рассмотреть его в отдаленном будущем и на этой основе сформировать и оценить степень влияния применяемых технологий управления процессом конфликта. Несмотря на потребность в определенных ресурсах для планирования процесса конфликта, он оказывает положительное влияние на эффективность управления процессом конфликта. Практический метод организации процесса конфликтов предполагает определенный род воздействия на процесс конфликта. В его рамках используются технологии, направленные на изменение процесса конфликта. Объектом воздействия выступают участники и непосредственно процесс конфликта. Он также подразумевает активное целенаправленное воздействие на процесс конфликта. Использование мотивации в процессе конфликта происходит в рамках целенаправленного воздействия на участников процесса конфликта, а областью воздействия является мотивационная составляющая психики человека. В рамках процесса конфликта мотивационная составляющая представлена причинами, побуждающими сотрудников к участию в процессе конфликта. Именно они определяют не только факт существования конфликтной ситуации, но и ее протекание. Контроль, процесса конфликта основан на использовании критериального анализа, когда определяется эталонная модель процесса конфликта, а именно ее критерии. Поскольку эталонная модель должна отличаться объективностью и адаптированностью, необходимо учитывать динамику процесса конфликта. По причине большой ресурсной затратности моделирования конфликта он фрагментируется, т.е. выделяются только некоторые его составляющие, которые должны представлять собой критерии желаемого состояния процесса конфликта. С использованием выявленных критериев производится их соотнесение с реальным состоянием процесса конфликта. Полученная информация является основанием для формулировки действий по управлению процессом

конфликта. От объективности и своевременности применения контроля зависит эффективность управления процессами конфликтов.

Наряду с практическими методами управления процессами конфликтов существует группа методов конфликтологии как области теоретического знания, представляющая собой основополагающее направление способов, формирования теории конфликтологии на основании эмпирических данных. Центральное место занимают такие общетеоретические методы, как: эксперимент и наблюдение и такие общенаучные методы, как индукция, дедукция, синергетика, восхождение от общего к частному и от частного к общему и др. [49]. Основной целью их применения является сбор и обобщение информации и на основании этого построение гипотез, теорий, закономерностей и т.д. Как практическая, так и теоретическая группа методов достаточно сложно и многогранно взаимосвязаны.

Наряду с рассмотренными основными группами методов (теоретических и практических) многие исследователи выделяют *структурную группу методов управления конфликтом* [42, 49, 78 и др.]. Выделение структурной группы методов основано на том, что они направлены на управление процессами конфликтов, причинами которых являются какие-либо внешние факторы. На практике широко распространено использование таких структурных методов, как: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждения.

Также достаточно эффективны технологии управления трудовыми конфликтами, основной задачей которых является достижение определенных целей и задач организации. Существуют различные *технологии управления процессом конфликта*, поэтому их классификация не может быть признана однозначной (рис. 1).

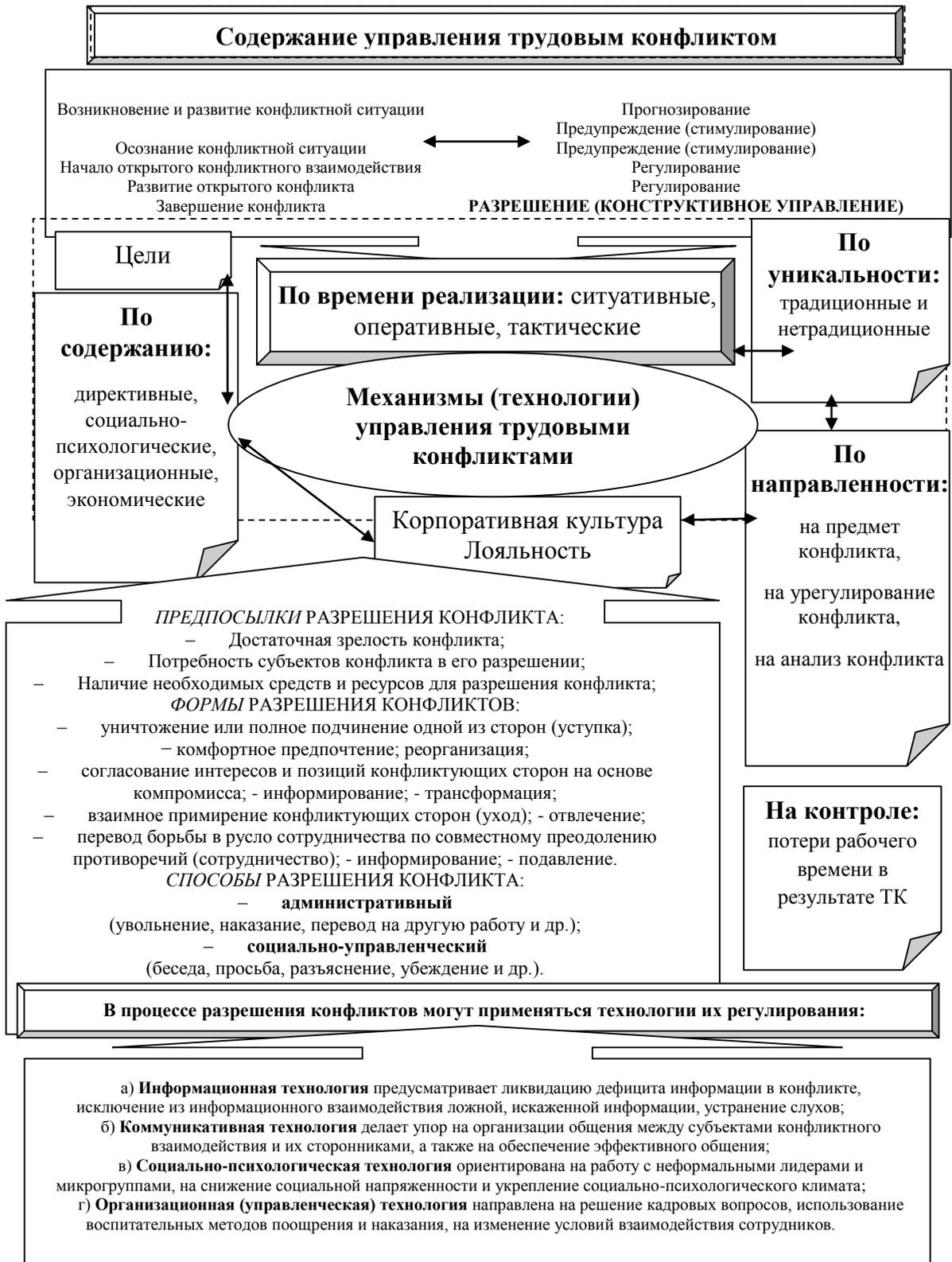


Рис. 1 Механизмы управления трудовыми конфликтами
(составлено автором)

По времени реализации технологии управления процессом конфликта могут быть разделены на ситуационные, оперативные и тактические. Под

ситуационными технологиями понимают группу технологий управления конфликтом, время, реализации которых занимает от одного дня до полутора месяцев. В этот период включается выработка технологии, а также ее реализация. На практике они направлены на решение экстренных вопросов управления процессом конфликта.

Под оперативной группой технологий управления конфликтом понимаются технологии, применяемые и формулируемые на временном промежутке от 1,5 месяца до 1 года. Они обладают большим периодом действия, что определяет их область как управление процессом конфликта в отдаленной перспективе.

Под тактической группой технологий управления конфликтом понимаются технологии, период формулирования и реализации которых находится на временном; промежутке от 1 года до 3 лет. Они в большей степени связаны с планированием и прогнозированием процесса конфликта и направлены на отдаленную перспективу.

Рассматривая практические аспекты конфликтного взаимодействия, большинство исследователей сходятся во мнении, что в настоящее время наиболее распространена технология директивного управления процессом конфликта – глобальная технология, применяемая зачастую в рамках бюрократических организаций, а также когда все прочие технологии управления процессом конфликта не показали своей эффективности и результативности: Она основана на использовании жесткого управленческого воздействия (приказа, распоряжения, указания и т.д.), а также определения санкций за ненадлежащее или полное, неисполнение распоряжения (увольнение, понижение по должности, лишение премии и т.д.). Следует отметить, что, несмотря на доказанную практикой эффективность, использование директивного управления трудовым конфликтом не приводит к ликвидации причин конфликта, а только к снижению последствий, и в дальнейшем конфликт может проявиться в более сложной и проблематичной для управления форме.

Наряду с приведенными выше, можно выделить группу технологий, которые направлены на анализ процесса конфликта, применение которых позволяет получить необходимую информацию для управления трудовым конфликтом. К ним относятся наблюдение и эксперимент, а также ряд других методик изучения конфликтов, представленных в приложении 2.

В связи с этим наиболее перспективным представляется метод управления трудовым конфликтом с использованием технологии моделирования, когда временные величины и их соотношение можно определить выборочно и только в определенных точках пространства действия. Моделирование помогает учитывать характерные признаки конфликтных ситуаций, например, таких, как неопределенность действия, неоднозначность соотношений, экстремальность эффективности. Кроме того, технология моделирования связывает стадии общего процесса и целевые показатели, что позволяет определить оптимальное значение степени воздействия механизма управления и контроля за конфликтной ситуацией в постоянно изменяющихся условиях внешней и внутренней среды [78, с. 69].

При управлении процессами конфликтов, широко используется определенный цикл управления процессами конфликтов. Это система, которая включает цели, задачи, методы и технологии управления процессами конфликта. Их отличительной особенностью выступает то, что они находятся в стадии формулировки, то есть могут быть трансформированы с наименьшими ресурсными затратами.

С учетом рассмотренных и систематизированных элементов методологии цикл управления трудовыми конфликтами может быть представлен как совокупность следующих элементов:

- а) формулировка цели и задач управления трудовыми конфликтами;
- б) формулировка принципов управления, трудовыми конфликтами;
- в) формулировка методов управления трудовыми конфликтами;
- г) формулировка технологий управления трудовыми конфликтами.

Все перечисленные элементы реализуются последовательно, что позволяет сохранить их актуальность и взаимосвязь, а управление процессами конфликтов приобретает системный характер, который проявляется во взаимозависимости цели, задач, методов и технологий.

Таким образом, для внедрения новых, более совершенных приемов, способов, методов управления трудовыми конфликтами, необходимо создать соответствующий механизм управления. При этом динамический характер трудового конфликта обуславливает необходимость разработки системы управления трудовыми конфликтами в целях своевременного выявления потенциальных проблем, контроля развития конфликтных ситуаций и принятия эффективного управляющего воздействия на процессы трудовых конфликтов в целях их успешного разрешения.

Вывод по 1 главе.

На основе анализа, приведенных понятий представляется возможным, определить *трудовой конфликт* как столкновение субъектов социально-трудовых отношений в результате предельного обострения противоречий в социально-трудовой сфере организации и предполагающий активные действия, направленные на достижение каждым из субъектов своих целей либо защиту своих интересов.

В настоящее время сложилось несколько направлений *теории конфликтологии*: философско-социально теоретическое, охватывающее общие тенденции развития конфликтов на макроуровне; организационно - социологическое, изучающее причины и динамику конфликтов организаций, групп, коллективов; индивидуально-психологическое, изучающее психофизические особенности и характеристики отдельных личностей, их поведение в конфликте.

Трудовые конфликты, возникающие на различных уровнях управления организациями – в звене, в бригаде, в отделении, в цеху, на предприятии, в целом в отрасли, отражают все три вышерассмотренных направления. Они соответственно порождаются причинами как на макроуровне (отраслевым

регулированием, например, величины зарплаты), так и на микроуровне (неприязнь членов коллектива друг к другу, несправедливым, по их мнению, распределению заработка между членами бригады и т.д.).

Таким образом, трудовой конфликт является сложным и многогранным понятием, занимающим одно из важных мест в управленческой деятельности. Эффективное управление трудовыми конфликтами способствует гармоничному развитию организации как социально – экономической системы и достижению целей ее функционирования, что невозможно осуществить без воздействия на структуру трудового конфликта.

На наш взгляд, в целом, трудовой конфликт, правомерно рассматривать, как высшую точку экономических, организационно-управленческих и психологических противоречий, которые выражаются в противостоянии субъектов трудовых отношений, обусловленных противоположностью или существенным различием их интересов, ценностей, целей, мотивов и т.д. и предполагающих активные действия, направленные каждым из соперников на достижение своих целей или намерений. Важной целью эффективного управления трудовыми конфликтами выступает их предотвращение посредством изучения предыдущего опыта, предвидения, развития каждой конкретной ситуации, мониторинга социально-трудовой сферы организации до возникновения конфликтов.

Разрешение конфликта – это вид деятельности, прежде всего, руководителя, направленный на завершение трудового конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях общественного питания осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по двум основным направлениям:

1. Анализ трудовых конфликтов и социально-управленческих механизмов их разрешения и профилактики.

2. Оценка конфликтности предприятий общественного питания на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности персонала.

Объектом комплексного эмпирического исследования выступили два белгородских предприятия общественного питания: ресторан ООО «Роза ветров» и ресторан ООО «БелградЪ».

Комплексное исследование системы управления трудовыми конфликтами осуществлялось поэтапно, с учетом специфики деятельности предприятий общественного питания. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики, ранжированные согласно алгоритму проведения социологического исследования.

Первый «полевой» этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Изучение организационных и социально-экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на развитие системы мотивации, обучения, оценки и ротации персонала, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы развития персонала в исследуемых ресторанах. Основной метод исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Уставы организаций,

Положения об обучении персонала, Положения о Мотивации персонала и другие документы, описывающие основные кадровые процессы. Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, влияющих на систему управления и предупреждения трудовых конфликтов.

Второй этап исследования (февраль 2017 г.).

Оценка удовлетворенности трудом персонала всех категорий. Основной метод исследования – анкетирование. Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала» оптимизирована, выделены блоки направлений исследования и дополнены нами конкретными вопросами, направленными на выявление степени удовлетворённости всех категорий персонала характеристиками, которые, в разной степени, сопряжены с проблематикой возникновения разного вида трудовых конфликтов: отношениями с коллегами, отношениями с руководством, удовлетворённость заработной платой, премиями, стилем управления, условиями труда, организацией труда, своим положением в организации, режимом труда, перспективой служебного роста, работой своих коллег, справедливостью руководства, делегированием полномочий, признанием собственных успехов, уровнем рабочей нагрузки и т.д. (Приложение 3, 4).

Третий этап исследования (март-апрель 2017).

Оценка конфликтности предприятий ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.

1. *Методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.*

Особое место в управлении трудовыми конфликтами занимает, прежде всего, их прогнозирование и предупреждение на основе контроля уровня социальной напряженности. Чем выше социальная напряженность, тем больше негативных, неблагоприятных условий и факторов, на любом этапе зарождения и протекания, могут привести к конфликтной ситуации.

Главная проблема – необходимо обеспечить действенные на практике процедуры прогнозирования и предупреждения возможных трудовых конфликтов, с учетом специфики деятельности предприятий общественного питания. Необходимо проводить системный контроль уровня социальной напряженности, который будет являться одним из инструментов системы управления трудовыми конфликтами, а именно, предупреждения.

В социологии конфликта разработана методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности. Данный показатель выявляется с помощью факторного анализа по формуле (Александрова А.Ф., 1993, с. 78–79):

$$K = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{P}$$

где K – коэффициент социальной напряженности; $x_1 + x_2 + \dots + x_n$ – факторы неудовлетворенности (заработной платой, условиями труда, стилем управления и т.д.); P – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных (Приложение 5).

2. Экспертное интервьюирование руководителей и специалистов как основных инициаторов поддержания мероприятий по управлению трудовыми конфликтами с целью исследования существующих процедур управления трудовыми конфликтами. Вторая задача – это, получить экспертную оценку основным признакам социальной напряженности:

- стихийные минисобрания (беседы нескольких человек);
- увеличение числа неявок на работу;
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- нарастание увольнений по собственному желанию;
- распространение недостоверной информации, слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные забастовки;
- рост эмоциональной напряженности.

3. Анализ системы профилактики и разрешения конфликтов в организации (анкета составлена автором). Цель – экспертная оценка актуальных мер и процедур профилактики конфликтов; степень включенности персонала (коллектива) в систему разрешения трудовых конфликтов (Приложение 6).

Четвертый этап исследования (сентябрь-октябрь 2017 г.).

Анализ социально-психологического климата как индикатора и ресурса предотвращения развития трудовых конфликтов. Второй вектор исследования – оценка показателей и возможных результатов взаимовлияния социально-психологического климата и системы использования социальных механизмов для разрешения и профилактики трудовых конфликтов.

3. Методика интерперсональной диагностики межличностных отношений Т. Лири (адаптированная Л.Н. Собчик).

Методика позволяет выявить преобладающий тип отношений к персоналу посредством само- и взаимооценки. Чтобы представить основные социальные ориентации более наглядно, Т. Лири схематично изобразил их в виде круга, разделённого на сектора. Он состоит из восьми секторов, по четырём сторонам обозначены следующие ориентации: доминирование, подчинение, дружелюбие, враждебность. В более детальном описании круг делится на 16 секторов. Данная схема построена на предположении, что чем ближе оказываются результаты к центру окружности, тем сильнее выражается зависимость двух переменных. Сумма баллов каждой ориентации переводится в индекс. Чем больше расстояние какого-либо показателя от центра окружности, тем больше адаптивность и экстремальность интерперсонального поведения (Приложение 7).

4. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто. Методика позволила нам выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе (Приложение 8).

5. Методика диагностики типов поведения персонала в конфликтной ситуации – опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» (Pro-персонал. Энциклопедия практической психологии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychologos.ru/test-tomasa-tipu-povedeniya-v-konflikte>).

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах. Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость): соревнование (конкуренция), приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

В подтверждение объективности полученных результатов, на завершающем этапе исследования, проведен SWOT-анализ, необходимый для наиболее четкого и наглядного определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, связанных с управлением трудовыми конфликтами в организациях общественного питания.

Обоснование выборочной совокупности респондентов.

Среднесписочная численность персонала на 01.01.2017 г. ресторана ООО «Роза ветров» 114 человек, ресторана ООО «БелградЪ» 101 человек, следовательно, общая генеральная совокупность респондентов для исследования составила 215 человек.

При проведении всех видов анкетирования и тестирования, которые предполагали опрос всех категорий персонала двух ресторанов, количество выборки определялось исходя из того, что согласно основным правилам и критериям проведения социологического исследования на базе предприятий, с количеством персонала около 100 человек (но не более 150), расчет объема оптимальной выборки производится исходя из минимальной допустимой

ошибки выборки (2 – 5%).

Определение количества выборки проводилось по следующей формуле:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}, \quad (2.1)$$

где N – численность совокупности;

e – предел погрешности (в виде десятичной дроби);

z – Z-оценка, показывающая меру стандартного отклонения определенной доли от средней величины [83, с.39].

Таким образом, максимальный объем выборки респондентов на базе ООО «Роза ветров» составил 106 человек, а на базе ООО «БелградЪ» – 93 человека. Итого 199 респондентов, которые заполнили соответствующие анкеты и прошли тестирование, предоставив 100% обратную связь.

Респондентами для экспертного интервьюирования и экспертных опросов, с целью определения состояния актуальных процедур управления трудовыми конфликтами и оценки социальной напряженности; экспертной оценки актуальных мер и процедур профилактики конфликтов; степени включенности персонала в систему разрешения трудовых конфликтов, выступили руководители высшего и среднего звена (N = 8) и специалисты (N = 36) исследуемых двух ресторанов.

Структура выборочной совокупности представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Руководители	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Специалисты	4	4	5	5	6	5	3	3	1	-	36
Всего респондентов											44

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования системы управления трудовыми конфликтами,

оценки социально-управленческих механизмов их разрешения, с учетом специфики функционирования предприятий общественного питания. Разработаны алгоритм и этапы организации эмпирического исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить общие проблемы, в разрезе всех категорий персонала, которые актуальны для двух исследуемых ресторанов и требуют оперативного решения.

2.2 Исследование трудовых конфликтов, эффективности системы их разрешения и профилактики

Представим анализ основных показателей кадровых процессов исследуемых организаций ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ», являющихся, на наш взгляд, индикаторами, которые нужно учитывать и применять для комплексной оценки системы управления трудовыми конфликтами. Предметом деятельности ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» являются следующие основные направления в сегменте:

- организация ресторанов, баров;
- услуги гостиницы;
- услуги бань, саун;
- создание торговых баз, коммерческих центров;
- организация выставок-продаж, ярмарок, дизайн и оформление;
- универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля);
- алкогольные напитки (розничная торговля);
- посредническая, торгово-закупочная, дилерская деятельность на территории РФ в соответствии с действующим законодательством.

Организации занимают достаточно прочные позиции в ресторанном бизнесе города Белгорода и более 10 лет осуществляют политику повышения качества предоставляемых услуг и товаров в условиях перехода на технологии

использования внутренних ресурсов товарооборота Белгородской области и импортозамещения.

ООО «Роза ветров» – среднесписочное число работников (по состоянию на 1 квартал 2017 г.) –114 человек (коэффициент текучести кадров – 0,11), ООО «БелградЪ» – 101 человек (коэффициент текучести кадров – 0,36).

Анализ средней заработной платы позволяет сделать вывод о том, что средняя оплата труда в течение исследуемого периода изменилась незначительно (по всем категориям персонала от 2 до 4 тыс. рублей). Этот фактор обусловлен тем, что количество организаций данного профиля в ресторанном бизнесе Белгородской области увеличивается и теперь приходится конкурировать в новых условиях, тратя деньги на освоение новых видов работы и услуг, которые не всегда эффективны и находят своего постоянного клиента. Отсюда наблюдается падение выручки и снижение выполнения планов, что приводит к снижению заработной платы сотрудников.

В организациях большинство сотрудников имеет возраст в промежутке от 25 до 40 лет. Большинство сотрудников – мужчины. Труд не всегда легкий, и порой приходится выполнять самую разнообразную работу, требующую сил и выносливости.

Большинство руководящего персонала (83%) имеет стаж до семи лет в занимаемой или аналогичной должности. Большинство управленцев исследуемых организаций – бывшие управляющие на других предприятиях общественного питания Белгородской области.

Анализ рабочего персонала (ресторанный и гостиничный) показал, что 59% из них так же занимали аналогичные должности в компаниях конкурентах или компаниях со схожей деятельностью. Практически 29% рабочих имеют опыт работы до пяти лет. Когда рестораны вышли (в течение 2013-2015 гг.) на определенные экономические показатели – стали принимать на работу рабочих без опыта. Только 33% рабочего персонала имеют опыт работы 6 лет в занимаемой или аналогичной должности, то есть для ресторанов с опытом работы 12 лет (созданы в 2006 г.) это низкий показатель, показывающий, что

в организациях на низком уровне ведется политика ротации, развития карьеры, лояльности.

Анализ персонала по образованию показал, что среди руководителей качество персонала достигает 100%. Среди рабочих качество персонала достигает отметки в 70%. Такого достаточно высокого показателя рестораны достигла за счет того, что половина сотрудников (50%) имеют высшее образование, однако, отметим, что это как правило образование, не соответствующее профилю занимаемой должности, еще четверть – его получают или не смогли получить, еще 20% имеют среднее профессиональное образование. Именно это и позволяет получить высокий процент, так как на рабочую должность – повар, горничные, хозяйственный персонал и др. – не обязательно иметь высшее образование, достаточно и среднего. Всего лишь 4% персонала имеют только школьный аттестат.

Отметим, что стратегическая задача ресторанов на 2018 год – оптимизация работы организационно-управленческой структуры, и техническое перевооружение небольших цехов и кухонь с их последующей полной загрузкой производственными мощностями. Для решения оперативных задач, необходима объективная оценка показателей производственно-экономического потенциала, оборотных фондов, финансовой устойчивости, которые, в рамках нашего исследования, будут рассматриваться как гаранты и ресурсы для внедрения предложенных мероприятий с последующей оценкой их эффективности (таблицы 2.2 – 2.4).

Таблица 2.2

Производственно-экономический потенциал ООО «БелградЪ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 % к 2015	2017 % к 2016
Продукция и услуги, тыс.руб.	300364	1756715	1430172	584,9	476,1
Собственный капитал, тыс. руб.	10501	322880	347080	3074,8	3305,2
Заемный капитал, тыс.руб.	183599	655703	596308	357,1	324,8
Основной капитал, тыс. руб.	23949	130061	125707	543,1	524,9
Оборотный капитал, тыс. руб.	143981	1009580	814111	701,2	565,4
Затраты на производство, тыс.руб	294496	1501841	1227075	510,0	416,7

Главный вывод по таблице 2.2 – размер продукции и предоставляемых услуг в течение рассматриваемых лет постоянно колебался, наивысшего значения он достиг в 2016 г., составив 1756715 тыс.руб, превысив тем самым уровень 2015 г. почти в 6 раз, однако в 2017 г. значение данного показателя снизилось до 1430172 тыс.руб. Тенденцию к повышению наблюдаем и относительно показателя собственного капитала, возросшего в отчётном году по отношению к базисному более чем в 33 раза. И так как собственный капитал представляет собой совокупность финансовых ресурсов компании, сформированных за счёт средств учредителей (участников) и финансовых результатов собственной деятельности, то повышение данного показателя свидетельствует об эффективной работе организации. В тоже время затраты на производство росли, составив в 2017 г. 1227075 тыс.руб., следовательно, предприятие имело дополнительные траты на сырье и основные материалы, на топливо и энергию, на заработную плату, на амортизацию основных фондов и другие денежные расходы.

Таблица 2.3

Состав и структура основных фондов ООО «БелградЪ»

Виды фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс.руб	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Здания	10581	21,4	149917	54,3	150164	53,7
Сооружения	934	1,9	44894	16,3	44894	16,0
Машины и оборудование	28109	56,7	66418	24,1	69451	24,8
Транспортные средства	6648	13,4	10587	3,8	10964	4,0
Производственные фонды, всего	21472	43,3	130061	47,1	125707	45,0
Непроизводственные фонды	20398	41,2	123558	44,7	119422	42,7
Всего основных средств	49537	100	276138	100	279754	100

Таким образом, несмотря на колебательную динамику многих показателей, итоговый рост наблюдается везде, что также свидетельствует о стабильности работы предприятия, так как, прежде всего, непроизводственные фонды – это предметы длительного пользования,

обслуживающие нематериальное потребление, и составляющие материальную основу предприятия.

Таблица 2.4

Состав и структура оборотных фондов ООО «Роза ветров»

Виды средств	2016 г.		2017 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Запасы	173375	17,2	130644	16,0
Дебиторская задолженность	-	-	-	-
Краткосрочные финансовые вложения	275741	27,3	318679	39,1
Денежные средства	44415	4,4	4432	0,5
Всего оборотных средств	1009580	100	814111	100

Анализ данных показателей ресторана «Роза ветров», позволяет нам сделать вывод, что сократился объем денежных средств в 2017 г. по сравнению с 2016 г. в 10 раз. Произошло снижение общего количества оборотных средств в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 195469 тыс. руб., что не является положительным аспектом в работе предприятия, так как сократился объем средств, используемых предприятием для осуществления своей постоянной деятельности.

Таблица 2.5

Экономическая оценка деятельности ООО «Роза ветров»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 в % к 2017	2017 в % к 2016
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1258891	1825260	2.162118	145	118,5
Себестоимость услуг и товарной продукции, тыс. руб.	294496	1501841	1227075	510,0	416,7
Фондоотдача, %	480,0	1078,8	514,6	-	-
Рентабельность использования основных фондов, %	42,2	36,6	11,1	-	-
Производительность труда, руб.	399,6	325,4	309,3	4502,2	9103,7
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,1	0,2	0,1	2000	1000
Коэффициент загрузки, руб.	1	5	10	5	10
Продолжительность 1 оборота, дней	3600	1800	3600	5	10

Основные выводы – показатели прибыли от реализации имеют динамику небольшого роста. Однако, прослеживается рост себестоимости продукции, в 2017 г. по отношению к 2015 г. значения данного показателя

возросли в 4 раза, данная тенденция носит отрицательный характер, так как себестоимость – это сумма издержек на предоставляемые услуги, выпуск продукции, а снижение издержек – не самый хороший фактор. Динамика изменения значений фондоотдачи также была колеблющейся, возросшей в 2016 г. и сократившейся в 2017 г., что говорит о несколько неэффективном использовании основных средств. Рентабельность использования основных фондов постоянно снижалась, сократившись за 3 года на 41,1%. Однако за 3 года производительность труда сократилась незначительно, но все же это отрицательный показатель. Коэффициент оборотных средств так же постоянно колебался, что говорит о не самом эффективном использовании оборотных средств. В свою очередь, это отражается на себестоимости продукции и услуг, и, в конечном итоге, на финансовых результатах предприятия. Это обуславливает необходимость контроля скорости оборотных активов и поиска путей ее увеличения.

Таким образом, основные организационно-экономические и кадровые показатели по исследуемым направлениям находятся на среднем уровне.

В рамках первого направления исследования в организациях проведем *оценку удовлетворенности трудом персонала*. Объем выборки составил 199 человек (106 сотрудников ООО «Роза ветров» и 93 сотрудника ООО «БелградЪ»).

Результаты исследования по каждому предприятию представим в общем виде, определив вопросы, которые в той или иной степени влияют на управление трудовыми конфликтами. Практика показывает, что на тех предприятиях, где работники не довольны своей работой, выше текучесть, ниже производственная и технологическая дисциплина, имеет место социальная апатия. Поэтому правомерно, что естественной реакцией работников на неудовлетворенность своим трудом выступает желание сменить место работы. При этом предприятие несет значительные убытки, связанные с чрезмерной текучестью кадров.

На вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?» только 37% опрошенных ООО «Роза ветров» ответили положительно. В то время как доля удовлетворённых работой в ООО «БелградЪ» составила 56%. На вопрос «Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?» 64% респондентов компании ООО «Роза ветров» ответили положительно, а число положительных ответов в ООО «БелградЪ» составило 72%. Важно отметить, что эти данные были получены у респондентов рабочих специальностей.

У респондентов среди служащих и управленческого персонала картина несколько другая. В ООО «Роза ветров» работой удовлетворены 74% служащих и 78% управленческого персонала, а в ООО «БелградЪ» 83% служащих и 91% управленческого персонала. На вопрос «Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?» служащие управленцы ООО «Роза ветров» ответили отрицательно в соотношении 83% и 80 % соответственно. В ООО «БелградЪ» эти данные составили 89% у служащих и 97% у управленческого персонала.

Определённый интерес вызывает анализ удовлетворённости трудом по категориям работников. Данный анализ выявил следующие особенности. Наиболее высокий уровень удовлетворённости трудом демонстрируют руководители, менее всего удовлетворены организацией труда рабочие (таблица 2.6 и таблица 2.7).

Таблица 2.6

Причастность сотрудников к управлению и лояльность персонала
ООО «Роза ветров»

Анкетные вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Полож., %	Отриц., %	Полож., %	Отриц., %	Полож., %	Отриц., %
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	27	73	82	18	90	10
Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?	17	83	74	26	85	15
По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?	35	65	70	30	90	10

Причастность сотрудников к управлению и лояльность персонала
ООО «БелградЪ»

Анкетные вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Полож.,%	Отриц., %	Полож.,%	Отриц.,%	Полож.,%	Отриц., %
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	17	83	64	36	80	20
Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?	37	63	74	26	78	22
По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?	35	65	70	30	64	36

Представим общие показатели степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» (рис.2.1 и рис.2.2). Коэффициент от 2,1 до 2,5 рассматривается как показатель удовлетворенности «выше среднего».

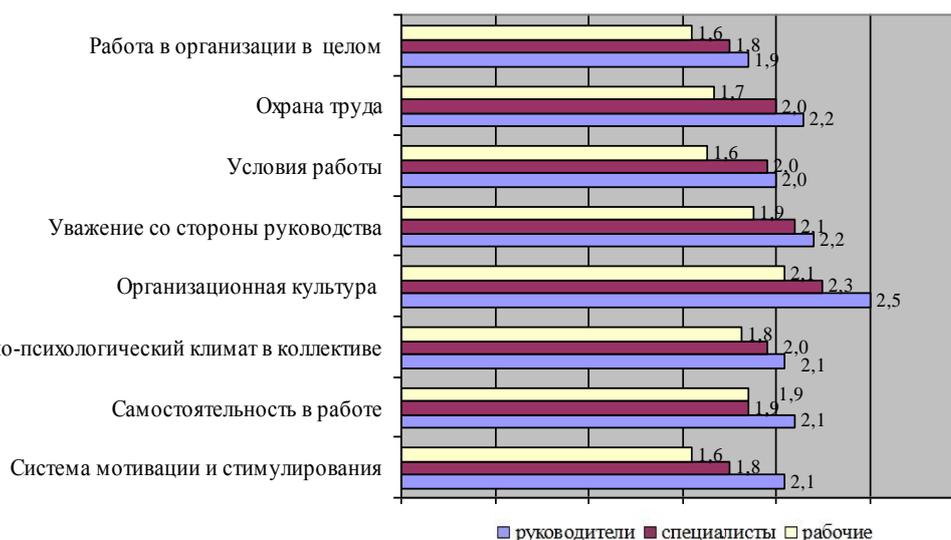


Рис. 2.1 Общая оценка удовлетворенности трудом персонала ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» (февраль 2017)

Самым значимым параметром удовлетворенности трудом у сотрудников является материальная мотивации (зарботная плата и система премирования), которые они оценили достаточно низко. Однако, показателен результат высокой значимости параметра – результат своей работы и результат организации. Для небольших ресторанов это очень важно – рабочий, который работает ответственно и эффективно, знает, что он получит вовремя зарплату,

он ассоциирует себя с организацией и коллективом, а, следовательно, это хорошая платформа для профилактики трудовых конфликтов (рис. 2.2).

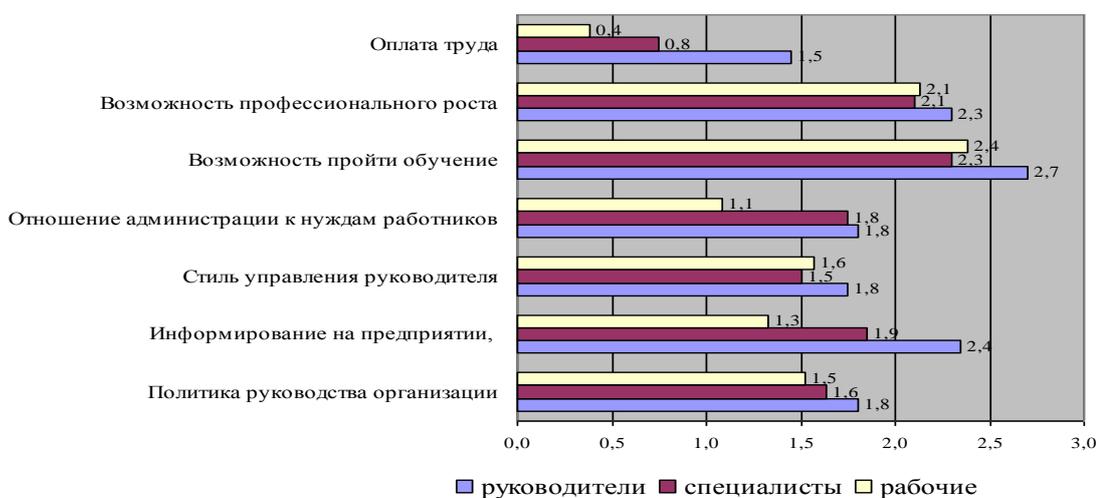


Рис. 2.2 Основные параметры удовлетворенности трудом, которые сами сотрудники выделили как наиболее значимые в системе разрешения трудовых конфликтов

Обобщая результаты исследования двух организаций по удовлетворенности трудом персонала, в широком контексте, можно отметить, что большая часть респондентов – в рамках среднего значения – оценила все параметры удовлетворенности трудом.

На наш взгляд, основная задача – связать значимость заработной платы и качество работы персонала; выстроить прямую связь зависимости квалификации и интересности работы (характер работы у персонала должен быть в четкой системе их квалификационной компетентности); повысить значимость успешности коллективной работы и обмена опытом; актуализировать и повысить престижность за инициативность, за установление открытой обратной связи. Это в свою очередь ведет к укреплению организационной культуры.

Для того чтобы цели организации представляли интерес для сотрудников и гармонировали с их личными и целями, необходимо иметь достоверные представления о методах мотивациях, которыми они руководствуются в повседневной деятельности. Это особенно важно сегодня в условиях трансформирующейся инновационной экономики. Поэтому главной задачей руководителей после определения целей организации

является детальный анализ мотивационной структуры деятельности всего коллектива.

Такой управленческий подход обеспечивает уменьшение потенциальной конфликтной зоны. Учет мотивации работников даёт возможность мобилизовать коллективный потенциал, который является самым действенным из всех существующих групповых мотивов объединения способностей и возможностей для достижения организационных целей.

Для локальной оценки мотивации сотрудников и их удовлетворённости факторами и методами мотивации мы исследовали все категории персонала (объем выборки составил 199 человек) (таблица 2.8 и таблица 2.9).

Таблица 2.8

Удовлетворённость персонала производственными факторами и методами мотивации ООО «Роза ветров»

Вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Удовл.%	Не удов.%	Удовл.%	Не удов.%	Удовл.%	Не удов.%
Уровень оплаты труда	27	73	65	35	86	14
Информирование коллектива	39	61	78	22	63	37
Возможность доведения своего мнения до руководства	45	55	69	31	95	5
Состояние трудовой дисциплины	86	14	72	28	85	15
Условия труда	60	40	69	31	72	18
Взаимоотношения в коллективе	60	40	75	25	83	17
Организация питания	23	77	36	64	95	5
Материально-техническое обеспечение	30	70	68	32	75	25
Отношение к инициативным работникам	23	77	47	53	82	18
Система поощрения лучших сотрудников	36	64	39	61	85	15
Взаимоотношение с руководством	35	65	72	28	95	5
Возможность защиты от несправедливости	15	85	64	36	85	15
График работы	86	14	98	2	90	10

Основной вывод – по большей части факторов удовлетворенность производственными факторами рабочих оказалась среднего и ниже среднего

уровней, факторы, которые достаточно влияют на возможность возникновения конфликтных ситуаций – находятся в зоне риска: «Оплата труда, премии, поощрения», «Условия труда», «Информирование коллектива», «Взаимоотношения в коллективе», «Отношение к инициативным работникам» и «Возможность защиты от несправедливости».

Таблица 2.9

Удовлетворённость персонала производственными факторами и методами мотивации ООО «БелградЪ»

Вопросы	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Удовл.%	Не удов.%	Удовл.%	Не удов.%	Удовл.%	Не удов.%
Уровень оплаты труда	30	70	65	35	86	14
Информирование коллектива	40	60	78	22	65	35
Возможность доведения своего мнения до руководства	40	60	69	31	95	5
Состояние трудовой дисциплины	85	15	70	30	85	15
Условия труда	50	50	69	31	72	18
Взаимоотношения в коллективе	40	60	75	25	83	17
Организация питания	23	77	36	64	95	5
Материально-техническое обеспечение	30	70	68	32	75	25
Отношение к инициативным работникам	25	75	47	53	82	18
Система поощрения лучших сотрудников	36	64	40	60	85	15
Взаимоотношение с руководством	35	65	72	28	95	5
Возможность защиты от несправедливости	15	85	64	36	85	15
График работы	85	15	98	2	90	10

Интересно отметить несоответствие между удовлетворённостью трудом рабочих и управленческого персонала. Например, 86% управленцев ООО «Роза ветров» удовлетворены уровнем своей заработной платы, в то время как

рабочие той же организации удовлетворены только на 30%. Восприятие такого фактора, как «Возможность доведения своего мнения до руководства» разнится между рабочими у управленцами практически вдвое.

Результаты исследования показали, что важнейшими установками во время рабочего процесса являются: удовлетворенность трудом, приверженность организации, вовлеченность в работу, установка на совместную деятельность, обмен опытом. Отметим, что удовлетворенность трудом понимается нами и как положительное эмоциональное состояние, возникающее вследствие оценки своей работы или производственного опыта. Такое состояние является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает их главные потребности. Удовлетворенность работой в большей степени присуща людям, чей «психологический контракт» можно назвать выполняемым, и усилия, которые человек затрачивает на работу соответствуют получаемому вознаграждению.

Следующее направление исследования – проведение тестирования среди персонала двух организаций по методике диагностики межличностных отношений Т. Лири. Результаты исследования представлены в виде сводной таблицы (таблица 2.10 и таблица 2.11)

Таблица 2.10

Результаты опросника по методике Т. Лири в ООО «Роза ветров»

Черты	Рабочие, кол-во человек в %	Специалисты, кол-во человек в %	Руководители, кол-во человек в %
Доминирование	36	59	94
Уверенность в себе	37	63	91
Агрессивность	64	90	82
Скептицизм	92	68	64
Подчинение	39	75	12
Доверчивость	15	58	69
Дружелюбие	62	52	72
Отзывчивость	61	49	84

Таблица 2.11

Результаты опросника по методике Т. Лири в ООО «БелградЪ»

Черты	Рабочие, кол-во человек в %	Специалисты, кол-во человек в %	Руководители, кол-во человек в %
Доминирование	42	59	91
Уверенность в себе	37	63	91
Агрессивность	64	85	82
Скептицизм	92	68	64
Подчинение	39	75	12
Доверчивость	17	58	69
Дружелюбие	62	52	72
Отзывчивость	57	62	81

Анализ результатов показал, что для определения основных социальных ориентаций мы использовали октанту, то есть восемь категорий. Методический приём Т. Лири позволяет изучать проблему психологической совместимости сотрудников организации. В частности, в обеих организациях у управленческого персонала основополагающим компонентом является доминирование, в то время как у специалистов и рабочих этот компонент находится на среднем уровне. Такое положение в целом не противоречит логике построения организационных моделей взаимодействия и не является конфликтогенным фактором.

Достаточно тревожным является показатель доверчивости у рабочих обеих ресторанов. Он находится на уровне ниже среднего, что говорит о нежелании или невозможности доверять своим коллегам и руководству, в частности. Это может привести к ухудшению отношений между работниками. Фактор доверия играет важную роль в становлении и развитии эффективной организационной культуры, которая в свою очередь, является основой создания бесконфликтной атмосферы в рабочем коллективе.

Следующее направление исследования – проведение экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе

О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто. Данные исследования представлены в таблицах 2.12 и 2.13.

Таблица 2.12

Результаты опросника по методике О.С. Михалюка и А.О. Шалыто в ООО «Роза ветров»

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Рабочие	- 0, 30	- 0, 26	0, 13
Специалисты	- 0, 12	0, 19	0, 28
Управленческий персонал	0, 35	0, 64	0, 79
Итого:	- 0, 07	0, 57	1, 2

Таблица 2.13

Результаты опросника по методике О.С. Михалюка и А.О. Шалыто в ООО «БелградЪ»

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Рабочие	- 0, 23	- 0, 26	0, 13
Специалисты	- 0, 12	0, 08	0, 28
Управленческий персонал	0, 30	0, 84	0, 9
Итого:	- 0, 05	0, 66	1, 31

Результаты исследования социально-психологического климата позволили сделать следующие выводы:

1. Показатели трёх компонентов (эмоционального, когнитивного и поведенческого) разнятся в соответствии с занимаемой должностью сотрудников.

2. Показатели имеют разные значения, то есть эмоциональный компонент рабочих не совпадает с их когнитивным и поведенческим компонентами. Это говорит о наличии диссонанса между диспозициями сотрудников. Такой диссонанс является опасным фактором, поскольку его наличие свидетельствует о дисгармонии в коллективных отношениях и может послужить причиной социально-трудового конфликта.

О методах регуляции социального поведения и о диссонансе в диспозициях писал В.А. Ядов [83]. В частности, пользуясь теорией

диспозиционной регуляции социального поведения личности, можно выявить несоответствие когнитивных и эмоциональных составляющих поведенческому аспекту. Часто такое несоответствие возникает в связи с наличием некоего дисбаланса между ожидаемым и действительным. Особенно острый диссонанс между компонентами наблюдается у рабочих, что говорит о них как о самой конфликтогенной группе.

Введённый нами показатель «итога», даёт наглядное представление о состоянии социально-психологического климата в коллективах организаций. В частности, мы видим, что эмоциональный компонент имеет отрицательный показатель в обоих случаях, хотя показатель поведенческого компонента в «плюсе». Это говорит о наличии диссонанса на уровне целой организации. Безусловно, общая картина выглядит не такой проблемной из-за сглаживания показателей. Например, эмоциональный аспект имеет большое несоответствие между работниками и управленцами, но в общем даёт неплохую картину.

В рамках данного направления исследования, нами была применена, как дополнительный инструмент, методика диагностики типов поведения персонала в конфликтной ситуации (опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов»). Обобщим и проанализируем полученные результаты по данной экспресс-методике:

- 39% из опрошенных респондентов, в конфликтной ситуации склонны к сотрудничеству (на наш взгляд, это «тревожный» результат);
- 30% ориентированы на поиск компромисса в конфликтной ситуации;
- 17% респондентов считают приемлемым в конфликтной ситуации использовать тактику приспособления;
- 12% выбирают тактику соперничества;
- 2% склонны к избеганию как форме прекращения конфликта.

В целом, данные две методика позволили нам определить уровень конфликтогенности персонала в производственной системе взаимоотношений, который оказался достаточно высок. Основная проблема

кроется в несоответствии ожиданий рабочих с реальной внутренней средой организации и производственным процессом. Однако, это не сказывается на их поведении слишком явно и проблемно, не доводя тем самым до открытых столкновений с начальством, тем не менее такое недовольство вызывает скрытое противостояние. Итог – при неблагоприятных факторах это может быстрыми темпами вылиться в низкую производительность труда и высокую текучесть кадров.

Сотрудник воспринимает внутреннюю организационную и управленческую среду через несколько факторов: стиль управления руководителя, характер коммуникаций и внутренняя политика, технические и технологические процессы, планирование работы, условия труда и дополнительная мотивация, групповые нормы поведения и также состояние регионального ресторанного бизнеса в целом.

Положительная установка определяет конструктивное поведение сотрудника на работе, негативная по отношению к труду установка с большой степенью вероятности предсказывает нежелательные поступки персонала (безответственность, снижение уровня вовлечённости в работу, прогулы, увольнение, хищения и т.д.).

2.3 Оценка конфликтности предприятий общественного питания на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности

Ключевое место в процессах управления трудовыми конфликтами занимает, на наш взгляд, прежде всего, их прогнозирование и предупреждение на основе регулирования и контроля уровня социальной напряженности. Чем выше социальная напряженность, тем больше негативных, неблагоприятных условий и организационных факторов, на любом этапе зарождения и протекания, могут привести к конфликтной ситуации.

Следующее направление исследования – оценка конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности (март-апрель 2017 г.). Обобщим результаты исследования двух организаций ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» и проанализируем полученные экспертные оценки (категория – руководители), соотнесем их с оценками исследования удовлетворенности трудом (февраль 2017 г.), в порядке их процентного возрастания:

1. Около 70% опрошенных респондентов отметили главным фактором, вызывающим недовольство – размер заработной платы.
2. Примерно 59% опрошенных недовольны отношениями в трудовом коллективе.
3. 55% из опрошенных респондентов считают, что руководство не заинтересовано в создании надежного и стабильного коллектива (сохранении персонала).
4. Ещё у 51% опрошенных, возникает вопрос о справедливости системы премирования в организации.
5. Порядка 31% из опрошенных респондентов не удовлетворены стилем управления в организации.
6. Не достаточно удовлетворены условиями труда 38%.
7. 27% недовольны отсутствием подсистемы премирования.
8. Стиль управления не удовлетворяет 25% опрошенных.
9. Степень информированности о деятельности руководства организации не устраивает 24%.
10. Режим труда и отдыха не устраивает 21% из опрошенных.
11. Считают, что руководитель не выполняет свои обязательства перед подчинёнными 12%.
12. Не устраивает время и длительность отпуска 11% опрошенных.
13. Не устраивает деятельность высшего руководства организации – 11%.

Исходя из полученных результатов исследования в рамках данной методики, рассчитаем интегральный коэффициент социальной напряженности по следующей формуле (Александрова А.Ф., 1993, с. 78–79):

$$K = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{P} \quad (2.1)$$

$$K \approx 35 \%$$

Таким образом, коэффициент социальной напряженности составил 35%, что говорит о неустойчивом состоянии отношений в анализируемых организациях (ресторанах), о тенденциях и неблагоприятных условиях, которые могут привести к предкризисным состояниям и системным конфликтам на разных уровнях.

Следующий этап исследования – анализ системы профилактики и разрешения конфликтов в организациях. Сделаем выводы на основе полученных результатов анкетирования и экспертного опроса:

- 80% опрошенных отметили, что конфликты в организации возникают, но имеют локальный характер и регулируются с позиции «правильно для руководителя соответствующего отдела, службы или подразделения», 20% опрошенных указали, что не были участниками конфликтных столкновений;

- Интенсивность возникновения конфликтов: 49% опрошенных отметили, что трудовые конфликты – редкое явление, а 30% указало, что они возникают со средней интенсивностью, 20% отрицают возникновение трудовых конфликтов;

- Основную массу конфликтов составляют – межличностные (70%), личность – группа (22%), межгрупповые – (8%);

- Причина большинства трудовых конфликтов:

- а) 57% – проблемы распределительных отношений (индивиды и группы конфликтуют из-за присвоения каких-либо благ и ценностей: распределения благ (справедливо — несправедливо); перераспределения уже присвоенных, полученных благ; из-за самого принципа распределения благ);

б) сложности функционального взаимодействия отметили – 29% респондентов. На наш взгляд, это одна из самых скрытых причин трудового конфликта. Конфликтующими сторонами оказываются индивиды и группы, включенные в единые функциональные отношения, связанные дифференциацией и кооперацией трудовой деятельности. Исследование показало, что причиной конфликтной ситуации часто является бездействие одних по сравнению с другими. Здесь можно отметить следующее противоречие: чем сложнее дифференциация и кооперация трудовой деятельности, чем активнее и ответственнее отношение самого персонала к ней, тем вероятнее и столкновения.

в) 16% отметили – ролевые противоречия и сделали акцент, о высокой степени несвоевременности распоряжений руководителей. Субъекты организационно-трудовых отношений в исследуемых ресторанах, выполняющие противоположные задачи и функции, имеют свои взгляды и представления по поводу ролей друг друга. Если «исполнение» своей роли одной стороной не соответствует представлению о данной роли другой стороны, то это несоответствие и приводит к конфликту, то есть причиной конфликта является не своевременная реализация взаимных ролевых ожиданий субъектов.

г) 15% респондентов отметили – высокий уровень несоответствия нормам условий и режима труда. В условиях ресторанной индустрии это часто является раздражителем, приводит к враждебным настроениям среди работников, нетерпимости к любым проблемам. Например, «скученность» работников в помещении, вынужденная интенсивность контактов, работа на несовременном оборудовании с применением старых технологий – все это является вполне самостоятельной причиной трудовых конфликтов в исследуемых ресторанах, хотя и не всегда трезво осознается.

– Доводилось принимать участие в конфликтных ситуациях – 54%, при этом 24% конфликтовали неоднократно; не приходилось участвовать 21%.

– Решали трудовые конфликты посредством переговоров (компромисса) 61 % опрошенных, стратегии конфронтации придерживались – 21%, предпочитали избегать участия в конфликтах – 20%.

– Осведомлённость руководителя о конфликтах оценили, как высокую – 59% респондентов, среднюю отметили – 33%, и низкую – 8%.

– Активное участие руководителя в решении конфликтов отметили 40% респондентов, «среднюю степень» участия назвали 47%, отсутствие деятельности руководителя по управлению конфликтами отметили 23%.

– Роль руководителя в разрешении конфликтов: 62% отметили, что руководитель непосредственным образом решает конфликтные ситуации, 19% отметили, что руководитель всегда выступает на стороне одного из участников конфликта, ещё 19% отметили, что конфликтующим предоставляется возможность самостоятельно решать свои проблемы.

– Относительно привлечения своих непосредственных руководителей для решения конфликтов мнения респондентов противоречивы: 41% считают, что это пошло бы на пользу, 43% считают, что это крайняя мера, а 16% процентов против любого вмешательства.

– В исследуемых организациях руководители не пользовались (и не планируют) услугами внешних консультантов для решения конфликтных ситуаций.

– Относительно привлечения внешней стороны для решения внутриорганизационных проблем мнения респондентов разнятся: 21% считают, что это пошло бы на пользу делу, 40% респондентов говорят о возможности привлечения в крайнем случае, а 29% считают, что никто не должен знать за пределами организации (ресторана) о наличии трудовых конфликтов.

Для обобщения полученных результатов комплексного исследования проведем SWOT – анализ (рис. 2.3). Отметим, данную методику мы используем для определения общей производственной картины рассматриваемых ресторанов, и, процедур, методов, механизмов управления

трудовыми конфликтами. Важно определить общие проблемы и спрогнозировать использование возможностей для устранения слабых сторон, характерных для ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ».

<i>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</i>	ВОЗМОЖНОСТИ ЗА СЧЕТ СИЛЬНЫХ СТОРОН	ПРЕОДОЛЕНИЕ РИСКОВ ЗА СЧЕТ СИЛЬНЫХ СТОРОН
<p>1.Высокая степень готовности персонала к компромиссам и сотрудничеству в конфликтной ситуации; 2.Высокая дисциплина среди руководителей и специалистов; 3.Высококвалифицированные специалисты; 4.Регламентируется и реализуется политика обучения персонала; 5.Стабильные предприятия, имеющие производственно-экономический потенциал.</p>	<p>Формирование общей концепции управления социально-трудовыми конфликтами. Создание интегрированной модели лояльности на основе разделяемых персоналом элементов корпоративной культуры. Оптимизация программы мотивации персонала. Снижение текучести кадров. Увеличение ценности профессионализма, ответственности работников. Повышение производительности труда.</p>	<p>Постоянное повышение квалификационного уровня персонала. Развернутая маркетинговая политика. Совершенствование процедуры найма и отбора персонала. Разработка и внедрение новых принципов и подходов к оплате труда и мотивации персонала. Реализация программы развития персонала, организации работы с молодыми специалистами.</p>
<i>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</i>	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ СЛАБЫХ СТОРОН	УГРОЗЫ ПРИ СОХРАНЕНИИ СЛАБЫХ СТОРОН
<p>1. Высокий уровень многофакторности причин трудовых конфликтов (ТК): проблемы распределительных отношений, сложности функционального взаимодействия, ролевые противоречия, неудовлетворенность условиями и режимом труда; 2. Скрытое противостояние среди персонала (прежде всего, категория – рабочие); 3. Высокий коэффициент социальной напряженности (35%); 4. Интенсивность конфликтных взаимодействий на фоне девиантного поведения специалистов; 5. Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления; 6. Низкая заработная плата, неэффективная система премирования; 7. Низкий уровень командообразования, лидерства; 8. Низкий уровень лояльности персонала; 9. Текучесть персонала; 10. Нерациональная модель регулирования уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс как индикатора предупреждения и управления конфликтами</p>	<p>Разработка системы управления трудовыми конфликтами, основу которой определяет программно-целевая модель управления трудовыми конфликтами. Разработка программы лояльности. Разработка программы по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива. Разработка прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования открытых информационно-коммуникационных каналов. Повышение уровня включенности персонала в построение и укрепление системы профилактики трудовых конфликтов.</p>	<p>Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов. Увеличение текучести квалифицированного персонала. Увеличение потерь использования фонда рабочего времени. Оторванность организационной культуры от целей организации. Ослабление репутации и имиджа. Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе укрепления лояльности, обучения, мотивации. Снижение уровня лояльных сотрудников.</p>

Рис.2.3 Результаты общего SWOT-анализа системы управления трудовыми конфликтами в ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ»

Выводы по 2 главе.

Результаты комплексного исследования позволили нам выявить наиболее существенные проблемы в системе управления трудовыми конфликтами, которые требуют, как стратегического, так и локального решения: 1) Организационный микроклимат в организациях можно охарактеризовать такими чертами как противоречивость и, в настоящее время, неопределённость, с тенденцией к отрицательному значению в поведенческом компоненте. Это является отрицательным явлением, которое не способствует стабильному функционированию системы управления человеческими ресурсами. Как следствие – ослабление каналов взаимодействия на всех уровнях управления, между разными подразделениями и членами коллектива.

2) Согласно полученным результатам исследования стратегии поведения респондентов в конфликтной ситуации выглядят следующим образом: 69% опрошенных в конфликтной ситуации ориентированы на компромисс, но не знают механизмов включенности в процесс урегулирования конфликтов; 19% ориентированы на приспособление и избегание, 12% нацелены на соперничество и конфронтацию. Это хорошие показатели, отражающие желание самого персонала включаться в урегулирование конфликтов на начальных стадиях.

3) Коэффициент социальной напряжённости составил 35%, что сигнализирует о неустойчивом состоянии отношений в анализируемых ресторанах. Среди факторов вызвавших наибольшее недовольство – размер заработной платы, взаимоотношения в коллективе, отсутствие у руководства политики сохранения квалифицированного персонала. На наш взгляд, в проблемном поле руководителей должны быть и такие сегменты: справедливая норма выработки, традиции обмена опытом и помощи в адаптации, одинаковые для всех рабочих условия труда.

4) Отметим, что основным видом конфликта в большинстве случаев выступал «межличностный», причины конфликтов многофакторные. Относительно роли руководителей в профилактике и разрешении конфликта,

то большинство респондентов отметили достаточную осведомлённость руководителя о конфликтах в организациях. Вместе с тем, почти половина респондентов назвали «средней» степень «успешного» участия руководителей в разрешении трудовых конфликтов. По мнению респондентов руководители не всегда своевременно реагируют на конфликтные ситуации.

5) Ярко выражено несоответствие между удовлетворённостью трудом рабочих и управленческого персонала. Восприятие такого фактора, как «Возможность доведения своего мнения до руководства» разнится между рабочими у управленцами практически вдвое.

6) С помощью методического приёма Т. Лири, мы выявили, что в исследуемых ресторанах, достаточно тревожным является показатель доверчивости у рабочих, что может привести к ухудшению отношений между работниками. Уровень доверия играет важную роль в развитии корпоративной культуры, которая является основой создания бесконфликтной атмосферы в рабочем коллективе. Исследуя социально-психологический климат в коллективах ресторанов, с помощью методики О.С. Михалюка и А.О. Шалыто, мы определили самую конфликтогенную группу, к которой относятся рабочие. Недовольство, рождает скрытое противостояние среди персонала, а как следствие – высокую текучесть кадров, неудовлетворенность трудом, стресс, понижение производительности труда.

7) Проведенное исследование на основе экспертного интервьюирования руководителей показало, что они практически не воспринимают конфликтную ситуацию, возникающую между линейным руководителем структурного подразделения, который в ряде случаев выполняет функции управления (разработка нормативов, программы действия, технологии производства). Специалисты исследуемых организаций молоды, имеют высшее образование, эмоциональны, категоричны. Это приводит к столкновениям в процессе общения. Линейные руководители, специалисты выказывают недовольство рекомендациями и диктатом высшего руководства, тем самым создается потенциальная база для возникновения конфликта.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

3.1 Методические подходы к урегулированию и профилактике трудовых конфликтов в организациях общественного питания

Основной методический подход, который определяем, как наиболее приоритетный – это методика выбора стратегических средств разрешения конфликтных ситуаций, с учетом специфики деятельности исследуемых ресторанов ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ». На наш взгляд, методический подход к конструктивному, рациональному, и, в конечном итоге, успешному разрешению трудовых конфликтных ситуаций заключается в том, чтобы рассматривать их как:

- 1) управленческую задачу, которая может быть решена за определенный промежуток времени;
- 2) функциональный процесс, развивающийся внутри предприятия;
- 3) последовательное разрешение на основе управленческих решений.

Во-первых, на первом этапе разрешения конфликтной ситуации, переросшей в трудовой конфликт, важно выявить первопричину возникновения конфликта. Во-вторых, выявив первопричину конфликтной ситуации, следует определить и обосновать технику (механизм) разрешения трудового конфликта.

Для выявления первопричин возникновения трудового конфликта используются различные методы, в зависимости от поставленных задач и сложившейся в трудовом коллективе ситуации. Наиболее приемлемые для трудовых коллективов ресторанов ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» методы исследования конфликтов в зависимости от поставленных задач представлены в таблице 3.1.

Наиболее приемлемые методы исследования для трудовых конфликтов

№№ п/п	Объекты исследования	Методы
1	Анализ причин конфликта	Творческой реализации
2	Поиск альтернатив	Мозгового штурма
3	Выяснение собственных реакций на те или иные возможности	Автоматической записи
4	Сохранить самого себя и получить от внутренних собственных ресурсов (голоса) совет в отношении себя	Мысленного представления
5	Контроль с целью реализации новых решений или выработки достаточной внутренней мотивации	Мысленного контроля

Используя таблицу 3.1 можно достаточно своевременно выбрать необходимые для конкретного случая методические подходы. В частности, метод творческой реализации наиболее приемлем при выявлении причин конфликта. При поиске альтернатив приоритет следует отдать методу мозгового штурма. Метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выхода и т.д.

На современном этапе экономического развития белгородской области руководителям ресторанного бизнеса важно не стремиться моментально подавить трудовой конфликт любой ценой, особенно это касается, конфликтов с категорией – рабочие, вплоть до увольнения таких работников, а овладеть методикой управления конфликтной ситуацией:

- 1) деструктивные элементы держать под контролем;
- 2) конструктивные элементы вводить и использовать для эффективного решения или урегулирования конфликта.

Конструктивными элементами конфликта могут быть (а могут и не быть, если они не включены в систему управления конфликтом): обсуждение конфликтных вопросов, организационные и групповые, осознание себя и других, развитие личности, удовлетворение и радость, укрепление взаимоотношений в коллективе (таблица 3.2).

Конструктивные элементы трудового конфликта

№№ п/п	Конструктивные элементы конфликта	Возможности конструктивных элементов
1	Обсуждение конфликтных вопросов	Стимулировать членов коллектива и организации в целом на творческое, конструктивное решение проблем
2	Организационные и групповые изменения	Повышение вероятности групповых и организационных изменений и адаптации
3	Осознание себя и других	Служит основанием для более глубокого осознания себя и коллег по работе
4	Развитие личности	Выявление технических или межличностных навыков и умения, которые необходимо приобрести или улучшить, понимание руководителем влияния стиля руководства на подчиненных
5	Психологическое развитие	Стимулирует психологическое развитие личности: люди становятся более аккуратными и реалистичными в самооценках, уменьшают эгоистические наклонности
6	Удовлетворение и радость	Ощущение работниками сильных переживаний, приняв другие представления о проблеме, положительно оценить многогранность своих взаимоотношений
7	Укрепление взаимоотношений в коллективе	Укрепление взаимоотношений, повышение уровня коллективной морали, улучшение психологического климата в коллективе

Обсуждение конфликтных вопросов способствует вовлечению всего трудового коллектива в общение и обмен мнениями. Оно помогает стимулировать членов коллектива, и организации в целом, на творческое, конструктивное решение проблем конфликтных ситуаций.

Социальные контакты между членами трудового коллектива как содействуют развитию трудовых конфликтов, так и способствуют их регулированию. Однако в настоящее время, как показали проведенные нами исследования, этот аспект урегулирования возникающих конфликтов используется недостаточно. Специалисты слабо владеют техникой управления социальными контактами, межличностными отношениями, а поэтому недооценивают их как ведущий мотивационный аспект, как в развитии, так и

в урегулировании трудового конфликта. Им понятней мотив, основанный на чисто материальных предпочтениях наемных работников (таблица 3.3).

Таблица 3.3

**Деструктивные элементы конкуренции в развитии
трудоого конфликта**

№№ п/п	Деструктивные элементы конкуренции	Содержание деструктивных элементов
1	Конкуренция	Соперничество сторон конфликта друг с другом, ибо, как они считают, их цели не совпадают, противоречивы и, самое главное, недостижимы одновременно.
2	Эмоциональность	Эмоциональная нагруженность с отрицательным знаком, доминирование эмоций над разумом, мышлением
3	Уменьшение коммуникаций	Уменьшение коммуникация с теми, кто с ними не согласен, сопровождается стремлением нанести поражение, принизить, разоблачить и развенчать позиции другой стороны
4	Ухудшение понимания основного вопроса конфликта	Центральные вопросы конфликта становятся расплывчатыми, возникают обобщения, новые спорные вопросы, стороны перестают отдавать себе отчет о реальной сути конфликта
5	Жесткие предпочтения	Зацикливание на позициях, участники становятся их заложниками, более жестко придерживаются своей позиции, становятся менее уступчивыми, действуют по принципу «или-или»
6	Преувеличение различий, минимизация сходства	Рассматривают друг друга и свои позиции как противоположные, недооценка сходства и общности, преувеличение факторов, их разделяющих
7	Эскалация конфликта	Дегуманизация другой стороны и усиление давления друг на друга, включение в конфликт новых ресурсов, упорства, энергии
8	Обостренное чувство справедливости	Любое действие другой стороны считается несправедливым, поиск примеров несправедливости решений и возврат на новый виток конфликта

Подобный деструктивный аспект трудового конфликта менеджеры должны не только прогнозировать, но и стремиться их своевременно

разрешить, не допуская их эскалации. В этих целях важно в коллективе проводить не реже одного раза в год, накануне ежегодной аттестации работников, анализ деструктивности конфликтных ситуаций в разрезе:

- 1) личность – личность (межличностные отношения по горизонтали);
- 2) менеджер – личность;
- 3) руководитель – личность (межличностные отношения по вертикали);
- 4) менеджер – трудовой коллектив;
- 5) руководитель – трудовой коллектив (рис. 3.1).

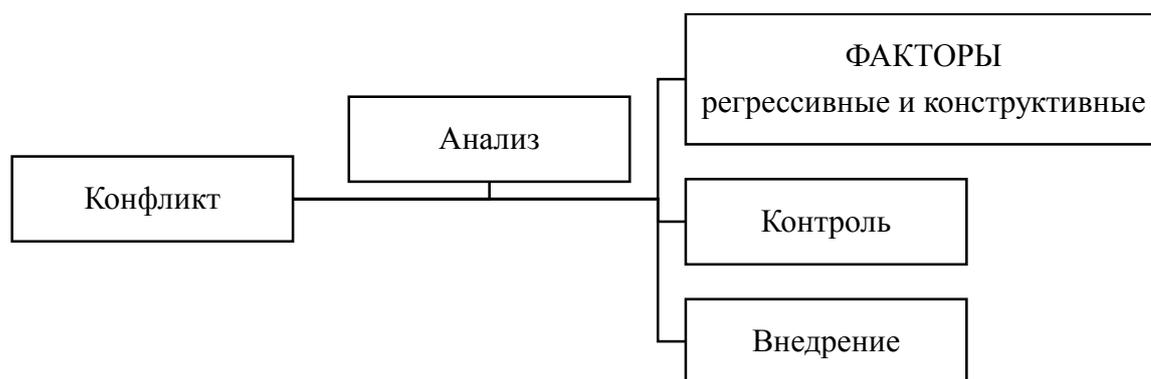


Рис. 3.1 Блок-схема методического подхода к выбору стратегических средств разрешения конфликтных ситуаций

Таким образом, конфликт в трудовом коллективе, особенно управляемый, можно представить себе, как единство борьбы противоположностей, который содействует развитию самого коллектива и является неотъемлемой частью любого коллективного производственного процесса, складывающихся в коллективе производственно-экономических отношений. В конечном итоге направление его воздействия на производственный процесс определяется соотношением деструктивных и конструктивных элементов при активном участии менеджеров и руководителей. Их предпочтение конкретным аспектам в выборе стратегических средств участия в конфликте играет определяющую роль в характере его развития и разрешения и его воздействии на производственно-экономические результаты деятельности ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ».

Рассмотрим конкретные методические подходы к урегулированию трудовых конфликтов предприятий общественного питания. В настоящее время в теории разработаны подходы, развиваемые в русле когнитивной ориентации, основными из которых являются: теория когнитивного равновесия и теория когнитивного диссонанса [80, с. 175]. Мы полагаем, что данные подходы применимы и в теории конфликтологии трудовых коллективов, так как поведение наемного работника в коллективе определяется как материальными, так и социальными интересами. По мере роста материального благосостояния социальные аспекты трудовой деятельности приобретают все большее значение для человека. А современная теория управления человеческими ресурсами отводит этой стороне деятельности решающее значение.

Когнитация (в переводе с лат. *cognitio* - знание, познание), как научное направление, возникло в психологии, в 50-60-е годы XX века. Первоначально оно занималось исследованием информации от получения ее человеком до выработки ответа, впоследствии к пришло новому направлению социальной психологии, задачей которого является доказательство решающей роли знания в поведении субъекта [80, с.177]. Это позволяет использовать данное научное направление в приложении к менеджменту управления персоналом, и, в частности, к теории конфликтологии трудовых коллективов.

В основе теории когнитивного равновесия и теории когнитивного диссонанса применительно к производственно-трудовым конфликтам лежат, выделенные нами, деструктивные и конструктивные аспекты, сочетание которых в существенной мере определяет производственно-трудовой климат в коллективе, организации. В своей производственной деятельности основной акцент менеджеры и руководители должны делать на: социальную перцепцию (от лат. *perceptio* - восприятие, отражение), то есть на восприятие и непосредственное отражение объективной действительности конфликтного процесса в трудовом коллективе, ее реальной и непредвзятой оценки;

согласованность-несогласованность когнитивных структур личности - установок, мотивов, стимулов, представлений, ожиданий и т.д.

Данные структуры вступают реальными регуляторами социального поведения членов трудового коллектива. Возникновение и осознание несовместимости в познавательных структурах наемного работника приводит к внутреннему конфликту ценностей и устремлений, к дисбалансу, диссонансу, отсутствию гармонии и возникновению несоответствия, противоречий.

Таким образом, методика поиска подхода к анализу и урегулированию конфликта исходит из следующих положений:

а) в процессе взаимодействия участники конфликта исходят из своих собственных представлений о конфликтной ситуации и социальном контексте, причем эти представления хотя бы у одной стороны конфликта могут не совпадать с реальной действительностью;

б) конфликтное взаимодействие детерминировано первоначальными мотивами участников конфликта. В своем развитии конфликтный процесс формирует новые мотивы и изменяет старые;

в) конфликтное взаимодействие предполагает более широкий социальный контекст – учет исторических, экономических, политических и иных факторов, на фоне которых протекает конфликт;

г) закономерности конфликтной динамики на индивидуальном уровне применимы для анализа конфликта на групповом уровне, и в целом на уровне организации.

д) дальнейшее развитие когнитивного равновесия в трудовом коллективе может привести к конфликтной ситуации, называемой «конфликт-сотрудничество», при которой конфликт развивается одновременно по деструктивному и конструктивному руслу, что создает теоретико-методологическую основу управления конфликтами.

Вместе с тем, стремление исследователей изучить конфликтный процесс на более широкой основе привело в конце 80-х годов XX века к созданию

новой теории анализа и урегулирования конфликтов, который впоследствии получил название адисциплинарного подхода или структурной теории конфликта [75, с. 28]. В его основу положен ряд универсальных социальных потребностей, то есть потребностей социального существования человека, которые:

а) в принципе являются неустранимыми;

б) в современной рыночной экономике с ее глобализацией всех процессов и усилением роли ресторанного бизнеса в экономической и социальной жизни общества, повышением внимания к человеческому потенциалу их значимость неуклонно возрастает.

К числу таких постоянных потребностей социального существования члена трудового коллектива как субъекта, личности, человека следует отнести:

1) потребность в национально-этнической идентичности, что выражается в усилении национального аспекта в вопросах принятия на работу наемного работника;

2) потребность в безопасности, которая находится на недопустимо низком уровне;

3) потребность в независимости принятия решений;

4) потребность в участии в коллективном труде и признании вклада работника в достижение высоких показателей;

5) потребность в самореализации и развитии собственного социокультурного потенциала и обострение чувства собственного достоинства.

На основании этих положений выдвигается ряд принципов и подходов к анализу и последовательному разрешению трудовых конфликтов на предприятиях общественного питания и их структурных подразделениях. Целесообразно проводить тщательный, подробный системный анализ, включающий в себя анализ:

а) степени удовлетворения потребностей существования социальных групп внутри трудового коллектива;

б) недостатков функционирования социальной инфраструктуры на предприятии – профсоюзных комитетов, комиссий по урегулированию трудовых споров, кадровой службы, системы социального обеспечения путевками и т.д.;

в) недостатков управления на предприятии, осуществляемого администрацией, степень привлечения к управлению наемных работников;

г) источников возникновения конфликтов и их устранение;

д) эффективности и целесообразности сдерживания и частичного урегулирования конфликтов без структурных изменений в организации управления;

е) принятия правовых решений в области организации и оплаты труда наемных работников, системы социального обеспечения и т.д., которые бы в максимальной степени содействовали исключению возможности возникновения источников конфликтов в будущем.

В этих целях анализ следует начинать с конкретной проблемы или конкретного конфликта, которые:

- 1) определяют приемлемый уровень анализа;
- 2) единицы или объекты анализа;
- 3) методы анализа;
- 4) типологию и дефиницию конфликта.

В методологии имеются различные разработки системного многоуровневого отражения социально-трудовых конфликтов, которые являются методологической основой для понимания и осуществления целенаправленного анализа содержательных дефиниций и типологии конфликта. Однако они недостаточно отражают экономическую, материальную сторону конфликта в трудовом коллективе, которая играет нередко решающую роль в его зарождении и формировании. Поэтому, опираясь на существующие теоретические разработки российских ученых, мы

предлагаем следующую концептуальную схему, которую руководители и менеджеры, прежде всего кадровых служб предприятий общественного питания, а также возможные профсоюзные комитеты могут использовать при анализе конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.

Предлагаемая концептуальная схема (Приложение 9) составлена в матричной форме, в которой:

- 1) строки отражают уровни анализа социально-экономического, трудового конфликта;
- 2) столбцы отражают структурные элементы трудового конфликта.

Схема представляет собой обобщенный «набор» возможных оснований для типологий, определений, систематизации и возможного сравнения результатов исследований конфликтных явлений в трудовых коллективах с учетом воздействия внешней среды. Данная концептуальная схема позволяет всем заинтересованным сторонам осознанно и комплексно взглянуть на суть проблемы и возможные пути ее эффективного решения.

Наряду с когнитивной ориентацией анализ путей разрешения конфликтов целесообразно производить, на наш взгляд, с позиции адисциплинарного подхода, который интенсивно развивается в последнее время. В этом случае в качестве основополагающих признаются положения: об объяснительном потенциале человеческих потребностей; о подходе к анализу конфликта как системному явлению. На этих положениях нами разработана классификация видов конфликтов, в основе которой лежит дифференциация психологических причин: споры, конфликты и проблемы управления (таблицы 3.4 и 3.5).

Таблица 3.4

Компактная схема для классификации конфликта

Уровень исследования	Участники конфликта	Тип конфликта
Индивидуально-психологический	Индивид (личность)	Внутри- и межличностный
Социально- психологический	Группа	Внутри- и межгрупповой
Социологический	Нация	Внутринациональный и международный

Разрешение конфликтов на основе адисциплинарного подхода

Психологические причины	Основы противоречий	Процессы преодоления
Споры	Интересы	Использование власти на основе юридических и социальных норм
Конфликты	Столкновения базовых социальных потребностей	Проблемно-ориентированные методы
Проблемы управления	Разные представления о средствах достижения	Дискуссии, доказательства, аргументация, улучшение коммуникации

Эти явления возникают по разным психологическим причинам, поэтому их урегулирование и разрешение должно проходить на основе различных процессов: в основе споров лежат интересы персонала; в основе конфликтов – столкновение базовых социальных потребностей существования; в основе проблем организации и управления – разные представления о средствах достижения совпадающих целей и интересов.

Для указанных типов противоречий предлагаем соответствующие типы процессов их преодоления: а) для трудовых споров – использование власти на основе юридических и социальных норм; б) для трудовых конфликтов – методы, опирающиеся на принципы разрешения проблем, проблемно-ориентированные методы; в) для трудовых проблем организации и управления – проведение дискуссий, приведение доказательства, аргументация, улучшение коммуникации.

Из всех рассмотренных подходов, в условиях специфики регионального функционирования ресторанного бизнеса, нам представляется наиболее приемлемым отношением к развивающемуся в трудовом коллективе конфликту – функциональный, который делает упор именно на возможности управления конфликтными ситуациями в организации при системном использовании социально-управленческих механизмов. Вместе с тем нельзя исключать элементы остальных подходов, которые целесообразно, исходя из складывающейся ситуации, использовать в комплексе с функциональным.

3.2 Формирование управленческих механизмов разрешения трудовых конфликтов через обоснование социально-экономических эффектов обеспечения функционирования организаций общественного питания

При формировании комплексной системы управления трудовыми конфликтами в ресторанах ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» нами предлагается применять программно-целевой подход, который способен объединить в целое объект и субъект управления, механизм реализации управленческих решений. В предлагаемой системе управления трудовыми конфликтами нами выделены следующие особенности, присущие программно-целевому подходу, которые должны учитывать все участники построения и реализации данной системы:

- 1) мероприятия по формированию системы управления трудовыми конфликтами ориентированы на решение проблем взамен традиционной ориентации на осуществление некоторого объема работ;
- 2) на каждом уровне управления формируется единая подсистема, которая включает построение открытых коммуникаций, обмен опытом, консультационную помощь со стороны руководства, способная объединить усилия всех сторон;
- 3) формирование программы мероприятий происходит как гибкий процесс с постоянным уточнением целей и задач, состава мероприятий и исполнителей, координаторов.

На наш взгляд, применение программно-целевого подхода позволит достичь поставленных целей управления трудовыми конфликтами и конечных результатов с наименьшими затратами, сконцентрировать усилия на решение первоочередных задач, объединить интересы работодателей в лице руководителей ресторанов и работников.

Формирование системы управления трудовыми конфликтами осуществлялась нами на основе основных принципов системного подхода –

целенаправленности, эффективности, оптимальности, комплексности, системности.

Принцип системности ориентирует на рассмотрение системы управления трудовыми конфликтами, как составной части более крупной системы – социально-трудовых отношений.

Важно учитывать, что реализация организационного механизма программно – целевого управления трудовыми конфликтами на исследуемых предприятиях предусматривает обеспечение постоянной готовности системы к восприятию внутренних и внешних воздействий. При этом процесс управления представляет собой единый комплекс, где важными элементами являются:

1) *программы*, направленные на оптимизацию конфликтных ситуаций и повышение уровня профилактической деятельности по урегулированию трудовых конфликтов со стороны руководства;

2) *банк методов* решения проблем (конфликтных ситуаций);

3) *мониторинг* социально-трудовой сферы организаций как метод предотвращения трудовых конфликтов;

4) *методические рекомендации* по анализу конфликтных ситуаций и конфликтов на предприятиях общественного питания.

С учетом вышеизложенного, нами разработана *модель программно - целевого управления трудовыми конфликтами* в организациях ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» (Приложение 10).

В соответствии с системным подходом модель следует рассматривать с функциональной и информационной точек зрения. Рассматривая с функциональной точки зрения мы полагаем, что модель представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении трудовых конфликтов и предотвращении их рискованных последствий для конкретной организации в сфере ресторанного бизнеса.

В представленной модели субъект управления принимает управленческие решения, ориентируясь на динамику факторов внешней среды и состояние социально-трудовой сферы организации; разрабатывает прогнозы развития «конфликтной ситуации», ставит цели и уточняет состояние объекта программно-целевого управления (социально-трудовых отношений); а также принимает участие в разработке целевых критериев и показателей эффективности принятых решений (реализации стратегии управления трудовыми-конфликтами).

Исследование конфликтной ситуации и построение комплексной целевой программы ее разрешения, предполагает оценку стратегических альтернатив и их влияния на целевые показатели объекта управления (социально-трудовых отношений). При этом социально-экономические альтернативы позволяют формировать варианты, которые приводят к разным целевым показателям. В этом смысле цель может быть рассмотрена в динамике – переход от определенного уровня показателей цели к более высокому уровню.

Цель оценки организационно-экономических альтернатив, заключается в обосновании условий реализации принятых решений (использование высококвалифицированного персонала, различных форм и методов стимулирования труда работников; ресурсного и информационного обеспечения, а также форм организации и мотивации труда, др.) продолжительности программных мероприятий и обязательно затрат на их осуществление. В результате выбора варианта реализации комплексной целевой программы по одному или нескольким- критериям, программные мероприятия должны быть включены в стратегические планы подразделений организаций, которые принимают участие в осуществлении программно-целевого управления трудовыми конфликтами.

Завершает цикл контроль полученных результатов реализации программных мероприятий и на этой основе – оценка эффективности

выбранной стратегии управления трудовыми конфликтами, а также степени достижения поставленных целей комплексной целевой программы.

В рамках практической реализации программно-целевого управления, на основе имеющейся информации, целесообразно использование методов экспертных оценок и технологий прогнозного моделирования трудовых конфликтов, обеспечивающих возможность проверки (оценки) гипотезы и позволяющих выявлять ошибки и исправлять их без существенных реальных моральных или материальных издержек. Использование указанных методов и технологий дает возможность: производить проверку предлагаемых модификаций системы и процессов программно-целевого управления трудовыми конфликтами; изучать структуру системы управления трудовыми ресурсами в динамике; проверять действия различных факторов и условий в тех процессах конфликтного взаимодействия, реальное протекание которых в действительной обстановке осуществить в данный момент времени достаточно сложно, или невозможно.

Следует акцентировать внимание на том, что практическая реализации программно-целевого подхода к управлению трудовыми конфликтами в исследуемых организациях предполагает составление адресного планового документа, в котором конкретизируется комплекс мероприятий, направленных на решение конфликтной ситуации или реализацию конкретных договоренностей, закрепленных, например, в коллективном договоре.

Алгоритм разработки комплексного плана мероприятий программно-целевого управления трудовыми конфликтами предлагается осуществлять в несколько этапов (рис.3.2).

На наш взгляд, предлагаемая система управления трудовыми конфликтами позволит исследуемым организациям перейти от локальных мер по разрешению возникающих трудовых конфликтов к созданию гибкой системы управления конфликтами в сфере социально-трудовых отношений.

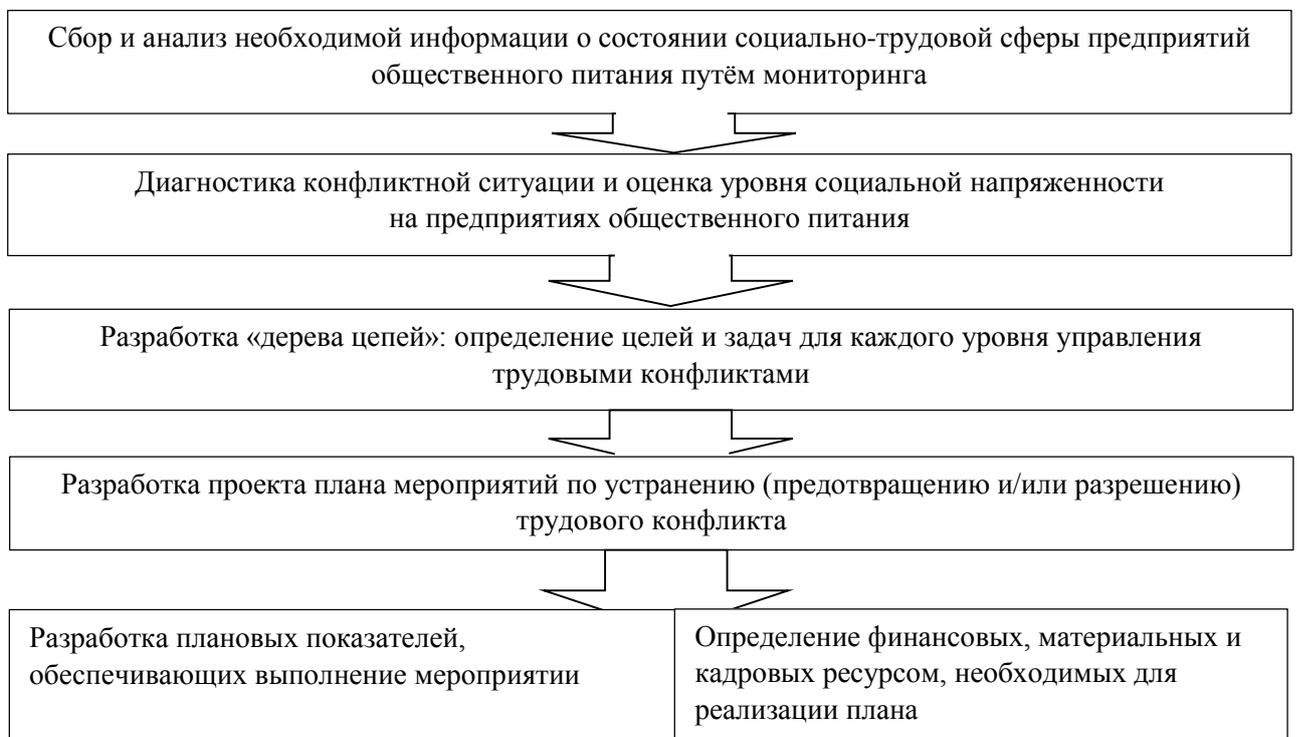


Рис. 3.2 Алгоритм разработки плана мероприятий в рамках программно-целевого управления трудовыми конфликтами в ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ»

Выделим следующие основные функции системы управления трудовыми конфликтами:

- 1) сбор необходимой информации о состоянии и тенденциях развития социально-трудовой сферы в режиме мониторинга;
- 2) анализ полученной информации и оценка уровня социальной напряженности с использованием технологии диагностики сложно-структурного трудового конфликта;
- 3) выработка рекомендаций по снижению социальной напряженности в целях профилактики конфликтных ситуациях, а, при необходимости, по разрешению возникших трудовых конфликтов;
- 4) непосредственное участие в реализации разработанных рекомендаций и процедурах по разрешению трудовых конфликтов.

Представленная нами модель состоит из следующих элементов: субъект управления – руководители и специалисты, которые занимаются кадровыми вопросами; управляющее воздействие осуществляется и через заключение и контроль за выполнением коллективных договоров (соглашений), и, разработку, реализацию планов мероприятий по управлению трудовыми конфликтами; объект управления – социально-трудовые отношения; обратная

связь – информация, об изменениях в социально-трудовой сфере организаций; получаемая из внутренней и внешней среды, налоговых органов, органов по статистике, а также результаты мониторинга.

Основой модели является подсистема регулирования трудовых конфликтов, которая на уровне исследуемых ресторанов должна выполнять консультационные функции и на базе диагностического и прогностического анализа отслеживать зарождение и развертывание конфликтных процессов, а также в зависимости от их характера выдвигать обоснованные предложения (мероприятия) по их предотвращению, локализации и регулированию.

Это предполагает наличие еще одной подсистемы в системе управления трудовыми конфликтами – информационно-аналитической, которая наравне с контролем и обеспечением своевременного получения информации о трудовом конфликте, выполняет ее анализ. Основными источниками внутренней информации являются: нормативные документы, распоряжения и рекомендации структурных подразделений и кадровой службы, данные работников, а также данные мониторинга социально-трудовой сферы. Внешними источниками информации являются: данные Федеральной государственной службы занятости населения (Роструда); данные налоговых и органов статистики и т.п.

По нашему мнению, реализация на практике предложенной модели системы управления трудовыми конфликтами невозможна без разработки соответствующего методического обеспечения. С этой целью нами предлагается использовать *паспорт трудового конфликта*, содержащий описание следующих его основных параметров:

- 1) место возникновения конфликта (структурное подразделение);
- 2) описание трудового конфликта (начало возникновения, предмет и объект конфликта, составляющие элементы трудового конфликта);
- 3) тип конфликта;
- 4) участники (стороны) трудового конфликта;
- 5) позиции и источники влияния сторон трудового конфликта;

- б) возможные последствия трудового конфликта;
- 7) заключение о причинах возникновения конфликта;
- 8) возможные варианты стратегии управления трудовым конфликтом с целью снижения социальной напряженности;
- 9) оптимальный вариант проведения процедуры разрешения конфликтной ситуации (устранение причины конфликта, участие посредника и др.).

Проведенное исследование методических подходов и эмпирических данных позволило систематизировать основные типы возможных *стратегических альтернатив управления трудовыми конфликтами*, в ресторанах ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» и объединить их в две группы: стратегии предотвращения трудового конфликта и стратегии разрешения (регулирования) трудовых конфликтов (таблица 3.6).

На наш взгляд, для небольших ресторанов приоритетным является использование стратегий первой группы, направленных на предупреждение трудового конфликта путем управленческого воздействия на его элементы: участников, мотивы их поведения, объекты, используемые средства и силы до того, как противостояние уже возникло.

Главным принципом реализации указанных стратегий является своевременное обнаружение нарождающегося конфликта до момента нарастания социальной напряженности до конфликтного уровня. При этом процесс управления трудовым конфликтом, сводится к влиянию на причины конфликтной ситуации, направлению определенным образом течения конфликтного взаимодействия с целью снижения негативных последствий.

Стратегия поддержания сотрудничества в ресторанах должна реализовываться, на наш взгляд, через следующие методы оптимизации социально - психологического климата: вовлечение возможных будущих противников в совместное дело; сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы в настоящее время возможно расходятся; взаимное дополнение: использование тех черт возможного

соперника, которыми не обладает первый субъект; исключение социальной дискриминации: недопущение подчеркивания различий между сотрудниками, какого-либо превосходства одного над другим; разделение заслуг между всеми участниками, даже если большая их часть принадлежит одному лицу; психологическое настраивание: своевременное предупреждение партнера о возможных переменах, обсуждение с ним возможных последствий и др.

Таблица 3.6

Стратегические альтернативы управления трудовыми конфликтами в ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ»

Стратегия управления	Основные положения
Стратегии предотвращения трудового конфликта	
Стратегия профилактики (устранения причины) трудового конфликта	Заключается в профилактике и реализации понятной для всех стратегии развития организации, воздействии на мотивацию участников трудового конфликта, формировании механизмов предупреждения трудовых конфликтов через систему открытых каналов взаимодействия и взаимопомощи
Стратегия поддержания сотрудничества	Поддержание сотрудничества через оптимизацию социально-психологического климата в трудовых коллективах; формирование лояльности персонала
Стратегии разрешения (регулирования) трудового конфликта	
Стратегия консультирования	Направлена на поддержание способности сторон трудового конфликта решить их проблемы путем совместных консультаций (переговоров), в том числе с привлечением профессиональных консультантов как внутренних, так и внешних для укрепления внутренней структуры социально-трудовых отношений
Стратегия совместного решения проблемы	Способ разрешения трудового конфликта, при котором одновременно могут быть удовлетворены интересы всех конфликтующих сторон, что в свою очередь содействует понижению общего деструктивного фона в организации. Для реализации стратегии необходимо взаимное желание сторон.
Стратегия посредничества	Классический вид вмешательства «третьей стороны» в трудовые отношения для урегулирования трудового конфликта: посредника, ведущего переговоры. Он также собирает информацию, наблюдает и регулирует тактические действия сторон для установления контроля над конфликтной ситуацией.
Стратегия трудового арбитража	Эффективное средство разрешения трудового конфликта в условиях высокого уровня социальной напряженности, когда основа для взаимного сотрудничества сторон существенно подорвана. Определяется, четкими правовыми границами создания трудового арбитража, необходимостью учитывать последовательность прохождения стадий примирительных процедур.
Стратегия силового вмешательства	Предусматривает судебные-принудительные процедуры разрешения индивидуального или коллективного трудового конфликта

Одной из гипотез исследования выступает положение о том, что предприятия, которые имеют лояльных сотрудников, приверженных

корпоративной культуре, будут характеризоваться меньшим уровнем конфликтности, и напротив, более высоким уровнем сотрудничества, как внутри трудового коллектива, так и между руководством и персоналом (по вертикали). Это доказывает необходимость разработки и внедрения программы лояльности для сотрудников как инструмента программно-целевого управления трудовыми конфликтами (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Составляющие элементы программы лояльности персонала

Раздел (основной элемент)	Содержание мероприятий	Результаты реализации программы и показатели оценки
Вознаграждение	Вручение специальных подарков (за достижение целей и пр.); введение специальных статусов, или использование уже существующих («лучший сотрудник», значок «За добросовестный труд в области освоения новой технологии в ресторанном бизнесе»); бонусные программы (признание различных достижений и соответствующее начисление бонусов); дополнительные стимулы: скидки на продукцию и пр.	<i>Лояльность к рабочему месту:</i> Текущая текучесть кадров; Количество инициативных сотрудников (рационализаторских предложений и т.д.); Количество горизонтальных трудовых конфликтов; Производительность труда; Удовлетворенность персонала трудом и своей ролью в организации.
Отношение	Выражение признательности и благодарности; конструктивная критика вместо необоснованных и грубых претензий; регулирование деятельности не авторитарными, а поощряющими методами; проявление внимания к личности сотрудников (интересам, потребностям); индивидуальный подход при применении методов стимулирования; общее взаимодействие (обратная связь) с руководством и коллегами.	<i>Лояльность к руководству организации:</i> количество нарушений трудовой дисциплины (прогулов, опозданий); Количество трудовых конфликтов по вертикали; Количество невыполненных распоряжений и указаний; Возможности административного и профессионального роста; Удовлетворенность работников своим местом в иерархии.
Развитие	Прозрачная система продвижения по службе; включение в кадровый резерв; возможности роста и целевого обучения.	<i>Лояльность к миссии и корпоративной культуре:</i> Уровень внедрения инновационных технологий; Степень участия в общественной жизни и самоуправлении; Сроки достижения поставленных целей (по плану и фактически); Уровень услуг и качества продукции.
Внутриорганизационные факторы	Оптимизация социально-психологического климата в трудовом коллективе (стимулирование как повышения альтернативности труда, так и дружеских отношений в коллективе; развитие стремления общению в нерабочей обстановке и пр.); создание комфортных и безопасных условий труда, учет физической составляющей и пр.	

Говоря непосредственно о формировании программы лояльности для персонала исследуемых ресторанов, следует отметить, что на наш взгляд она должна строиться на уже сформированной базе достойных и разделяемых персоналом элементах корпоративной культуры и системы обучения, высокой дисциплине и включать в себя четыре основных раздела. Наиболее близкими к принципам, на которых базируется программа лояльности в классическом представлении, будут факторы «вознаграждения», однако лишь реализация всех перечисленных категорий мер в совокупности, может позволить достичь запланированных результатов и повысить лояльность работников, особенно занятых тяжелым физическим трудом.

На наш взгляд, инициировать и управлять такими программами, как укрепление лояльности и приверженности, оптимизация корпоративной культуры, моделирование и развитие карьеры, кадрового резерва должны команда – лидеров руководителей и специалистов, обладающих стратегическим мышлением, конкретными инструментами кадрового менеджмента и эмоциональной компетентностью.

Однако мы выявили существенную проблему в исследуемых ресторанах – увеличение интенсивности конфликтных взаимодействий на фоне девиантного поведения специалистов. Задача – разработать программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности среди специалистов.

Предлагаем разработать программу для руководителей и специалистов «Управление эмоциональной компетентностью: профилактика и разрешение конфликтов». Главный результат, это, прежде всего, осознание собственных неэффективных стратегий поведения в трудовых конфликтах и выработка новых успешных поведенческих моделей. Кроме того, специалисты научатся грамотно диагностировать и разрешать конфликтные ситуации, с учетом специфики деятельности своего структурного подразделения в конкретном ресторане. Проект программы представлен в приложении 11.

С целью решения проблемы – неэффективные механизмы включенности персонала в принятие управленческих решений, и нерациональная модель регулирования уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс, как индикатора предотвращения и управления конфликтами, нами разработана и рекомендована к внедрению *прогрессивная модель компетенций работников управленческого звена для формирования открытых информационно-коммуникационных каналов* (Приложение 12). Прогрессивная модель компетенций – набор взаимосвязанных знаний, умений, навыков, ценностей и индикаторов поведения, необходимых управленческому персоналу для формирования конкурентных преимуществ и повышения эффективной работы предприятия. Функциональное представительство модели реализуется в следующих границах:

1. Определение кластеров системы управления персоналом с выделение основополагающих управленческих компетенций.

2. Детализация этапов по разработке и реализации модели компетенций работников управленческого звена и выделение для каждого этапа уровней развития компетенции.

3. Установление индикаторов поведения руководителей управленческого звена на каждом уровне развития модели компетенций.

Результат – руководители устанавливают и поддерживают постоянный контроллинг с персоналом, от которых зависит производительность и которые влияют на его собственную работу и параллельно производит мониторинг возможных источников возобновления трудовых конфликтов.

В рамках реализации данного направления нами разработаны так же рекомендации, *направленные на укрепление коллективизма, «обратных связей» и лидерских позиций среди персонала*. Для повышения ощущения коллективизма, и как следствие, повышения лояльности, руководителям на местах необходимо провести следующие оперативные мероприятия:

- 1) Обратиться к средствам бизнес-симуляции; обучение действием (action learning); тренинги, влияющие на формирование открытого коллектива.

Можно также прибегнуть к тренингам развития персонала в плане овладения новыми технологиями в условиях развития ресторанного бизнеса. Современные методы и технологии обучения руководителей предполагают их заинтересованность в конечном результате.

2) Увеличить время препровождения сотрудников вместе. Следует обратить внимание, на то, что увеличение времени совместного пребывания в определенных местах должно проходить на добровольной основе. Например, совместные занятия в спортивно-оздоровительных секциях, участие в соревнованиях, оплачиваемые организацией.

3) Организовать проведение корпоративных мероприятий для совместного отдыха сотрудников и их семей вне рабочего времени.

В качестве инструмента, который способствует улучшению психологического климата в организации, нами, в качестве рекомендации, предлагается использовать Тренинг формирования команды (любой вид Тренинга по командообразованию).

Эффективным мероприятием также будет разработка программы адаптации нового сотрудника. Данная программа включает основной перечень адаптационных мероприятий, сроки их выполнения и ответственных лиц.

Разработанная нами программа адаптации вновь принятого работника представлена в Приложении 13. Данная адаптационная программа включает в себя следующие три этапа: подготовительный; текущий; заключительный.

Подготовительный этап содержит такие мероприятия, как: подготовку рабочего места; подготовку информационного материала, подготовку документов для оформления на работу.

Текущий этап включает сам процесс адаптации: введение в организацию, введение в подразделение, введение в должность.

Заключительный этап заключается в подведении итогов адаптации: разработка оценочных бланков; выбор и проведение оценочного испытания; оценка работника наставником; оценка наставника работником; заключительное оценочное собеседование; внесение необходимых корректив

в работу по адаптации новых сотрудников, поздравление сотрудника с успешным прохождением адаптации.

Для того чтобы программа адаптации применялась эффективно необходим систематический контроль. Поэтому нужно разработать систему контроля прохождения процесса адаптации. Осуществление такого контроля следует применять: во-первых, для выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новых сотрудников; во-вторых, для устранения факторов, негативно влияющих на коммуникационные процессы между новичками и опытными сотрудниками, главное не допустить скрытых межличностных конфликтов.

Необходимо применять комплексно четыре вида контроля: ежедневный, промежуточный, социально-психологический и итоговый. Ежедневный контроль помогает оценить правильность применения выбранной программы адаптации, выявлять трудности, которые возникают у новичка, возможные трудности у наставника, в процессе обучения. Данный контроль необходимо проводить в форме беседы с наставником, беседы с новичком. Ежедневную беседу проводит начальник структурного подразделения, в котором работают наставник и новый сотрудник.

Результаты социально-психологического контроля помогают увидеть, какой климат сложился в коллективе, наладил ли новый работник отношения с коллегами. Раз в месяц целесообразно применять метод социометрии: сотрудники, с которыми новичок работает и общается, оценивают его анонимно с помощью тестирования. Итоговый контроль приходится на заключительный этап адаптации сотрудника. Данный вид контроля позволяет оценить эффективность работы нового сотрудника за все время обучения и степень успешности прохождения адаптации в целом. Менеджер по работе с персоналом на весь период адаптации нового сотрудника осуществляет координацию и контроль адаптационных мероприятий.

В качестве компонента *социальной эффективности* разработанных программ, направленных на совершенствование механизмов разрешения трудовых конфликтов в ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» выделим:

- обеспечение персонала надлежащего жизненного уровня (достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и условия труда);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- повышение уровня удовлетворения личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии;
- повышение уровня сотрудничества между звеньями управления.

Укрепление коммуникационно-информационных каналов между руководством и коллективом. Открытое и честное общение руководства с подчиненными. Благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность); повышение уровня делегирования полномочий; повышение эффективности корпоративной культуры, повышение уровня социальной защиты.

Исследование позволило выделить *организационные условия*, которые, предлагаем поддерживать системно на индивидуальном уровне, находятся в границах: 1) уровень заработной платы; 2) отношение с коллегами; 3) справедливость руководителя; 4) интересность работы; 5) собственные результаты труда; 6) перспектива обучения и служебного роста.

Достаточно спорный и сложный вопрос – обоснование экономического эффекта программных мероприятий, которые необходимо системно апробировать, и конкретные показатели могут быть эффективны только при контроллинге по анализу и оценки выявленных рисков и тщательной проработки стратегического взаимодействия с элементами внешней среды организации. Отметим, что все предложенные мероприятия и апробация

программных продуктов для ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ» могут выполняться собственными силами своих работников и в рамках оплаты труда текущей деятельности. Предполагается, что темпы роста доходов предприятия в 2018 г. будут увеличиваться порядка на 10% в год. По мнению экспертной группы руководителей исследуемых ресторанов темпы роста доходов 2018-2019 гг. будут увеличиваться на 20-30%, так как 2017 г. – это период оптимизации организационной структуры и открытия нового цеха и участков. Увеличения конкурентоспособности продукции (в том числе за счет проведения мероприятий по модернизации гостиничного комплекса ООО «Роза ветров») и расширение рынков сбыта. Переход на проекты: импортозамещение продукции, развитие брендовых торговых марок белгородской области. Росту доходов ресторанов будут способствовать результаты мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами (прежде всего, ожидается экономический эффект от мероприятий по мотивации и обучению персонала, а также сокращению потерь рабочего фонда (рациональное использование резервов увеличения фонда рабочего времени). Как следствие это даст ресторанам экономический эффект за счет увеличения производительности еще на 3% (табл. 3.8).

Таблица 3.6

Оценка экономического эффекта
и расчет планируемой прибыли ООО «Роза ветров»

Эффективность программных мероприятий, %*			
Показатели	2017	2018	2019
Выручка от реализации, тыс.руб.	2.962118	3.190000	3.510000
Затраты без учета мероприятий, тыс.руб.	2.490000	2.740000	2.900000
Затраты на мероприятия, тыс.руб.	300 (программы)	–	–
Итого затрат с учетом мероприятий, тыс.руб.	2.790000	2.740000	2.900000
Прибыль, тыс.руб.	4.038508	4.500000	6.100000
Эффективность программных мероприятий *Эф = $P_o / Z_t * 100$, (1) где P_o — общий результат деятельности; Z_t — текущие основные затраты	16,29%	16,49%	21,05%

Рассчитаем показатель, характеризующий эффект от потери рабочего времени в ООО «Роза ветров», определение зависимости, прежде всего, от

факторов – потери рабочего времени в результате трудового конфликта и число вовлеченных в конфликт работников, простои, прогулы (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Оценка показателя – потери рабочего времени в результате трудового конфликта, определение зависимости от фактора – внутрисменные простои

Показатели	Метод расчета		
Потери рабочего времени в результате трудового конфликта	$\frac{\text{потери рабочего времени в результате трудового конфликта}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 1000$		
Число вовлеченных в трудовой конфликт работников	$\frac{\text{число участвовавших в конфликте работников}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 1000$		
$D_{\text{прв.1}} = \text{Прв.1} / \text{Прв.}, (2)$ где, Прв. – потери рабочего времени общие (ФРВ: фонд рабочего времени, плановый – ФРФ фактический); Прв.1 – потери рабочего времени по одной из причин; Дпрв.1 – доля потерь рабочего времени в общих потерях рабочего времени.			
Показатели	2017 год	2018 год	2019 год
Прв.	69922,86	43392,18	32846,26
Прв.1 – потери рабочего времени по причине: внутрисменные простои	29225,4	7612,5	4306,25
Дпрв.1	0,5	0,17	0,13
Ситуация «как есть»	45786,46 ч. (из расчета (2181+290,8+4362)*6,7)) = потери часов на прогулы и простои, доп-отпуска, из них: 29225,4 это простои → 0,5 ч. → на 1 сотрудника		
Ситуация «как будет»		0,13 ч. потерь рабочего времени	0,13 ч. потерь рабочего времени на 1 сотрудника

Таким образом, предлагаемая модель управления трудовыми конфликтами – это информационно-управленческая система, включающая комплекс целевых программ и гибких социально-управленческих механизмов, предназначенная для своевременного урегулирования трудовых конфликтов, задача которой состоит в том, чтобы на базе, серьезного диагностического и прогностического анализа отслеживать зарождение и развертывание конфликтных процессов в социально-трудовой сфере предприятий общественного питания, и в зависимости от их характера выдвигать обоснованные предложения, конкретные процедуры, методы по предотвращению, локализации и разрешению трудовых конфликтов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании трудовой конфликт определяется как столкновение субъектов социально-трудовых отношений, в результате предельного обострения противоречий в социально-трудовой сфере организации и предполагающий активные действия, направленные на достижение каждым из субъектов своих целей, либо защиту своих интересов. По мнению автора, трудовой конфликт, является сложным и многогранным понятием, и, эффективное управление трудовыми конфликтами способствует стабильному развитию организации как социально-экономической системы и достижению целей ее функционирования, что невозможно осуществить без воздействия социально-управленческих механизмов на структуру трудового конфликта. Необходимым условием для эффективного управления конфликтами в социально-трудовой сфере является их классификация, поскольку типологизация конфликтов позволяет оценить степень значимости каждого из них, опасность возможных последствий при несвоевременном разрешении и позволяет применить адекватные процедуры их разрешения.

Трудовой конфликт как объект управленческого воздействия целесообразно рассматривать в процессе его динамики. Динамические характеристики конфликта описывают процесс возникновения конфликта из некоей совокупности внешних условий, протекание конфликтного взаимодействия и разрешение или какое-либо иное его завершение. В данном аспекте автор отмечает, что в последнее время произошло коренное изменение отношения ученых и специалистов-практиков к конфликтам, на смену разрешению конфликтов пришла концепция управления ими.

Под управлением трудовым конфликтом в диссертации понимается целенаправленное воздействие на лицо или группу лиц, непосредственно участвующих в процессе конфликта, на основе научно обоснованных принципов, путем применения методов с целью изменения разрешения конфликтного противоречия и достижения согласия сторон конфликта.

Автор приходит к выводу, что все элементы методологии управления трудовыми конфликтами при их применении должны быть интегрированы и взаимосвязаны. Совокупность используемых принципов, методов и технологий определяет подход к управлению трудовым конфликтом как ключевой основополагающий элемент методологии управления.

Комплексное исследование трудовых конфликтов проводилось на базе двух белгородских предприятий общественного питания – ресторанов ООО «Роза ветров» и ООО «БелградЪ». Результаты исследования позволили нам выявить наиболее существенные проблемы в системе управления трудовыми конфликтами:

1. Высокий уровень многофакторности причин трудовых конфликтов: проблемы распределительных отношений, сложности функционального взаимодействия, ролевые противоречия, неудовлетворенность условиями и режимом труда;
2. Скрытое противостояние среди персонала (прежде всего, категория – рабочие);
3. Высокий коэффициент социальной напряженности (35%);
4. Интенсивность конфликтных взаимодействий на фоне девиантного поведения специалистов;
5. Неэффективная система делегирования, обратная связь строится на принципах авторитарного стиля управления;
6. Низкая заработная плата, неэффективная система премирования;
7. Низкий уровень командообразования, лидерства;
8. Низкий уровень лояльности персонала;
9. Нерациональная модель регулирования уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс как индикатора предупреждения и управления конфликтам

Проведенное исследование на основе экспертного интервьюирования руководителей показало, что они практически не воспринимают конфликтную ситуацию, возникающую между линейным руководителем структурного

подразделения или штабным персоналом, который в ряде случаев выполняет функции управления (разработка нормативов, программы действия, технологии производства и т.д.). Специалисты исследуемых ресторанов молоды, имеют высшее образование, эмоциональны, категоричны. Это приводит к столкновениям в процессе общения. Линейные руководители, специалисты выказывают недовольство рекомендациями и авторитарным стилем управления высшего руководства, тем самым создается потенциальная база для возникновения конфликта.

С целью оптимизации управления трудовыми конфликтами в исследуемых организациях нами определены методические подходы к урегулированию и профилактике трудовых конфликтов и разработана система управления трудовыми конфликтами, включающая конкретные программы и возможные социально-управленческие механизмы разрешения трудовых конфликтов.

Руководителям важно не стремиться моментально подавить конфликт любой ценой, особенно это касается, конфликтов с категорией – рабочие, вплоть до увольнения таких работников, а овладеть методикой управления конфликтной ситуацией: деструктивные элементы держать под контролем, а конструктивные элементы вводить и использовать для эффективного решения или урегулирования конфликта.

Нам представляется наиболее приемлемым отношением к развивающемуся в трудовом коллективе конфликту – функциональный подход, который делает упор именно на возможность управления конфликтными ситуациями с помощью многовекторного представительства социально-управленческих механизмов.

Разработка комплексной системы управления трудовыми конфликтами осуществлялось нами на основе основных принципов системного и структурно-функционального подходов – мотивационной целенаправленности, эффективности и компетентности, оптимальности, комплексности, гибкости, взаимодополняемости и инновационности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акименко, В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
2. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
3. Багратиони, К.А. Причины конфликтов между сотрудниками: психологический подход [Текст] / К.А. Багратиони // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12. – С. 77 - 82.
4. Балтина, А. М. Обучение – персонала как объект регулирования эффективности организации [Текст] / А. М. Балтина // Финансы. – 2005. – № 9. – С. 60-61.
5. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е.А. Белкова и др. / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
6. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Под общ. ред. Л. Бердниковой. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – С.161.
7. Богатырева, Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте [Текст] / Н. Богатырева // Управление персоналом. – 2008. – № 20. – С. 77 - 81.
8. Булавка, Л.А. Нонконформизм: социокультурный портрет рабочего протеста в современной России [Текст] / Л.А. Булавка - М.: Едиториал УРСС, 2007. – 176 с.
9. Бунтовская, Л.Л. Управление коллективными трудовыми спорами (конфликтами): теория и практика [Текст]: монография / Л.Л. Бунтовская; под научной редакцией Н. Д. Лукьяненко; Министерство образования и науки Российской Федерации, «Донецкий национальный университет». – Донецк: Фолиант, 2017. – 308 с.
10. Бычин, В.Б. Нормирование труда [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. – Москва: Инфра-М, 2016. – 346 с.
11. Васильев, Н. Тренинг преодоления конфликтов [Текст] / Н. Васильев – СПб.: Речь, 2003. – 176с.
12. Верещагина, Л.В. Коучинг – Современный подход к обучению и развитию персонала организации [Текст]: сборник статей участников Всероссийской научно-практической конференции, 2015 / Инновационные технологии управления персоналом / Л.В. Верещагина. – 2015. – С. 82-84.
13. Вершинин, М. Практические методы управления конфликтами [Текст] / М. Вершинин // Лояльность персонала: альманах. – 2010. № 3. – С. 124 - 127.
14. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 306 с.

15. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 128 с.
16. Веснин, В.Р. Технологии и методы разрешения конфликтов [Текст]: краткий курс / В.Р. Веснин; ФГБОУ ВПО «Московский государственный индустриальный ун-т». - Москва : Проспект, 2017. - 96 с.
17. Гагаринская, Г. Профилактика конфликтных ситуаций в организации [Текст] / Гагаринская Г., Калмыкова О., Еагаринский А. // Кадровик. Кадровый: менеджмент. - 2008. - № 7. - С. 30 - 35.
18. Ганиева, З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.
19. Глазунов, С. Работодатель и работник: предупреждение конфликта [Текст] / С. Глазунов // Служба кадров и персонал. – 2007. – №1. – С. 44-48.
20. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. - СПб: Питер, 2006. –404с.
21. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст]: учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.
22. Данакин, Н.С. Конфликты и технология их предупреждения [Текст] / Н.С. Данакин. - Белгород, 1995. - 324с.
23. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
24. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта [Текст] / Р. Дарендорф. - М.: Директмедиа Паблишинг, 2007. - 152 с.
25. Дмитриев, А.В. Социальный конфликт: общее и особенное [Текст] / А.В. Дмитриев. — М.: Гардарики, 2002. - 526 с.
26. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
27. Ендовицкий, Д.А., Силаева Ю.А. Менеджмент и собственники: конфликт интересов: денежные потоки - стержень конфликта агентских групп [Текст] // Российское предпринимательство. — 2008. — № 10. — Вып.1. - С. 162 - 165.
28. Ефименко, Е.Н. Корпоративные конфликты (споры) [Текст]: учебно-практическое пособие / Е. Н. Ефименко, В. А. Лаптев. – М.: Проспект, 2014. – 233 с.
29. Желтухин, А.И. Социологическая концепция конфликта [Текст] / А.И. Желтухин. - М., 1994. – 235 с.
30. Зайцев, А.К Социально - трудовой конфликт - это норма [Текст] / А.К. Зайцев // Социологические исследования. - 1993. - №8. – С.19-26.
31. Зайцев, А.К. Социальный конфликт [Текст] / А.К. Зайцев. - М.: Academia, 2000. - 464 с.

32. Зайцев, А.К. Социальный конфликт на предприятии [Текст] / А.К. Зайцев. - Калуга: КаИС, 2013. – 304с.
33. Здравомыслов А. Социология конфликта [Текст] / А. Здравомыслов. - М.: Аспект-пресс, 1996. -317с.
34. Капустина, Е.А. Забастовка как крайняя форма социально-трудового конфликта [Текст] / Е.А. Капустина // Конфликт: социальный, политический, юридический: Тр. НОСиА МНЭПУ. - М., 2010. – 55с.
35. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник. - Москва: Проспект, 2017. - 402 с.
36. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва: Проспект, 2017. – 402 с.
37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с. .
38. Кибанов, А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К. Конфликтология [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 342 с.
39. Ковалёв, В.Н. Социально-психологический климат в трудовом коллективе [Текст] / А.Г. Ковалев. – М., 2003. – 253 с.
40. Козер, Л.А. Функции социального конфликта [Текст] / Л.А. Козер. — М.: Директмедиа Паблишинг, 2007. – 223 с.
41. Козина, И.М. Индустриальные конфликты в современной России [Текст] / И.М. Козина // Экономическая социология. – 2009. –Т. 10. – № 3. – С. 16-32.
42. Колрисер, Дж. Основные способы решения-конфликтов [Текст] / Колрисер Дж. // Маркетинг. - 2008. - № 1. - С. 82 – 86.
43. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента [Текст] / Э.М. Комиссарова. — М., ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие «Дека», 2004. — 896 с.
44. Куликов, А.В. Карьерный коучинг / А.В. Куликов // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 32-38.
45. Куликов, А.В. Соппротивление и конфликты при организационных изменениях / А.В. Куликов // «Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт»: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 91-95.
46. Леонов, Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения [Текст] / Н.И. Леонов. - СПб.: Питер, 2005. -236.
47. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / В.В. Лукашевич. – М.: Кнорус, 2007. - 549с.
48. Мартиросян, А.В. Роль руководителя в формировании трудовых отношений на предприятии [Текст] / А.В. Мартиросян. - М.: АТ и СО, 2000. – 179 с.

49. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст] / У. Мастенбрук. - М.: Инфра, 1996. - 256 с.
50. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.
51. Мумладзе, Р.Г. Социально-трудовые отношения: сущность и реализация в процессе управленческой деятельности [Текст]: монография. - Москва: Русайнс, 2016. - 131 с.
52. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 339 с.
53. Новикова, Гали. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
54. Организационно-экономическая психология [Текст] / Сост. К.В. Сельченко. –М.: Харвест, 2012. – 432с.
55. Осеев, А. Диагностика трудовых конфликтов в производственной организации [Текст] / А. Осеев // Социальная политика и социология. - 2011. - Т. 4 - № 70. - С. 155–172.
56. Пашутин, С. Управление конфликтами в организации [Текст] / С. Пашутин // Управление персоналом. - 2005. - №16. - С. 77 - 79.
57. Потёмкин, В.К. Инновационный менеджмент в кадровой работе: учебное пособие [Текст] / В.К. Потёмкин, К.А. Прозоровская. - Спб.: ГУЭФ, 2008. - 297 с.
58. Пригожин, А.И. Анатомия организационного конфликта [Текст] / А.И. Пригожин // Организация: системы и люди. - М., 1993. – С. 34-40.
59. Регнет, Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: Пер. с нем. [Текст] / Э. Регнет. - Харьков: Изд-во Института прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 396 с.
60. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций [Текст] / П.В. Романов. - Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 284 с.
61. Семенов, А.К. Организационное поведение [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В. И. Набоков. - Москва : Дашков и К°, 2016. - 268 с.
62. Силластэ, Г. Экономическая социология: учебное пособие [Текст] / Г. Силластэ. - М.: Гардарики. 2005. - 383 с.
63. Смольков, В.Г. Пути разрешения трудовых конфликтов [Текст] / В.Г. Смольков // Народонаселение. - 2012. - №1. - 104 – 112 с.
64. Соловьев, А.В. Практический комментарий закона «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» [Текст] / А.В. Соловьев. – М.: Фонд «Правовая культура», 2012. – 180 с.
65. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе [Текст] / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. – М.: Дашков и К., 2014. – 281 с.
66. Социально-трудовые конфликты в Российской Федерации [Текст]: практика разрешения и ее законодательное обеспечение : II Международная научно-практическая конференция / Санкт-Петербургский гуманитарный ун-

т профсоюзов ; [науч. ред. Е. И. Макаров]. - Санкт-Петербург : СПбГУП, 2016. – 171 с.

67. Сулимова, Т. Социальный конфликт: возникновение и методы разрешения [Текст] / Т. Сулимова // Проблемы теории и практики управления. — 1994. - №1. – С.17-21.

68. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

69. Таскаев, Г. Социальные конфликты: проявление и преодоление [Текст] / Г. Таскаев // Человек и труд. – 2008. - № 2. - С. 60 - 69.

70. Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами: учебник: пер. с англ. [Текст] / Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл. – М.: ДиС, 2004. – 624 с.

71. Трофимов, Г. Д. Управление конфликтами на предприятии [Текст] / Г.Д. Трофимов. - М.: Лаборатория Книги, 2012. – 218 с.

72. Трудовой кодекс Российской Федерации: - М.: Проспект, 2008. – 208 с.

73. Управление персоналом [Текст] / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2004. – 578 с.

74. Управление человеческим потенциалом современной организации: Монография [Текст] / Под ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2004. - 584 с.

75. Уткин, Э.А. Конфликтология: теория и практика [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2000. – 272 с.

76. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008. – 432 с.

77. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2008. – 512 с.

78. Фомин, Т.П. Модели конфликтов [Текст] / Т.П. Фомин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 64-71.

79. Фролов, С.Ф. Социология: сотрудничество и конфликты [Текст] / С.Ф. Фролов. - М.,1999. – 290 с.

80. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта [Текст] / Б.И. Хасан. – СПб: Питер, 2003. – 255с.

81. Шаленко, В.Н. Социологический анализ состояния трудовой конфликтности в современном российском обществе [Текст] / В.Н. Шаленко. - М.: Издательство МГСУ «Союз», 2008. – 237 с.

82. Шинелёва, Л.Т. Социальное партнёрство: состояние и развитие [Текст] / Л.Т. Шинелева. – М: ИПК Союз. – 2011. – 200 с.

83. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.

84. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова. – М.: Дело, 2013. – 378с.