НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Гостеприимства

Направление 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» ГОСТИННИЦЫ «НИКОНОВКА»

Обучающийся ***Ежова Александра Владимировна*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель ***Богатырева Людмила Геннадьевна*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2024 г.

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
Факультет Гостеприимства
Кафедра МвГиРБ

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета Гостеприимства
Зайцев Д.В.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу
Ежовой Александре Владимировне
(Ф.И.О.студента полностью)

1. Тема ВКР: Управление конфликтами в индустрии гостеприимства на примере ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиницы «Никоновка»
2. Структура ВКР:
Введение
Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами в организации
1.1. Понятие, виды, причины конфликтов в организации
1.2. Методы управления конфликтами в организации
1.3. Особенности управления конфликтами в гостиничных предприятиях
Глава 2. Анализ управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка»
2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничного предприятия
2.2.Анализ управления персоналом предприятия
2.3.Анализ и оценка управления конфликтами
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка»
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами
3.2. Оценка эффективности предложений
Заключение
Список использованной литературы
Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы и описать ее значимость. Затем поставить цель работы (цель должна быть четко сформулирована и соответствовать теме) и наметить задачи (должны соответствовать плану ВКР и должны быть четко сформулированы), необходимые для реализации намеченной цели. Далее необходимо описать предмет (соответствующий заявленному фактическому предмету исследования), объект исследования (указывается конкретная организация) и кратко рассмотреть основные источники информации, описать основные методы исследования, используемые при написании работы, кратко описать структуру работы, уточнив практическую значимость исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо раскрыть содержание понятия «конфликт», провести сравнительный анализ различных подходов к пониманию данного понятия у различных авторов. Рассмотреть различные критерии классификации конфликтов. Провести анализ причин возникновения конфликтов в организации.

В параграфе 1.2 необходимо рассмотреть этапы возникновения конфликтов и методы профилактики и разрешения конфликтов.

В параграфе 1.3 необходимо рассмотреть особенности управления персоналом предприятий гостиничного предприятия с учетом особенностей причин возникновения конфликтов, методов их разрешения.

Глава 2 должна содержать анализ управления конфликтами объекта исследования

В параграфе 2.1 необходимо дать краткую историю возникновения предприятия, указать направления деятельности, миссию, цели, задачи, стратегии развития.

Количество звезд. Количество номерного фонда. Основные и дополнительные услуги.

Количество персонала. График работы, технологию оказания услуг. Охарактеризовать организационно-правовую форму и законодательную базу, которая регулирует деятельность предприятия.

Представить схему организационной структуры. Определить ее вид, особенности, преимущества и недостатки.

Любая другая информация, которая позволит составить представление о предприятии.

Представить экономическую характеристику на основе отчетной документации (за последние три календарных года) с выводами и комментариями о динамике прибыли и т.п.

В параграфе 2.2 необходимо проанализировать управление персоналом.

Провести анализ количественного и качественного состава персонала в динамике за три года. Дать характеристику основных направлений деятельности в управлении персоналом (найм, отбор, адаптация, повышение квалификации, обучение, мотивация).

В параграфе 2.3 необходимо провести анализ и оценку причин конфликтов, видов конфликтов, методов управления конфликтами.

Необходимо провести практическое исследование. Например, анкетирование/тестирование персонала с целью оценки управления конфликтами в организации. Все результаты представляются в диаграммах/графиках с комментариями и выводами.

В конце параграфа формулируются все выявленные в исследовании проблемы управления конфликтами, которые будут решаться в третьей главе.

В **Главе 3** необходимо разработать рекомендации и мероприятия по решению проблем управления конфликтами, выявленных во второй главе.

В параграфе 3.1 необходимо разработать практические авторские рекомендации и механизм их реализации

В параграфе 3.2 необходимо провести оценку эффективности (социальной/экономической) разработанных мероприятий.

В заключении необходимо подвести итоги работы. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в первой и второй главах работы и полученных в ходе решения поставленных во введении задач. Отдельно можно представить краткую характеристику результатов исследования, выраженных разработанными рекомендациями.

Список использованной литературы – необходимо указать только ту литературу и иные информационные источники, которые лично использовались при написании данной работы. При этом ссылки на данные источники обязательно должны присутствовать в тексте работы (*ссылки* оформляются внизу страницы, последовательная нумерация, указываются номера страниц цитируемых литературных источников, присутствует полный развернутый интернет адрес информационного источника). Таким образом, количество сносок под текстом работы должно быть никак не меньше количества использованных источников. Правила оформления ссылок и списка литературы должны соответствовать ГОСТу и разработанным на факультете методическим рекомендациям.

В приложениях используются, как правило, базовая (например, формы официальной статистической отчетности) и информационно-вспомогательная (например, прайс-листы, должностные инструкции) информация, использованная при написании ВКР. Все приложения должны быть упомянуты в тексте работы. Приложения должны начинаться с новой страницы в порядке появления ссылок на них в тексте и иметь заголовок с указанием слова Приложение, его порядкового номера и названия. Порядковые номера приложений должны соответствовать последовательности их упоминаний в тексте.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 219 с. – (Высшее образование). –
2. Зеленков, М. Ю. Социальные конфликты современности : учебник / М.Ю. Зеленков. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 233 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
3. Козырев, Г. И. Конфликтология : учебник / Г. И. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. – 289 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
4. Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учебное пособие / К. В. Решетникова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 175 с. – (Высшее образование).
5. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 236 с. – (Высшее образование).

Дополнительная литература:

1. Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 301 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
2. Овсянникова, Е. А. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. – 2-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 335 с.
3. Управление персоналом : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 238 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

Руководитель ВКР: _____ /Л.Г. Богатырева
подпись расшифровка

Студент задание получил: «3» сентября 2023 г.

Студент: _____ /А.В. Ежова
подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....6
Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами в организации.....9
1.1. Понятие, виды, причины конфликтов в организации.....9
1.2. Методы управления конфликтами в организации.....15
1.3. Особенности управления конфликтами в гостиничных предприятиях....22
Глава 2. Анализ управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка».....32
2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничного предприятия.....32
2.2. Анализ управления персоналом предприятия.....40
2.3. Анализ и оценка управления конфликтами.....46
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка».....62
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами.....62
3.2. Оценка эффективности предложений.....70
Заключение.....74
Список использованной литературы.....77
Приложения.....82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обосновывается тем, что в современных условиях хозяйствования основная часть предприятий эффективность своего функционирования связывают с организацией процесса управления персоналом, т.к. именно успешная реализация высокоэффективной кадровой стратегии и политики способствует максимальному достижению целей и задач компаний. Персонал становится ценным активом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий, поэтому одним из важных элементов системы управления персоналом выступает управление конфликтами. Конфликты представляют собой неотъемлемую часть в деятельности любой современной организации, присутствуя в различных формах, когда сталкиваются различные интересы и предпринимаются активные действия участников сообразно их идеалам, целям и установкам. Эффективное и продуманное разрешение конфликта может увеличить самостоятельность индивидов отдельной группы, улучшить процесс принятия решений на предприятии в целом.

Одним из важнейших аспектов при формировании качественных процессов обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства является формирование взаимоотношений с гостями и организация коммуникаций между сотрудниками. Для предприятий индустрии гостеприимства существует необходимость мониторинга отношений в коллективе для своевременного выявления причин возникновения конфликтов, формирования системы управления конфликтными ситуациями.

Применение эффективных методов управления конфликтами позволяет предприятиям индустрии гостеприимства выстроить долгосрочные взаимоотношения с гостями и, в конечном счете, повысить эффективность своего функционирования.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка».

Данная цель предполагает решение следующих задач.

1. Изучить понятие, виды, причины конфликтов в организации.

2. Рассмотреть методы управления конфликтами в организации.

3. Выявить особенности управления конфликтами в гостиничных предприятиях.

4. Дать организационно-экономическую характеристику гостиницы «Никоновка».

5. Осуществить анализ управления персоналом в гостинице «Никоновка».

6. Произвести анализ и оценку управления конфликтами в гостинице «Никоновка».

7. Разработать мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в гостинице «Никоновка».

8. Оценить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в гостинице «Никоновка».

Объект исследования в выпускной квалификационной работе - гостиница «Никоновка».

Предмет исследования в выпускной квалификационной система управления конфликтами в гостинице «Никоновка».

Теоретической основой исследования послужили труды ученых, публикации в периодических изданиях, аналитические и обзорные разработки.

Типологии, причинам возникновения, стадиям протекания, методам профилактики и способам разрешения конфликтов в организации посвящены труды С.А. Айдналиевой, О.А. Александровой, Н.П. Аникиной, Д.В. Баландиной, М.А. Банновой, М.Д. Белецкого, Д.А. Бобкова, Ю.И. Валовой, А.А. Воловик, В.А. Гасюк, Д.Х. Джабраилова, С.М. Емельянова, В.Ю. Жерноклеевой, Е.А. Загарских, М.Ю. Зеленкова, М.С. Зубар, М.М. Ищенко, К.С. Коданевой, Г.И. Козырева, К.В. Мартиросяна, И.В. Можиной, И.В. Петухова, А.А. Поляруса, Д.Д. Прониной, К.В. Решетниковой, О.М. Тумановой, Г.В. Черкасской, Е.Н. Чернядьевой.

Факторы, порождающие конфликты, подходы к их управлению в гостиничных предприятиях исследованы в работах М.А. Дмитриевой, Е.В. Ежак, Т.М. Жибоедовой, В.С. Исакова, И.С. Ключевской, А.П. Малыгиной, Е.К. Налётовой, И.А. Романовой, П.М. Советова, А.Ю. Хачатрян.

.

Информационную базу исследования составили финансовая отчетность, внутренние документы, данные официального сайта ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиницы «Никоновка».

В выпускной квалификационной работе применялись такие методы исследования как анализ, синтез, сравнение, обобщение, классификация, наблюдение, анализ документов, анкетирование.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список литературы. В первой главе 3 параграфа. Во второй главе 3 параграфа. В третьей главе 2 параграфа.

Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами в организации

1.1. Понятие, виды, причины конфликтов в организации

Понятие «конфликт» в научной и учебной литературе употребляется в самых разнообразных значениях, характеризуется исключительной широтой содержания. Сгруппируем определения конфликта по основным блокам.

Прежде всего, конфликт рассматривают как несоответствие сторон. Например, конфликт – это осведомленность вовлеченными в конфликт сторонами о различиях, несоответствиях, несовместимых желаниях или противоречивых требованиях[1].

Конфликт определяется как форма общения, имеющая в своей основе противоречие. С этой точки зрения конфликт детерминируется в качестве формы отношений между субъектами социального действия, у которых мотивация обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями[2].

Конфликт в отличие от противоречия возникает между людьми в рамках решения определенных вопросов, когда происходит затрагивание социального статуса личности или группы, интересов людей (материальных или духовных)[3]. Следовательно, не всякое противоречие есть конфликт.

В зарубежной практике существуют дефиниции конфликта, определяющие его, как борьбу за статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон является достижение желаемого, а также нанесение ущерба или устранение соперника[4].

Таким образом, можно говорить о существовании разных вариантов

---

[1] Валова Ю.И. Управление конфликтами в организации: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2023. – С. 12.

[2] Туманова О.М. Определение конфликта в системе управления предприятием // Управление развитием персонала. – 2022. – № 1. – С. 55.

[3] Ищенко М.М., Баженова А.В. Управление конфликтными ситуациями в современной организации // Мировые цивилизации. – 2021. – Т. 6. – № 1. – С. 61.

[4] Бобков Д.А., Федотов М.В. Конфликты в организациях // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 136.

представления категории «конфликт», которые сложились в исследованиях.

В дальнейшем в работе конфликт будет рассматриваться как противостояние во времени, имеющее место между двумя или более сторонами, по поводу отсутствия согласия по какому-либо вопросу, характеризующееся желанием одной стороны навязать свою точку зрения другой стороне посредством каких-либо усилий.

Современная организация – это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства, но и совокупность людей, объединенных определенными связями и отношениями.

Конфликты, вызванные специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями, организационной динамикой называются организационными[5]. Данное определение позволяет сделать вывод, что не любое столкновение интересов, которое имеет место в рамках организации, является организационным конфликтом.

Конфликты, связанные с самой организацией, условиями ее деятельности, в том числе несовпадением формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива, будут относиться к организационным.

Необходимо также отметить, что сама организация может рассматриваться как потенциал напряженности и быть изначально конфликтной по своей природе, т.к. является сложным объектом управления, включающим как личности, с присущими им моральными установками, статусами и интересами, так и различные социальные образования, которые преследуют цель занять лучшее место в структуре организации[6].

Выделим особенности организационных конфликтов (рис. 1).

[5] Айдналиева С.А., Платонова Е.О. Виды конфликтов в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 12-3 (68). – С. 142.

[6] Чернядьева Е.Н. Управленческие конфликты // Информио. – 2019. – № 1. – С. 15.

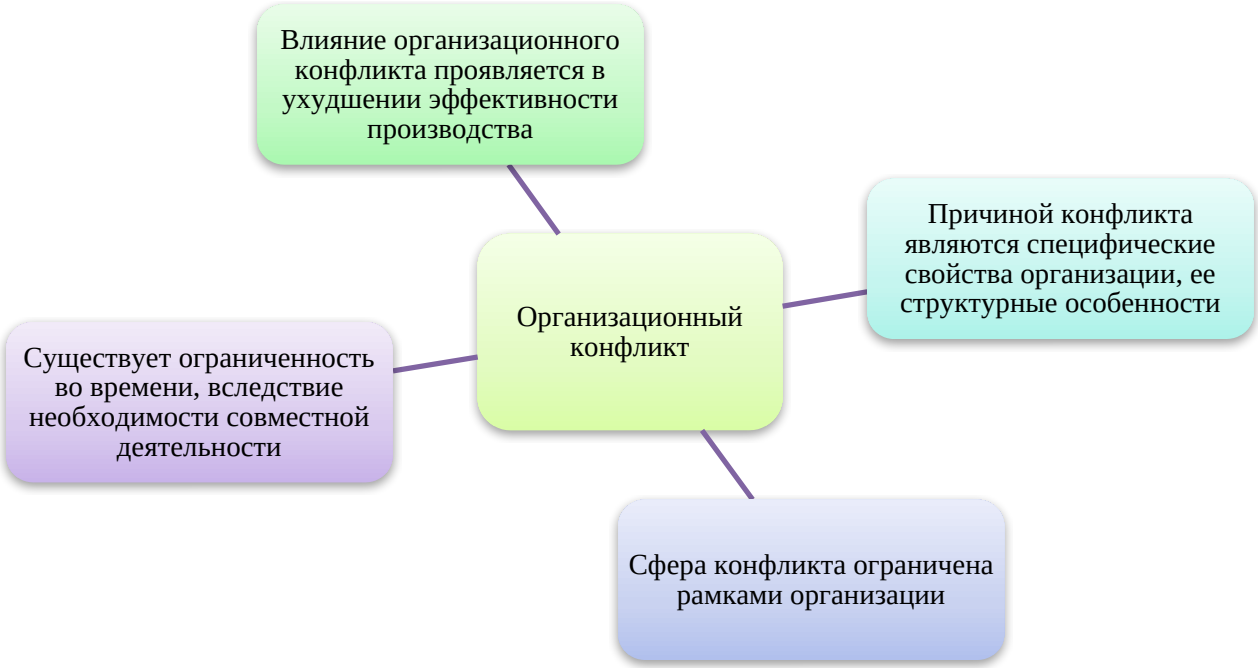

Рис. 1. Особенности организационных конфликтов

В отличие от организационного конфликта, конфликт в общем виде может возникнуть и развиваться в любой сфере, причиной конфликта может стать отсутствие согласия по какому-либо вопросу участников конфликта, стремление навязать свою точку зрения другой стороне посредством каких-либо усилий[7]. Влияние конфликта проявляется в ухудшении или улучшении взаимоотношений участников, длительность и интенсивность конфликта не ограничена во времени.

Существует многовариантная типология организационных конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу[8]. Например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой и межгрупповым (таблица 1).

[7] Баландина Д.В., Эюбова А.Р. Роль конфликтов в организации // Инновационные исследования: опыт, проблемы внедрения результатов и пути решения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Киров, 15 нояб. 2020 г.). – Уфа: Аэтерна, 2020. – С. 68.

[8] Полярус А.А. Управление конфликтами в современных организациях // Научный Лидер. – 2023. – № 16 (114). – С. 31.

Таблица 1

Виды конфликтов

Виды конфликтов	Характеристика
Внутриличностный	Представляет собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов.
Межличностный	Самый распространенный вид, когда имеют место разные точки зрения относительно одного вопроса.
Между личностью и группой	Возникает в случае, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.
Межгрупповой	Этот вид конфликта может возникнуть между различными группами, из которых состоит организация, в том числе формальными и неформальными группами.

Возможна также пространственная классификация конфликтов в организации:

1. Горизонтальные конфликты. В этом случае речь идет о конфликте между рядовыми сотрудниками, которые не находятся в подчинении друг к другу, если действия одного препятствуют успешной деятельности другого (или достижению личных целей). Могут быть также связаны с нарушением норм в группе или личной несовместимостью[9].

2. Вертикальные конфликты. Возникают между людьми, находящимися в подчинении друг к другу. Возможны два варианта развития: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». В первом случае конфликты связаны с тем, что руководитель не способен обеспечить подчиненным возможность для успешного достижения цели деятельности (достижения личных целей) или существует противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных. Во втором случае подчиненный не может обеспечить руководителю возможности для достижения цели основной деятельности или создает препятствия для выполнения личных задач. Кроме того, возможен вариант, когда ожидания руководителя не совпадают с деятельностью подчиненного, выступающего в качестве

[9] Гасюк В.А. К вопросу о конфликтах в организациях и причинах их возникновения // Современные технологии управления персоналом: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь, 13 нояб. 2020 г.). – Симферополь: Ариал, 2020. – С. 188.

носителя определенной социальной роли, что также приводит к противоречиям[10].

3. Смешанные конфликты, в которых представлены и вертикальные, и горизонтальные. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные, которые в среднем составляют 70-80% от всех остальных[11].

Зачастую к конфликтам относятся как к явлениям, мешающим удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но в современной социологии считается, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны, т.к. зачастую они помогают выявить разнообразие точек зрения, определить большее число альтернатив и проблем[12]. Подобные рассуждения позволяют выделять функциональные (конструктивные) и дисфункциональные (деструктивные) конфликты.

Результатом функционального конфликта являются положительные последствия для индивидов, группы или всей организации (например, повышение эффективности). Функциональный конфликт позволяет подвергнуть тщательному рассмотрению все возможные решения проблемы, а также провести повторную ревизию, которая гарантирует точность выполнения намеченного плана[13].

Дисфункциональные (деструктивные) конфликты, наоборот, проводят к негативным последствиям: у сотрудников снижается личная удовлетворенность, уровень группового сотрудничества и эффективности организации в це-

---

[10] Пронина Д.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Исследование путей совершенствования научно-технического потенциала общества в стратегическом периоде: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 27 мая 2022 г.). – Уфа: Омега Сайнс, 2022. – С. 125.

[11] Коданева К.С. Типология конфликтов в организации // Наука и образование: история, современное состояние, перспективы: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 24 янв. 2023 г.). – Уфа: АМИ, 2023. – С. 197.

[12] Аникина Н.П. Особенности современных внутрикорпоративных конфликтов // Интеграция экономики, менеджмента и образования в новых геополитических реалиях: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Энгельс, 25 сент. 2023 г.). – Саратов: Амирит, 2023. – С. 13.

[13] Зеленков М.Ю. Социальные конфликты современности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2023. – С. 149.

лом. Возможно даже возникновение вражды между людьми, увеличение прогулов и текучести кадров[14].

Также выделяют такие типы конфликтов как реалистический и нереалистический.

Реалистический конфликт возникает из-за наличия у субъектов конкурентных целей и фрустрации (негативных переживаний по поводу невозможности реализации собственных целей и удовлетворения потребностей). Этот конфликт связан с достижением целей и непосредственно направлен на объект-фрустратор[15].

Нереалистический конфликт обусловлен не наличием у субъектов конкурентных целей, а необходимостью разрядки напряжения, по крайней мере, для одного из субъектов. Лежащая в основе такого конфликта агрессивность может быть легко высвобождена разными способами и по отношению к разным субъектам или их заменителям. Соответственно, в качестве фрустратора выступает один субъект, а агрессия может быть направлена на другого субъекта или какой-то объект[16].

Представим еще один вариант классификации конфликтов, которые могут иметь место в организациях: социальный и инструментальный конфликты.

Социальный конфликт (конфликт отношений) – возникает в связи с несовместимостью и даже враждебностью между сотрудниками, появившейся по личным вопросам, не имеющим отношения к работе[17].

Инструментальный (деловой) конфликт включает в себя конфликт задачи и конфликт процесса[18]. Когда при обсуждении групповых целей и задач воз-

---

[14] Александрова О.А., Крутых А.О., Мазур Ю.К. Виды конфликтов в современных организациях и методы управления ими // Фундаментальная и прикладная наука: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Анапа, 20 дек. 2022 г.). – Анапа: НИЦ ЭСП, 2022. – С. 57.

[15] Зубар М.С. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Национальный вестник Республики Крым. – 2022. – № 4. – С. 200.

[16] Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2022. – С. 85.

[17] Жерноклеева В.Ю. Причины формирования конфликтов в организации // Стратегическое развитие и экономическая безопасность в сфере туризма и сервиса: возможности и риски: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 15-17 дек. 2022 г.). – Волгоград: Сфера, 2023. – С. 117.

никают различные точки зрения, имеет место конфликт задач. В свою очередь, если при решении поставленной задачи присутствуют разные точки зрения на технологии ее решения, сроки и ответственных за исполнение, возникает конфликт процесса. В обоих случаях вероятно достижение оптимального решения и результатов в процессе обсуждения и оценок группой различных вариантов.

Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить, что в современном научно-исследовательском пространстве существуют разные трактовки определения «конфликт» и различные критерии, которые лежат в основе дифференциации видов конфликтов. Наиболее распространенными являются исследования, посвященные организационным конфликтам, возникающим в процессе функционирования хозяйствующих субъектов.

1.2. Методы управления конфликтами в организации

Любой конфликт, в особенности организационный, представляет собой сложное многоуровневое явление, его управление в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, зависит от большого количества обстоятельств, в том числе от личности работника, его профессиональной деятельности, социального положения внутри организации. Изучив различные подходы к определению сущности понятия «управление конфликтом», под управлением организационным конфликтом будем понимать специфический вид управленческой деятельности, являющийся главной составляющей функции управления персоналом, реализующийся в целенаправленном устранении возможных причин возникновения конфликтных ситуаций с целью формирования целостности организации.

Соответственно, основная цель управления конфликтами, должна заключаться в том, чтобы предотвратить деструктивное влияние конфликтов, способствовать их адекватному разрешению с целью приведения взаимоотно-

[18] Петухов И.В., Гончар И.О., Задорожина И.В. Конфликты: виды, структура и стадии протекания // Теория и практика современной науки: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Южно-Сахалинск, 21 дек. 2022 г.). – М.: Спутник+, 2022. – С. 80.

шений участников конфликта в норму, способствующую относительной целостности отношений в организации[19] (рис. 2).



Рис. 2. Содержание понятия «процесс управления конфликтами в организации»

Подобный подход к пониманию процесса управления конфликтами в коллективе определяет его место в общей системе управления, является конкретным видом деятельности в рамках менеджмента организации.

Если рассматривать организационный конфликт как социальный процесс, включающий в себя целый ряд временных периодов или фаз развития конфликта, то можно выделить несколько стадий его протекания, в том числе: возникновение проблемной и конфликтной ситуаций (предконфликт); начало конфликта (инцидент); развитие конфликта (эскалация); пик конфликта

[19] Баннова М.А. Управление конфликтами в организации // Мировая наука. – 2019. – № 3 (24). – С. 99.

(кульминация); завершение конфликта; постконфликтный период[20].

Подобное рассмотрение конфликта позволяет создавать разнообразные модели управления, подбирать методы и технологии, позволяющие смягчить, урегулировать и разрешить или даже предупредить возникновение конфликтов. Выбор того или иного вида воздействия на конфликт определяется его причинами и динамикой.

Процесс управления конфликтами подразделяется на два основных этапа: предупреждение конфликтов в организации; диагностику возникшей конфликтной ситуации и применение стратегии разрешения конфликта[21].

Этап предупреждения конфликтов должен быть связан с анализом характеристик самой организации: организационной структуры, коммуникативных сетей, стратегии и тактики в области управления конфликтами, существующих технологий предотвращения и управления конфликтами и т.д. Этот этап должен предусматривать аудит и диагностику психологического климата в коллективе, в том числе уже сложившегося уровня конфликтности организационной среды: выявление потребности в управлении конфликтами в организации, определение уровня конфликтности, социальной напряженности, профессионального (трудового) стресса и т.д.

Если в организации на момент проведения анализа отсутствует стратегия в области управления конфликтами, то ее разработка должна стать первоочередным этапом в процессе управления конфликтами. Для этого потребуется определить экономические и социальные цели управления конфликтами для данной организации, проанализировать стратегию управления организацией и стратегию управления ее персоналом, сформулировать на их основе направления конфликтологической деятельности, разработать стратегию управления персоналом в области управления конфликтами[22].

В рамках анализа необходимо изучить внутренние и внешние ресурсы

---

[20] Можина И.В. Типы, виды и формы конфликтов в организациях // Принципы построения системы стратегии управления персоналом: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 07 мая 2022 г.). – М.: МАКС Пресс, 2022. – С. 55.

[21] Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – С. 62.

технологий управления конфликтами. В случае их отсутствия определить задачи и программу по их разработке и внедрению. Можно сформировать модель конфликтологической компетентности работников, банк информационных карт профессионального стресса для разных категорий сотрудников, разработать программы профилактики и коррекции трудового стресса и синдрома профессионального выгорания, предложить способы стимулирования персонала к применению технологий управления конфликтами.

Диагностика возникшей конфликтной ситуации должна быть направлена на анализ величины, динамики и интенсивности конфликта, стилей управления конфликтами у участников этого процесса[23].

Прежде всего, следует отметить, что не существует универсальной методики, позволяющей определить основные причины возникшего конфликта. Чаще всего для выявления причин конфликта используют качественные методы. Поэтому областью исследования конфликтных ситуаций являются особенности взаимодействия участников конфликта, их поведение в конфликте, уровень конфликтности личности или группы.

Для изучения динамики конфликта необходимо составить хронологию конфликта (ход событий). Это позволяет разработать схему динамики конфликта, прогнозировать дальнейшее развитие событий[24].

Характеристики интенсивности конфликта в зависимости от стадии протекания[25] представлены в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика развития конфликта

---

[22] Мартиросян К.В. Современные подходы к управлению конфликтами в организации // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 29-31 марта 2022 г.). – Серпухов: Эдельвейс, 2022. – С. 119.

[23] Черкасская Г.В., Бадхен М.Л. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – С. 135.

[24] Джабраилов Д.Х., Джанхотова П.М. Сущность управления конфликтами в организации // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 85-6. – С. 83.

[25] Воловик А.А. Управление конфликтами в организации в современный период // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6. – № 4. – С. 20.

Стадия конфликта	Характеристика протекания
Предконфликт	На этой стадии появляются объективные предпосылки возникновения конфликта. Формируются стороны конфликта, появляется конфликтное восприятие ситуации, недовольство, чувство ущемленности, накапливается напряженность и неопределенность. Напряженность в отношениях между сторонами постепенно возрастает, ситуация начинает восприниматься как предконфликтная, т.к. стороны ощущают непосредственную угрозу своим интересам, что способствует развитию ситуации в сторону конфликта.
Инцидент	Именно с инцидента начинается конфликтное взаимодействие или собственно конфликт. Инцидент представляет собой первое конфликтное столкновение сторон, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу.
Конфликт	Характеризуется началом активного противоборства сторон. На данной стадии все стороны определились, прозвучали первые требования. Постепенно начинают формироваться лагеря противоборствующих сторон, за счет чего происходит рост внутренней среды конфликта.
Эскалация	Заключается в резком усилении борьбы оппонентов. Стороны вовлекают в конфликт максимальное количество ресурсов и своих сторонников. На данном этапе отчетливее могут прослеживаться интересанты и управленцы из внешней среды. Все усилия сторон направлены на причинение максимального вреда оппоненту. Эскалация конфликта достигает своего пика, после чего наступает медленный спад и ослабевание конфликта. Стороны постепенно ощущают нехватку ресурсов для продолжения борьбы, конфликт переходит на следующую стадию.
Завершение	Для стадии завершения или приостановки (затухания) конфликта характерно окончание активной фазы противоборства сторон. Данный этап важен с точки зрения разрешения конфликта, т.к. стороны больше склонны к переоценке своих действий и готовы сесть за стол переговоров.

Для выбора стратегии разрешения организационного конфликта можно применить один из подходов: поведенческий и структурный.

Поведенческий подход предполагает, что изменение организационной культуры позволит повысить групповую и организационную эффективности. Стратегии, реализуемые в рамках данного подхода, направлены на обучение членов организации стилям диагностирования конфликтных ситуаций и способам разрешения конфликтов.

Структурный подход включает изменение структурных характеристик деятельности предприятия, направленных на совершенствование трудового

процесса (например, системы поощрений, механизмов интеграции и т.д.)[26].

Выбор той или иной стратегии разрешения конфликта должен основываться на актуальном положении дел в организации и особенностях возникшей конфликтной ситуации. Кроме того, при выборе подхода для формирования стратегии разрешения конфликта важно учитывать их правовой контекст. Ведь есть конфликтные ситуации, разрешение которых может быть определено законодательством или нормативными документами самой организации.

Анализ подходов к процессу управления конфликтами в организации позволяет сделать вывод, что он должен быть направлен, прежде всего, на формирование организационных условий, профилактирующих возникновение деструктивных конфликтных ситуаций, т.е. комплексный аудит и диагностика психологического климата в коллективе являются в этом случае основой.

Что касается технологий, применяемых в рамках процесса управления конфликтами, их можно разделить на две группы. В первую группу относят технологии «регулирования» конфликта, а вторую группу образуют технологии его «разрешения».

Технологии «регулирования» направлены на принуждение сторон к принятию решения, технологии «разрешения», наоборот, позволяют управлять конфликтом без подавления угрозами и навязывания прежних норм и правил[27].

К технологиям «регулирования» относятся различные виды арбитража, судебные процедуры, разведение сторон и т.д. К технологиям «разрешения» – консультирование, посредничество, переговоры и т.д.[28].

Существует достаточно много методов управления конфликтами, в том числе внутриличностные (методы воздействия на отдельную личность); структурные (методы по устранению организационных конфликтов);

---

[26] Козырев Г.И. Конфликтология: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – С. 111.

[27] Загарских Е.А. Особенности управления конфликтами в современных российских организациях // Устойчивое развитие управленческих систем: аспекты управления персоналом и цифровизации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Владимир, 03 дек. 2021 г.). – Владимир: Атлас, 2022. – С. 98.

[28] Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – С. 254.

межличностные методы или стили поведения в конфликте; переговоры и ответные агрессивные действия (применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп)[29] (рис. 3).



Рис. 3. Основные методы управления конфликтами

Любые предложенные методы и технологии управления конфликтами должны мониториться на предмет определения их эффективности и внесения в случае необходимости коррективов.

Обобщая, следует констатировать, что конфликт – как социальный процесс является достаточно сложным объектом управления, т.к. для каждой стадии протекания конфликта существуют свои характеристики, и, следовательно, необходимы адаптированные под данные условия методы управления. Современные организации могут в рамках управления конфликтами использовать

[29] Белецкий М.Д. Методы управления конфликтами в современных российских организациях // Оригинальные исследования. – 2022. – Т. 12. – № 4. – С. 326.

различные технологии и инструменты, которые определяются хозяйствующим субъектом в зависимости от отраслевой принадлежности и ресурсного обеспечения. Наиболее эффективными являются превентивные меры управления конфликтами, т.к. они могут позволить сократить потери ресурсов, что невозможно сделать на стадии эскалации конфликта.

1.3. Особенности управления конфликтами в гостиничных предприятиях

Гостиничный продукт также имеет ряд особенностей, среди которых можно выделить особенность процесса его оказания, которая связана с личным контактом производителя и потребителя предоставляемых услуг, индивидуальность и зачастую нестандартность оказываемых услуг, неопределенность результата во многих случаях при оказании гостиничных услуг. Все эти характеристики делают крайне сложным процесс формирования и предоставления гостиничных услуг, который бы устроил всех гостей, могут стать причиной для появления конфликтов со стороны клиентов.

Отразим 3 типа конфликтных событий, которые могут иметь место в гостиничном бизнесе (таблица 3).

Таблица 3

Типы конфликтных событий в гостиничных предприятиях

Гость – гость	Противоречия между гостями возникают, когда появляются разногласия сторон в отношении получаемых услуг. Такое возможно при недостатке или при определенных ограничениях на ресурсы, в качестве которых выступают конкретные виды обслуживания.
Гость – сотрудник гостиницы	Подобные конфликты появляются в процессе взаимодействия гостей с контактным персоналом гостиницы, нередко заканчиваются плохими отзывами. В основе этих разногласий скрывается несоответствие требований или ожиданий гостей (с одной стороны) и действий персонала гостиничного предприятия – с другой стороны.

Сотрудник – сотрудник	1. Конфликты, появляющиеся между двумя или большим количеством сотрудников, относящихся к контактной службе гостиницы, имеющие одинаковый статус и полномочия, конкурирующие между собой. 2. Противоречия, возникающие между персоналом, напрямую контактирующим с гостями, и работником, который непосредственно не общается с посетителями гостиницы, а выполняет определенную работу. Причиной таких конфликтов могут быть разногласия сторон в представлении, например, каким должен быть объем оказываемых услуг. 3. Конфликт среди сотрудников неконтактных служб гостиницы аналогичен предыдущему, когда у служащих гостиницы существуют разногласия относительно понимания правил, стандартов или используемых технологий обслуживания. Например, несогласие с распределением обязанностей без должного закрепления их должностной инструкцией.

Возникновение представленных на рисунке типов конфликтов обусловлено тем фактом, что на предприятиях гостеприимства роль персонала чрезвычайно высока вследствие высокой персонификации услуги. Особое значение приобретают как профессиональные навыки работника контактной зоны, так и его личные коммуникационные качества. Умение находить общий язык с клиентом, чувствовать его настроение часто выступает гарантом длительных взаимоотношений гостиничного предприятия и его гостей[30].

Предпосылки к возникновению конфликтов, связанных с работой персонала, определяются отсутствием на предприятии системы стандартов работы с гостями. Стандарты существуют на предприятиях гостиничной индустрии часто в форме устных правил и традиций. Однако наиболее эффективным является наличие на предприятиях прописанных стандартов в виде регламента, обязательного для исполнения всеми сотрудниками. Только при наличии качественных и действующих стандартов предприятия гостиничной индустрии могут претендовать на снижение числа конфликтов.

Причины, вызывающие конфликты в гостиничных предприятиях, также разнообразны, как и сами конфликты. Например, все причины конфликтов можно разбить на объективные, социально-психологические и личностные.

Объективными причинами возникновения конфликтов в гостиничных

[30] Жибоедова Т.М., Гусев А.К. Разрешение конфликтных ситуаций в организации гостиничного бизнеса // Вестник Национального института бизнеса. – 2019. – № 38. – С. 22.

предприятиях являются.

1. Ограниченность ресурсов любого типа, подлежащих распределению. Конфликты возникают из-за искажения представлений о справедливости, что обусловлено тем, что каждый человек стремится получить больше, не обращая внимания на проблемы окружающих. Зависимость желания сотрудника гостиницы предоставлять услуги качественно от его внутренней удовлетворенности работой может быть предпосылкой к возникновению конфликтных ситуаций.

2. Различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования. По мере роста и структурной дифференциации гостиничного предприятия увеличивается вероятность конфликтов. Это связано с различием в понимании сотрудниками гостиницы стратегии развития и методов достижения общих целей.

3. Взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности. Конфликт может возникнуть в любой ситуации, где выполнение задачи исполнителем (группой) зависит от другого исполнителя (группы).

4. Неудовлетворительные коммуникации. Причиной, катализатором и следствием конфликта может выступать нарушенная передача информации, которая способна как отдельному сотруднику, так и целым группам помешать понять ситуацию или точки зрения других[31].

Конфликты возникают только тогда по объективным причинам, когда ущемляются личные или групповые интересы, нет возможностей для личности или группы на реализацию потребностей. В этом случае реакция ущемленной стороны будет формироваться под воздействием различных факторов, в том числе норм и правил, которые приняты в обществе, обосновываться значимостью поставленных целей, возможностью преодолеть возникшее препятствие.

К социально-психологическим причинам конфликтов, возникающим в гостиницах, относят факторы, связанные с непосредственным взаимодействием

[31] Исаков В.С. Управление конфликтами // Актуальные вопросы современной науки и образования: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 05 февр. 2022 г.). – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 28.

людей, их включенностью в социальные группы[32] (рис. 4).



Рис. 4. Социально-психологические причины конфликтов в гостиничных предприятиях

Существует еще один из вариант развернутой систематизации факторов,

[32] Ключевская И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. – С. 300.

порождающих конфликты в гостиницах[33] (рис. 5).

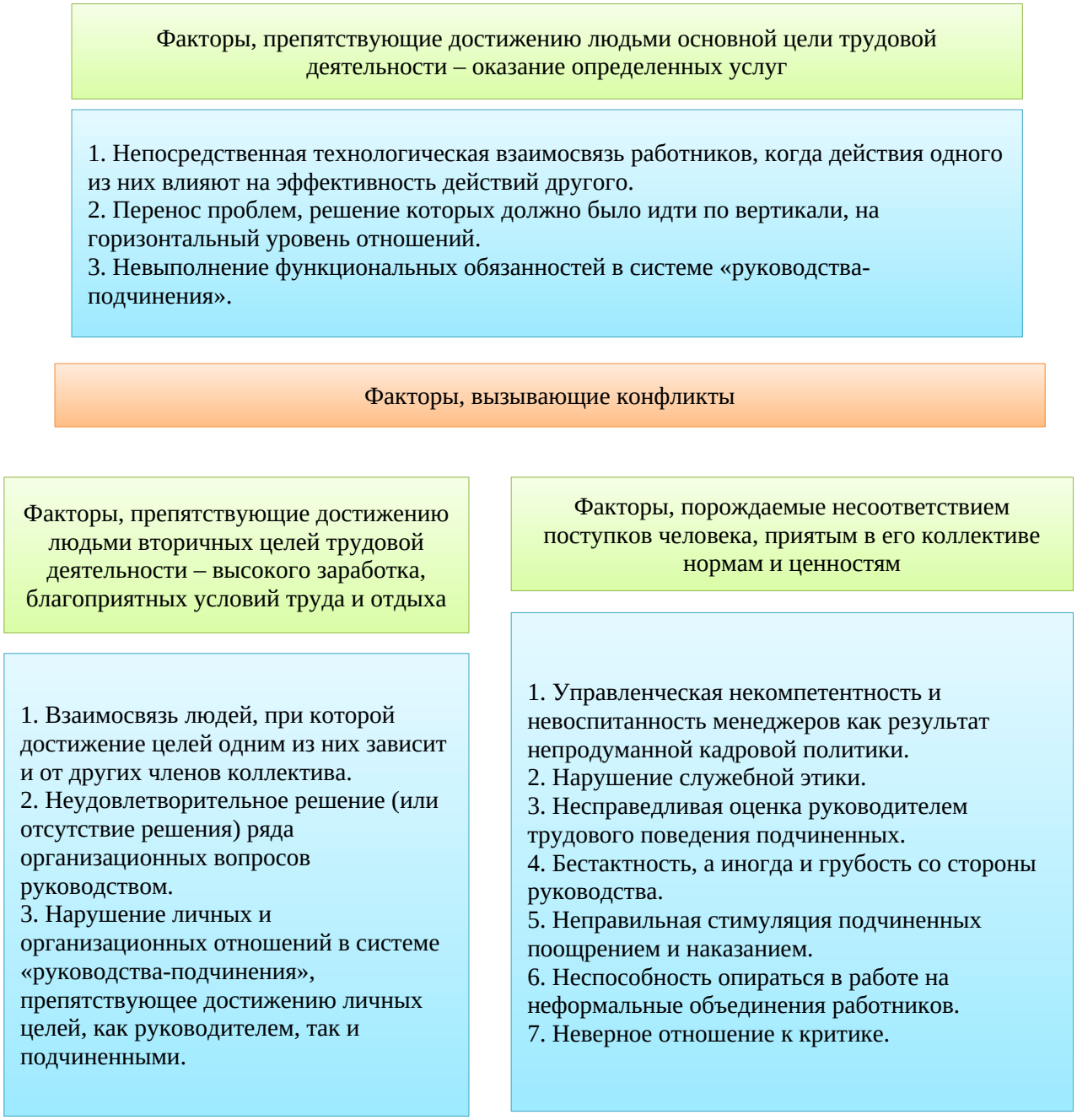

Рис. 5. Факторы, порождающие конфликты в гостиничных предприятиях

Модельное представление причин возникновения конфликтов в гостинице можно продемонстрировать и в виде классификации, предложенной Л. Понди. В рамках данной классификации можно выделить три основные группы

[33] Дмитриева М.А. Специфика управления внутриорганизационными конфликтами на предприятиях индустрии гостеприимства // Экономика, управление, право, образование: проблемы и перспективы развития: материалы XVIII Всерос. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 19 мая 2022 г.). – М.: МУИВ, 2022. – С. 61.

конфликтов, которые можно представить в виде модели переговоров, бюрократической модели и системной модели.

1. Модель переговоров описывает полезный потенциал конфликтных отношений, возникающий между заинтересованными сторонами, отражает разрыв между общими требованиями конкурирующих групп и наличными ресурсами. В рамках такой модели конфликта каждая сторона заинтересована как в максимально возможном увеличении общих ресурсов гостиницы, так и в получении наибольшей доли для своего подразделения. Такой тип конфликтных отношений редко переходит в открытую стадию, т.к. ресурсы гостиницы ограничиваются институтом рынка или предписаниями[34].

2. Бюрократическая модель используется для анализа вертикальных конфликтов. Отношения между сотрудниками и руководством традиционно определяются предписаниями. В случае, если в рамках иерархии у сотрудников возникают отличающиеся установки на вопросы, которые не определены предписаниями, существует вероятность возникновения конфликтов[35].

Причинами возникновения конфликтов в рамках данной модели выступают следующие:

– гостиничное предприятие является сложноструктурованным, руководители не могут себя идентифицировать с низшими уровнями иерархии;

– ответственность и полномочия подразделений делегируются наверх; установки и потребности подчиненных существенно отличаются от тех, которых придерживается руководство;

– формализация дел в гостиничном предприятии создает для руководства установку о том, что подчиненные – это всего лишь проводники их поручений.

---

[34] Хачатрян А.Ю. К вопросу о методах управления организационными конфликтами // Научные дискуссии в эпоху глобализации: материалы XXIII Всерос. науч.-практ. конф. (Смоленск, 08 дек. 2022 г.). – Смоленск: Полиграф, 2022. – С. 146.

[35] Ежак Е.В. Особенности конфликтного взаимодействия и способы управления конфликтами в практике профессиональной деятельности в индустрии гостеприимства // Преподаватель высшей школы в XXI веке: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов на Дону, 05-06 июня 2020 г). – Ростов н/Д.: РГУПС, 2020. – С. 133.

3. Системная модель организационных конфликтов применяется при анализе конфликтных ситуаций, которые возникают между сторонами, находящимися в функциональной зависимости друг от друга, занимающими одинаковые иерархические позиции. В этом случае модель дает представление о состоянии контроля в гостиничных предприятиях, конкуренции между различными группами и координационной связи. Опасность конфликта в рамках подобной модели кроется в самой деятельности подразделений гостиницы. Формулируя определённые цели, каждое из подразделений гостиничного предприятия имеет вероятность не совпасть по траектории развития с другими подразделениями, в результате возникают предпосылки для конфликтных отношений[36].

Ранее уже были перечислены методы разрешения конфликтов в организациях, отразим их специфику для гостиничных предприятий.

Внутриличностные методы разрешения конфликтов в гостиничном бизнесе имеют особое значение для сотрудников контактных служб. В результате общения в процессе обслуживания с большим количеством гостей, каждый из которых имеет свои психологические особенности построения коммуникации, в том числе в рамках конфликтных ситуаций, сотрудники контактных служб должны уметь правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, которая будет соотноситься с корпоративной этикой гостиницы. В качестве методов разрешения может быть использовано применение стандартов поведения и речевого этикета, принятые в гостиничном предприятии, а также проведение различных коммуникативных тренингов, которые позволят отрабатывать практические навыки коммуникации. Кроме этого, регулярное осуществление психодиагностики сотрудников гостиницы может быть превентивной мерой в рамках управления конфликтами[37].

Структурные методы разрешения конфликтов в гостиничных предприя-

---

[36] Силина О.В. Управление конфликтами в современной организации // Modern Science. – 2022. – № 4-2. – С. 110.

[37] Малыгина А.П. Особенности конфликтов на предприятиях гостиничного бизнеса и пути их решения // Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Черкизово, 27 марта 2020 г.). – Черкизово: РГУТИС, 2020. – С. 254.

тиях направлены на предотвращение и устранение последствий неправильного распределения полномочий, организации труда и т.д. Среди таких методов, которые могут быть использованы гостиничными предприятиями: координационные и интеграционные мероприятия, мотивационные инструменты.

Интеграция и координация в рамках кадровой политики гостиничных предприятий должна заключаться не просто в распределении обязанностей, а в формировании структуры управления, где четко определены задачи и функции каждого сотрудника гостиничной службы, сформирована иерархия процесса решения вопросов и зон ответственности. При этом сотрудники должны быть ознакомлены с данными установками. Это может быть реализовано посредством разработки и внедрения должностных инструкций, разработанных конкретно для гостиницы[38].

Также важным представляется формирование в гостиничном предприятии корпоративной культуры, которая позволит создать благоприятный психологический климат в коллективе, как фактор, который существенно влияет на снижение уровня конфликтности персонала.

Мотивационная система гостиничных предприятий может являться необходимым элементом в рамках управления конфликтами только в том случае, если она тщательно разработана и «прозрачна» для персонала, иначе возможен обратный эффект. Сотрудник конкретной гостиничной службы, понимая сущность системы мотивации и свои перспективы от достижения поставленных результатов, будет менее склонен к конфликтам[39].

Следовательно, разработка кадровой политики гостиницы может способствовать снижению количества конфликтов.

Межличностные методы разрешения конфликтов в гостиничных предприятиях связаны с навыками применения различных стилей поведения в конфликте, таких как уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс,

[38] Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В. Управление конфликтами и стрессами в организации: монография. – М.: Русайнс, 2022. – С. 171.

[39] Налётова Е.К. Способы разрешения конфликтов в современной организации // Мировая экономика XXI века: эпоха биотехнологий и цифровых технологий: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 15-16 янв. 2020 г.). – М.: КОНВЕРТ, 2020. – С. 105.

решение проблем. Для гостиничного бизнеса специфика применения межличностных методов разрешения конфликтов состоит в том, что они должны быть применены как при телефонных переговорах и переписке, так и в случае прямого контакта[40]. Невозможность стандартизировать все возможные ситуации в процессе обслуживания гостей позволяет использовать обучение сотрудников гостиницы с учетом специфики каждой службы, что позволяет изучить различные стили поведения применительно к конкретным технологиям.

Резюмируя, необходимо указать, что конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества, а, значит, и организации, поэтому для успешного ведения управленческой деятельности необходимо понимать природу этого социального явления, управлять им на практике. С одной стороны, без конфликтов невозможно функционирование организации и порой её развитие. С другой стороны, при отсутствии должного контроля конфликты могут вывести организацию из положения равновесия. Основные типы конфликтных событий в гостиничных предприятиях связаны с взаимодействием сотрудников контактных служб с гостями, а также между персоналом контактных и неконтактных служб. Соответственно, задача высшего звена руководства заключается в создании таких условий для работников, которые позволят максимальное количество усилий направить на выполнение работы, а не на устранение конфликтов и их последствий, обеспечивая гармоничное функционирование организации. Для разрешения конфликтов значимую роль играет кадровая политика гостиничного предприятия, прежде всего, с точки зрения формирования структуры управления, иерархии полномочий и функционала. Важным является создание системы мотивации, корпоративной культуры и процесса обучения сотрудников с учетом специфики технологических процессов различных гостиничных служб.

Глава 2. Анализ управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ

[40] Советов П.М., Советова Н.П. Анализ и оценка факторов управления конфликтными ситуациями на предприятии // Научное обозрение: теория и практика. – 2022. – Т. 12. – № 4 (92). – С. 669.

ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка»

2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничного предприятия

Гостиница «Никоновка» ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» расположена по адресу: Москва, Никоновский переулок, дом 3/1.

Гостиница была зарегистрирована в декабре 2015 г.

Основной вид деятельности гостиницы «Никоновка»: деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Миссия гостиницы: предоставление комфортных номеров для временного проживания, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком, а также обеспечение гостям высокого качества обслуживания, сочетающего в себе особенности и традиции города, чтобы они могли оценить красоту, культурную и деловую активность Москвы.

Основными целями гостиницы являются:

– извлечение прибыли;

– экономический рост благодаря взаимной выгоде для гостиницы и потребителей, поставщиков, партнеров.

Задачами гостиницы выступает:

– предоставление услуг по договорам с организациями, предприятиями по заявкам на размещение, а также по свободному поселению;

– организация комфортного пребывания гостей с учетом их потребностей.

Стратегии развития гостиницы «Никоновка»:

– создание условий для оказания дополнительных платных услуг;

– организация предприятий питания на территории гостиницы;

– сотрудничество с туристическими фирмами;

– создание условий для профессионального развития высококлассных специалистов, предоставление работникам конкурентоспособного вознаграждения и социальных льгот в соответствии с объемом и качеством их работы.

В рамках своей деятельности гостиница руководствуется требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации, Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, Положения о классификации гостиниц, СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания» и т.д.

В 2022 г. гостинице была присвоена категория 3*.

Характеристика номерного фонда гостиницы «Никоновка» обозначена в таблице 4.

Таблица 4

Номерной фонд гостиницы «Никоновка»

Категория	Количество номеров
«Стандарт мини» (16,7 м^2)	1
«Стандарт с 1 большой кроватью» (17,2 м^2)	1
«Стандарт – с двумя раздельными кроватями» (17,2 м^2)	2
«Супериор комфорт» (32,4 м^2)	2
«Семейный номер» (32,4 м^2)	2
«Улучшенный стандарт» (17,2 м^2)	5

Номерной фонд гостиницы составляет 13 комфортабельных номеров 6 категорий. Каждый из них оснащен сплит-системой, телевизором, удобной мебелью, халатами и одноразовыми тапочками и собственной ванной комнатой с набором средств личной гигиены.

Для продажи номерного фонда в гостинице используются следующие тарифы (таблица 5).

Таблица 5

Тарифная политика гостиницы «Никоновка», руб.

Категория	Стоимость номеров
«Стандарт мини»	От 3570
«Стандарт с 1 большой кроватью»	От 4360
«Стандарт – с двумя раздельными кроватями»	От 4360
«Супериор комфорт»	От 6280
«Семейный номер»	От 5900
«Улучшенный стандарт»	От 5580

Гости могут воспользоваться на всей территории гостиницы бесплатным Wi-Fi, сейфом, камерой хранения багажа, парковкой, услугой предварительного заказа такси на установленное время, а также услугой трансфера.

Организационная структура гостиницы «Никоновка» сформирована с учетом специфики деятельности, позволяет оптимизировать имеющиеся трудовые ресурсы (рис. 6). Тип организационной структуры – линейно-функциональная, её особенностями являются четкое разделение труда, иерархичность управления (вертикальная подчиненность), наличие формальных правил и норм управления. Данная организационная структура позволяет четко разграничить функции между структурными подразделениями с целью устранения дублирования, повысить степень централизации, установить рациональную систему взаимосвязи между структурными подразделениями, необходимый уровень оперативности в решении возникающих вопросов и насущных проблем гостиницы.

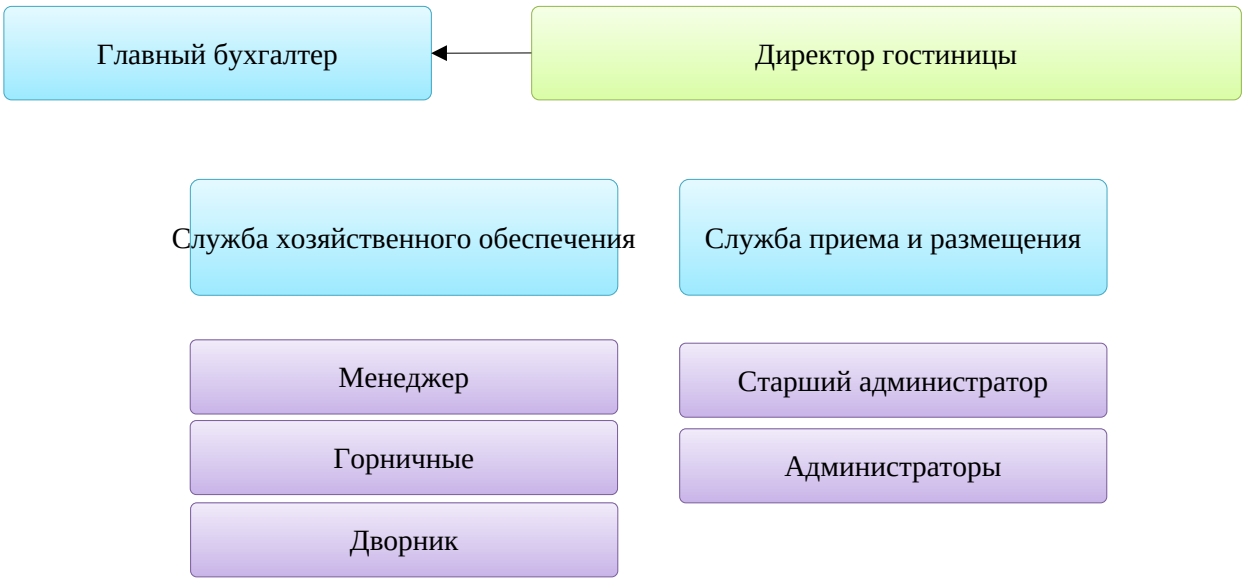

Рис. 6. Организационная структура гостиницы «Никоновка»

В штат сотрудников гостиницы входят:

– директор;

– служба приема и размещения, к которой относятся: старший администратор службы приема и размещения, контролирующий работу 3 администраторов (работают посменно);

– главный бухгалтер;

– служба хозяйственного обеспечения, включающая: менеджера хозяйственной службы, который организует и контролирует работу 3 горничных (работают посменно) и дворника.

График работы персонала гостиницы «Никоновка» является следующим.

1. Директор, главный бухгалтер, старший администратор, менеджер и дворник работают по графику 5/2 (с понедельника по пятницу).

2. Администраторы и горничные осуществляют работу в две смены: с 7.00 до 18.00 и с 18.00 до 7.00 часов, по графику – 1/2. Перерыв составляет 60 мин. (для питания и отдыха).

Процесс обслуживания гостей гостиницы «Никоновка» можно представить в виде четырёх этапов, к которым относятся: подготовительная стадия, въезд, пребывание, выезд.

1. Подготовительная стадия. Потенциальный клиент выбирает данную гостиницу, делает заявку на бронирование. Администратор службы приема и размещения осуществляет оформление регистрационных файлов гостей (Ф.И.О. гостя, его адрес, сроки пребывания, особые пожелания, сюда заносятся записи обо всех начислениях за период пребывания клиента в гостинице).

2. Въезд. Этот этап включает встречу гостя, регистрационные формальности, в том числе выяснение вопросов платежеспособности клиента и его размещение.

Для клиентов, забронировавших номер, регистрационные формальности связаны с уточнением всех деталей бронирования, которые могут частично или

существенно поменяться на момент его прибытия в гостиницу. Если гость предварительного заказа на размещение в гостинице не имел, то сотрудник, осуществляющий регистрацию, предоставляет ему информацию о типах номеров, тарифах, услугах гостиницы и т.д. Если гость соглашается с условиями проживания, он предъявляет документ (паспорт или иной разрешенный законодательством), происходит заключение договора, свидетельством которого является заполнение гостем анкеты, на котором должна быть личная подпись клиента (затем на основании анкеты формируется регистрационный файл). В анкету заносятся фамилия, адрес прописки, номер паспорта, номер комнаты, тариф, дата выезда. Во время проживания гостя в гостинице анкета хранится в действующей информационной картотеке прибывших лиц, а после его выезда в архиве (не менее года). Если гостиницу посещают иностранные гости, то их регистрируют в журнале регистрации иностранных граждан.

Регистрация считается законченной после решения финансовых вопросов: способа оплаты, открытия счёта и определения даты отъезда. Расчёты с клиентами могут производиться за наличные деньги, по безналичному расчёту, кредитными картами. После окончания регистрации клиенту назначают номер, выдают ключ, помогают разместиться в номере.

3. Пребывание. На данном этапе сотрудники службы приема и размещения производят координацию всех предоставляемых во время пребывания гостя услуг, в том числе информационную поддержку, реагируют на любые запросы.

На этом этапе обслуживания гостей происходит активное взаимодействие службы приема и размещения со службой хозяйственного обеспечения (внеочередная уборка).

4. Выезд. Стадия предусматривает выезд гостя из номера и произведение расчета за все предоставленные гостиницей услуги. Кроме этого, гостя могут попросить оставить отзыв о качестве обслуживания, заполнив анкету. Сотрудники службы приема и размещения благодарят гостя за выбор гостиницы, приглашают снова вернуться. В случае необходимости служба приема и размещения организует для гостя трансфер. После выезда гостя служба приема и

размещения меняет статус номера и информирует об этом службу хозяйственного обеспечения. Также информация о полученной оценке качества обслуживания и все данные, связанные с пребыванием гостя в гостинице, передаются старшему администратору службы приема и размещения для обработки.

На основании бухгалтерского баланса (Приложение 1) и отчета о финансовых результатах (Приложение 2) представим ряд показателей, отражающих экономическую деятельность ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка».

В 2021 г. произошло значительное снижение величины активов предприятия, в 2022 г. активы немного возросли.

Основные показатели финансовой деятельности ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка» проанализированы в таблице 6.

Таблица 6

Динамика показателей финансовых результатов деятельности ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка», тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	56983	60794	73770
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	(31717)	(34268)	(33645)
Валовая прибыль	25266	26526	40125
Коммерческие расходы	(1006)	(2231)	(1678)
Управленческие расходы	(30388)	(34789)	(32795)
Прибыль (убыток) от продаж	(4116)	(10494)	5652
Проценты к получению	520	417	413
Проценты к уплате	(1537)	(991)	-
Прочие доходы	1515	5008	2014
Прочие расходы	(9013)	(15184)	(13129)

Прибыль (убыток) до налогообложения	(12631)	(21244)	(5050)
Налог на прибыль	179	3156	1945
Чистая прибыль (убыток)	(12810)	(17223)	(3105)

Выручка предприятия и прибыль от продаж за рассматриваемый период увеличивались, в то же время деятельность предприятия за анализируемый период является убыточной.

Динамика трех ключевых показателей, характеризующих структуру баланса предприятия, рассчитана в таблице 7.

Таблица 7

Финансовые показатели ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка»

Финансовый показатель	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**
Чистые активы	41890	25986	27363
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0,06	0,05	0,05
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0,6	0,56	0,7

У предприятия за рассматриваемый период было недостаточно собственных средств, чтобы рассчитаться по текущим обязательствам, также оно зависимо от заемных средств.

Продемонстрируем оценку качества обслуживания в гостинице, основанную на отзывах гостей, находящихся в открытом доступе. Так, на сайте tripadvisor.ru, согласно оставленным отзывам, гостиница «Никоновка» оценена гостями на 4 из 5 баллов (рис. 8). При этом гости оценили «расположение» на 5 баллов, по 4,5 баллов «чистоту» и соотношение «цена-качество», 4 балла получил параметр «обслуживание».

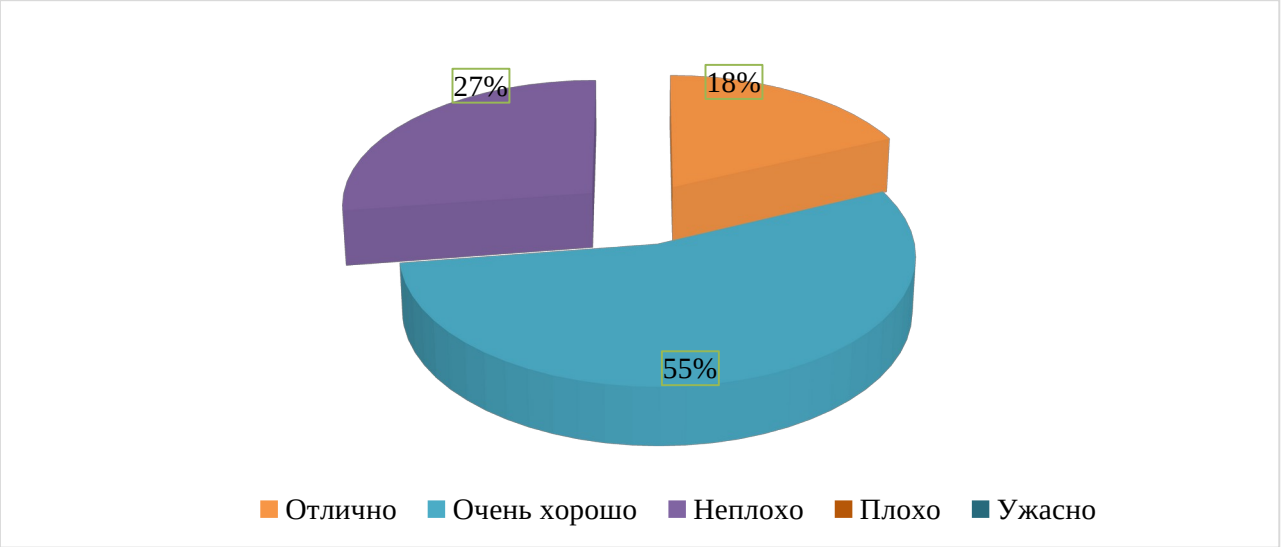

Рис. 8. Рейтинг гостиницы «Никоновка» согласно данным tripadvisor.ru

Соответственно, 73% гостей, оставивших отзывы, довольны качеством обслуживания в гостинице.

Итак, гостиница «Никоновка» функционирует на столичном рынке уже длительное время, предоставляет качественное обслуживание в соответствии с присвоенной ей категорией.

2.2. Анализ управления персоналом предприятия

Представим характеристики основных служб и должностей гостиницы «Никоновка».

Директор выполняет функции медиатора между руководством управляющей компании сети, с одной стороны, и клиентами – с другой. Помимо этого, обосновывает общие направления работы гостиницы, финансовую политику, направленную на определение лимитов расходов для содержания персонала, административные и хозяйственные нужды, отвечает за принятие решений по ориентированию заведения на выбранный сегмент рынка, регулирует кадровую и закупочную политику, реализует маркетинговую стратегию предприятия.

Бухгалтер отвечает за ведение бухгалтерской и финансовой деятельности предприятия.

Служба приема и размещения – это место встречи гостя, решения его вопросов и прощания с ним.

В обязанности администратора входят: распределение номеров и учет свободных мест, выписка счетов и производство расчетов с клиентами; выдача ключей от номеров; ведение картотеки гостей; подготовка для утренней смены информации о состоянии номерного фонда.

Важнейшей функцией службы хозяйственного обеспечения является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений.

Горничные осуществляют уборку и комплектацию номеров гостиницы, общественных помещений.

Анализ состава и структуры персонала гостиницы «Никоновка» произведен в таблице 8.

Таблица 8

Основные показатели, характеризующие структуру персонала гостиницы «Никоновка»

Показатель	**Величина показателя**						**Отклонение, %**	
	2020 г.		2021 г.		2022 г.			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Численность персонала гостиницы (всего)	13	100	10	100	11	100	77	110
Структура персонала по полу:								
Мужчины	2	15	2	20	3	27	100	150
Женщины	11	85	8	80	8	73	73	100
Возрастной состав персонала:								
18-25	2	15	2	20	3	27	100	150

26-36	5	39	4	40	4	36	80	100
37-50	5	39	3	30	3	27	60	100
Старше 50	1	8	1	10	1	9	100	100
Образовательный уровень персонала:								
Общее среднее образование	1	8	0	0	0	0	0	-
Среднее профессиональное образование	2	15	2	20	2	18	100	100
Высшее образование	10	77	8	80	9	82	80	112,5
Распределение персонала по стажу работы в гостинице:								
До 1 года	1	8	0	0	0	0	0	-
От 1 года до 3 лет	3	23	3	30	3	27	100	100
От 3 лет до 5 лет	3	23	2	20	2	18	67	100
Более 5 лет	6	46	5	50	6	55	83	120

Количество персонала за три рассматриваемых периода было нестабильно – в 2021 г. оно сократилось по отношению к 2020 г., в 2022 г. выросло по отношению к предыдущему периоду.

Персонал в гостинице «Никоновка» преимущественно женского пола, доля которых за анализируемый период сокращалась.

С точки зрения возрастной структуры можно отметить, что доля сотрудников в возрасте 18-25 лет за период 2020-2022 гг. увеличилась, а доля персонала в возрасте 37-50 лет уменьшилась.

Образовательная структура сотрудников гостиницы за 2020-2022 гг. также изменялась, доля персонала с высшим образованием постоянно увеличивалась.

46% персонала гостиницы в 2020 г. имели общий стаж работы более 5 лет, за 2021-2022 гг. доля сотрудников с таким стажем возросла, что является положительной характеристикой для системы управления персоналом гостиницы.

Исследуем организацию системы управления персоналом гостиницы «Никоновка». В связи с тем, что гостиница относится к сети гостиниц ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА», то система управления персоналом формируется и координируется отделом кадров управляющей компании сети.

Правильное управление персоналом выступает важным фактором построения эффективной гостиничной деятельности. Ключевыми вопросами кадровой политики гостиницы «Никоновка» являются:

– поддержка инноваций и готовность идти на риск;

– обучение, повышение квалификации, тренинги;

– организация труда, четкое распределение должностных обязанностей, высокая степень взаимозаменяемости внутри команды;

– гибкость системы управления, умение прогнозировать изменения окружающей среды и быстро адаптироваться к новым требованиям, находить новаторские методы использования существующих технологий, адаптировать существующие гостиничные продукты и услуги к новым или меняющимся запросам потребителей;

– работа в команде, готовность сотрудников оказать помощь друг другу, когда поставленная задача выходит за рамки их обязанностей, сотрудничество различных подразделений, понимание общих целей;

– ответственность за результаты, чувство личной ответственности за работу гостиницы в целом, работа с максимальной отдачей;

– зависимость личного вознаграждения сотрудников от результатов труда и эффективности работы команды.

Правовыми актами, регулирующими социально-трудовые отношения в гостинице «Никоновка», являются следующие.

1. Положение об оплате труда.

2. Правила внутреннего трудового распорядка.

3. Должностные инструкции.

4. Положение об обеспечении форменной одеждой сотрудников.

Опишем организацию основных элементов системы управления персоналом гостиницы «Никоновка».

При подборе персонала, прежде всего, первоначальным этапом является сравнение плана по набору на текущий период с численностью уже работающего в гостинице персонала. Итогом этапа является выявление количества

вакантных мест, на которые необходимо найти сотрудников.

На втором этапе менеджер по персоналу отдела кадров управляющей компании сети осуществляет анализ претендентов из кадрового резерва (которые уже прислали свои анкеты для включения в список кадрового резерва), отбирает лиц для собеседования. Если подходящих кандидатур в кадровом резерве предприятия не окажется, менеджер обратиться в HR-агентство, с которым сотрудничает компания, разместит информацию на сайте гостиницы и на интернет-площадках.

На следующем этапе происходит процесс отбора персонала. Если заполненная анкета будет соответствовать требованиям составленной квалификационной карты, разработанной на основе должностной инструкции, описывающей основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник, чтобы соответствовать данной должности и успешно выполнять порученную работу, соискатель будет приглашен на собеседование.

Индивидуальные собеседования с каждым из кандидатов проводятся для сотрудников специалистом по кадрам. Результатом этого этапа становится оценка соответствия кандидата должности и сравнение качеств претендентов между собой. Результаты проведенных собеседований анализируются, сравниваются и обсуждаются.

После принятия решения соискателям объявляются по телефону результаты, выбранного сотрудника приглашают на работу на испытательный срок, успешное прохождение которого гарантирует заключение контракта.

Рассмотрим организацию процесса адаптации персонала в гостинице «Никоновка».

На первом этапе адаптации сотрудник отдела кадров управляющей компании сети сообщает о выходе нового сотрудника службам, которые участвуют в приёме и подготовке рабочего места, включая оборудование, создание учётных записей, добавление в рабочие чаты и рассылки. Обязательным в рамках этого этапа является оформление следующих документов: трудовой договор, приказ приёма на работу. Новому сотруднику открывают доступ к

корпоративному чату. Таким образом, реализуются психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.

Второй этап адаптации осуществляется в первый день выхода нового сотрудника на работу. Сотрудник гостиницы (назначаемый директором гостиницы) проводит краткую экскурсию по предприятию, рассказывает о деятельности, знакомит с коллегами.

Новые сотрудники в обязательном порядке проходят инструктажи по охране труда в гостинице, знакомятся с требованиями по организации безопасного производственного процесса и порядком действий в случае опасной ситуации, подписывают документы, подтверждающие факт ознакомления с требованиями.

Третий этап адаптации направлен на прохождение профессионального обучения на рабочем месте. Такая адаптация нацелена на приобретение практических знаний, навыков и умений работы на новом рабочем месте.

В практике организации адаптации принятых сотрудников используется наставничество. После приема нового сотрудника на работу, руководителем службы назначается наставник, который в течение испытательного срока помогает приобрести практические навыки работы в зависимости от должностной позиции. В качестве наставника может быть назначен любой сотрудник подразделения, который проработал в гостинице «Никоновка» не менее года и выполняет те же функции, которые будет выполнять новый работник. Наставник в течение первых трех дней выполняет работу, а новый сотрудник наблюдает за процессом ее выполнения. Затем новые работники пробуют работать самостоятельно, а наставник обращает внимание на их ошибки, объясняет, почему они возникают, как их устранить. В течение недели происходит данный процесс взаимодействия наставника и нового сотрудника. Далее в течение месяца новый работник может обращаться к своему наставнику с любыми возникающими в процессе работы вопросами.

Мотивация сотрудников гостиницы «Никоновка» заключается в материальном стимулировании, которое осуществляется посредством премирования

на основе анализа выполнения плана.

В гостинице «Никоновка» особое внимание уделяется обучению сотрудников через регулярное проведение следующих тренингов:

– тренинги для сотрудников службы приема и размещения по стандартам обслуживания (1 раз в полгода);

– тренинги для горничных по стандартам обслуживания (1 раз в полгода).

Основываясь на вышеизложенных данных, можно заключить, что система управления персоналом формируется и контролируется управляющей компанией ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА». Подбор, адаптация и обучение сотрудников в гостинице «Никоновка» реализуется по установленному алгоритму. Мотивация персонала производится через материальное стимулирование, которое инициируется директором гостиницы по результатам деятельности.

2.3. Анализ и оценка управления конфликтами

Проведем анализ причин возникновения конфликтов в гостинице «Никоновка» и оценим организацию процесса управления конфликтами в ней.

Отразим цели управления конфликтами в гостинице «Никоновка» на рис. 9.

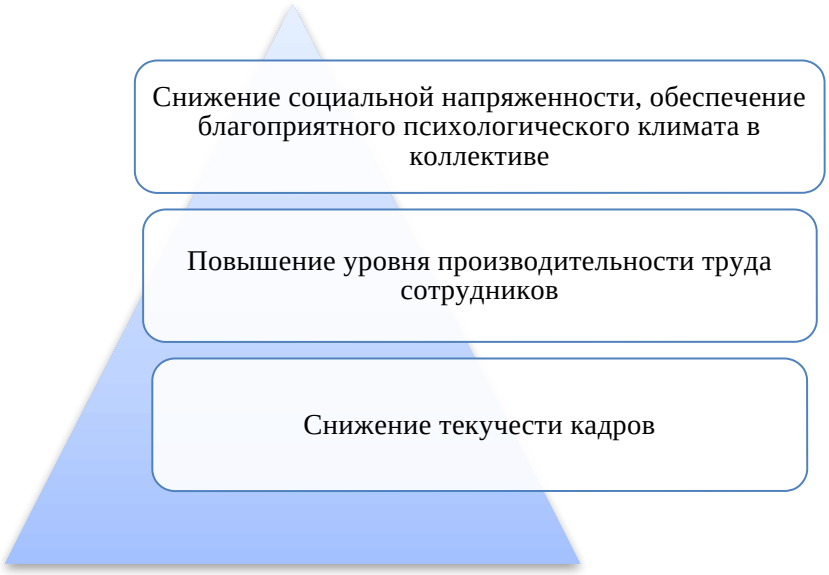

Рис. 9. Цели управления конфликтами в гостинице «Никоновка»

Поскольку деятельность рассматриваемого предприятия связана с предоставлением услуг, сотрудники должны так или иначе встречаться, общаться и решать проблемы с большим количеством людей.

Управлением конфликтами в гостинице «Никоновка» занимается директор.

При разрешении конфликтной ситуации директор чаще всего прибегает к материальным методам, т.е. лишает бонуса, процентов от продажи (предоставления услуг).

Такой подход к решению проблем часто вызывает негативную реакцию и настроение у работников, создает новые конфликты, в результате чего команда становится менее дружелюбной, беспорядочной.

На рис. 10. показаны этапы управления конфликтами, которые реализует директор гостиницы «Никоновка» в случае их возникновения.

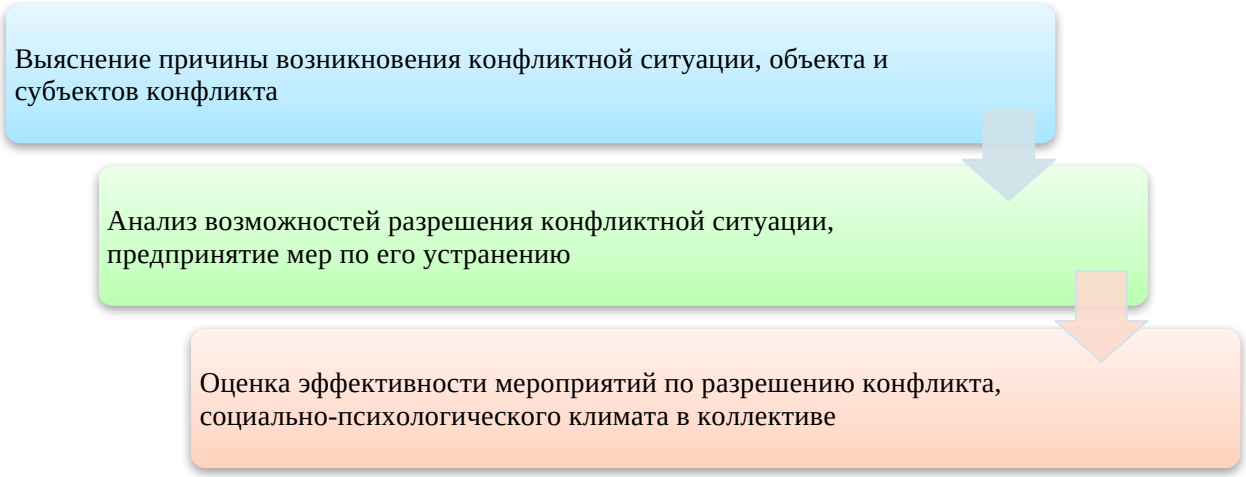

Рис. 10. Этапы управления конфликтами в гостинице «Никоновка»

Реализовав данные этапы, директор либо стабилизирует ситуацию в гостинице, либо предпринимает меры дисциплинарного характера в целях успокоения зачинщиков и участников конфликта.

Предотвращению конфликтов и возникающих вместе с ними стрессов в гостинице «Никоновка» способствуют и разработанные должностные инструкции, регламентирующие полномочия и ответственность каждого сотрудника.

Причины возникновения конфликтов в гостинице «Никоновка» установлены на рис. 11.

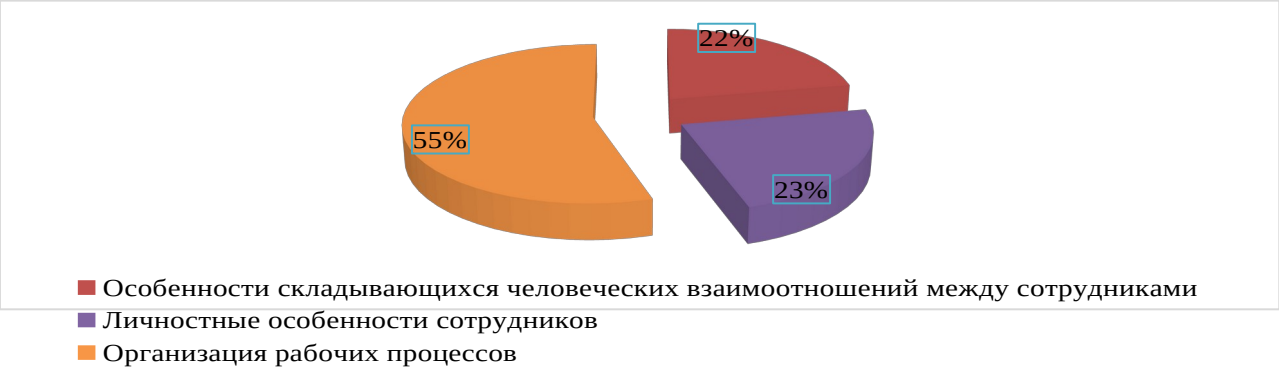

Рис. 11. Причины возникновения конфликтов в гостинице «Никоновка»

В основном в коллективе конфликты связаны с организацией рабочих процессов. Около 55% всех конфликтов происходят из-за этого, включая конфликтные ситуации, которые возникают с клиентами и контрагентами гостиницы.

В рамках исследования был проведен опрос об удовлетворенности сотрудников гостиницы «Никоновка» условиями работы. Образец анкеты представлен в приложении 3.

Сотрудникам гостиницы «Никоновка» были заданы следующие вопросы:

Ответы сотрудников на вопрос № 1: «Устраивает ли Вас психологическая обстановка в коллективе?» отображены на рис. 12.



Рис. 12. Устраивает ли Вас психологическая обстановка в коллективе?

68% опрошенных сотрудников психологический климат в коллективе полностью устраивает, лишь 9% опрошенных сотрудников отметили, что психологический климат напряженный, он их не устраивает.

Результаты ответов сотрудников на вопрос № 2: «Устраивают ли Вас вмененные Вам должностные обязанности?» даны на рис. 13.



Рис. 13. Устраивают ли Вас вмененные Вам должностные обязанности?

42% опрошенных сотрудников довольны своими должностными обязанностями, однако 38% опрошенных сотрудников полностью не устраивают вменённые им должностные обязанности. Это значительная доля сотрудников, поэтому руководству необходимо принять меры в целях предотвращения текучести кадров.

С целью диагностики конфликтности в коллективе гостиницы «Никоновка» среди сотрудников также было проведено исследование, в ходе которого были проанализированы:

– специфика конфликтов в гостинице;

– уровень выраженности тенденций к проявлению различных типов поведения в конфликтных ситуациях в рамках общения с клиентами;

– поведенческий стиль сотрудников гостиницы в конфликтной ситуации с клиентами;

– устойчивость трудового коллектива к конфликтам;

– уровень рациональности поведения членов трудового коллектива в конфликте и уровень конструктивности их поведения в конфликте;

– особенности, отличающие людей «конфликтных» от «неконфликтных».

Для определения преобладающего стиля поведения в конфликтной ситуации сотрудников гостиницы «Никоновка» была осуществлена экспресс-диагностика поведенческого стиля в конфликтной ситуации. При этом в качестве типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях использованы следующие:

– примирение, приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам);

– компромисс (урегулирование разногласий путем взаимных уступок);

– сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон, как правило, длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу делу);

– игнорирование конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);

– соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

На основе оценки результатов, полученных в ходе данного исследования, можно сделать вывод, что в коллективе в равной степени представлены все типы поведенческого стиля в конфликтной ситуации при общении с клиентами (рис. 14).

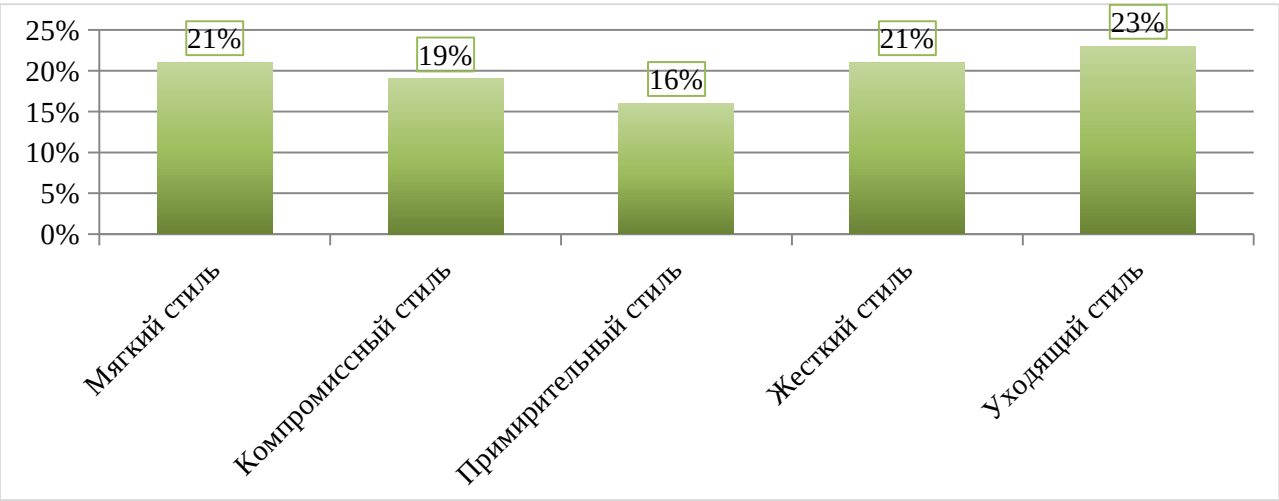

Рис. 14. Распределение респондентов по типам поведенческого стиля в конфликтной ситуации с клиентами в гостинице «Никоновка»

Жесткий стиль решения конфликтов характерен для 21% сотрудников гостиницы. Такие люди до последнего стоят на своем, защищая свою позицию, они уверены, что всегда правы.

Примирительный стиль свойственен 16% сотрудников гостиницы. Ориентирован на «сглаживание углов» с учетом того, что всегда можно договориться, на поиск альтернативы и решения, которое способно удовлетворить обе стороны.

Компромиссный стиль используют 19% сотрудников гостиницы. У таких людей с самого начала разногласия прослеживается установка на компромисс.

Мягкий стиль применяют 21% сотрудников гостиницы. Проявляется в

готовности принять точку зрения противника и отказаться от своей позиции.

Уходящий стиль присущ 23% сотрудников гостиницы. Этот стиль нацелен на уход от конфликта. Люди данного типа стараются не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения.

Соответственно, пятая часть сотрудников гостиницы занимают достаточно агрессивную позицию в ходе разрешения конфликта с клиентами, в то время как абсолютное большинство сотрудников отличаются более спокойным поведением в конфликтной ситуации.

Разберем детальнее типы поведения в конфликтной ситуации, предложенные для оценки сотрудникам гостиницы (таблица 9).

Таблица 9

Типы поведения в конфликтной ситуации сотрудников гостиницы «Никоновка», %

Типы поведения	Редко	От случая к случаю	Часто
Иду на компромисс	0	50	50
Предлагаю мир	35	17	48
Желаю, во что бы то ни стало,	13	44	43

добиться своих целей			
Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем – категорически нет	33	29	38
Повторяю одно и то же, пока не добьюсь своего	33	29	38
Пытаюсь обратить все в шутку	50	17	33
Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось	27	43	30
Немножко уступаю, подталкивая тем самым к уступкам другую сторону	40	35	25
Ищу компромисс	43	34	23
Стараюсь принять точку зрения противника, считаюсь с ней, как со своей	22	55	23
Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно	30	53	17
Избегаю противника	65	25	10
Меняю тему	68	27	5
Сдаюсь	53	42	5
Угрожаю или дерусь	83	17	0

Наиболее часто используемым действием, которым пользуются сотрудники гостиницы «Никоновка», является достижение компромисса. Подобным образом поступают 50% сотрудников. При этом лишь 23% сотрудников ищут компромисс часто, около половины членов коллектива ищут его редко (43%). Получается так, что сотрудники не расположены к самостоятельному поиску компромисса, они ждут, что им кто-то что-то предложит. Такая установка может послужить не только фактором затормаживания разрешения конфликта, но и стать самостоятельной причиной иного конфликта.

Часто предлагает мир тоже почти половина коллектива (48%), в то же время более трети сотрудников (35%) пользуются таким действием редко.

Достаточно часто желают, во что бы то ни стало, добиться своих целей 43% сотрудников, пытаются выяснить, с чем согласны, а с чем – категорически нет – 38% сотрудников, столько же сотрудников (38%) повторяют одно и то же, пока не добьются своего.

Остальные типы поведения в конфликте применяются сотрудниками гостиницы «Никоновка» заметно реже приведенных выше. Так, пытаются обратить все в шутку 33% сотрудников; пробуют найти исток конфликта, понять, с чего все началось, 30% сотрудников; немножко уступают, подталкивают тем самым к уступкам другую сторону, 25% сотрудников.

Примечательно то, что около половины сотрудников лишь от случая к случаю стараются принять точку зрения противника, считаются с ней, как со своей (55%), допускают свою неправоту, даже если не могут поверить в это окончательно, 53% сотрудников.

Такие распространенные методы ухода от конфликта как избегание противника и изменение темы используют в коллективе реже всего: 65% и 68% сотрудников соответственно. Сдаются в ходе спора лишь 5% сотрудников.

Реже всего сотрудники угрожают и дерутся (скорее всего, они этого не делают вовсе, но такого варианта в опроснике не было) – 83%, хотя есть люди (17%), которые используют иногда такой метод решения конфликта.

Далее была произведена самооценка рационального поведения в конфликте. В рамках исследования необходимо было проанализировать свои действия по 11 позициям в конфликтах, которые происходили с участием сотрудника, оценить их по пятибалльной шкале, где 1 – полное соответствие поведения сотрудника по той или иной позиции, а 5 – для сотрудника такое поведение не характерно.

Отклонение влево от показателя 3 по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует об обладании достаточными навыками рационального поведения в конфликте. Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что сотрудник не обладает достаточными навыками рационального поведения. В этом случае сотруднику рекомендуется проанализировать причины недостаточно развитых навыков рационального поведения в конфликте и заняться их развитием.

Согласно результатам исследования большая часть сотрудников (48%) обладают достаточными навыками рационального поведения в конфликте,

треть сотрудников (32%) имеют средние навыки, каждый пятый сотрудник (20%) не имеет достаточных навыков рационального поведения в конфликте (рис. 15).

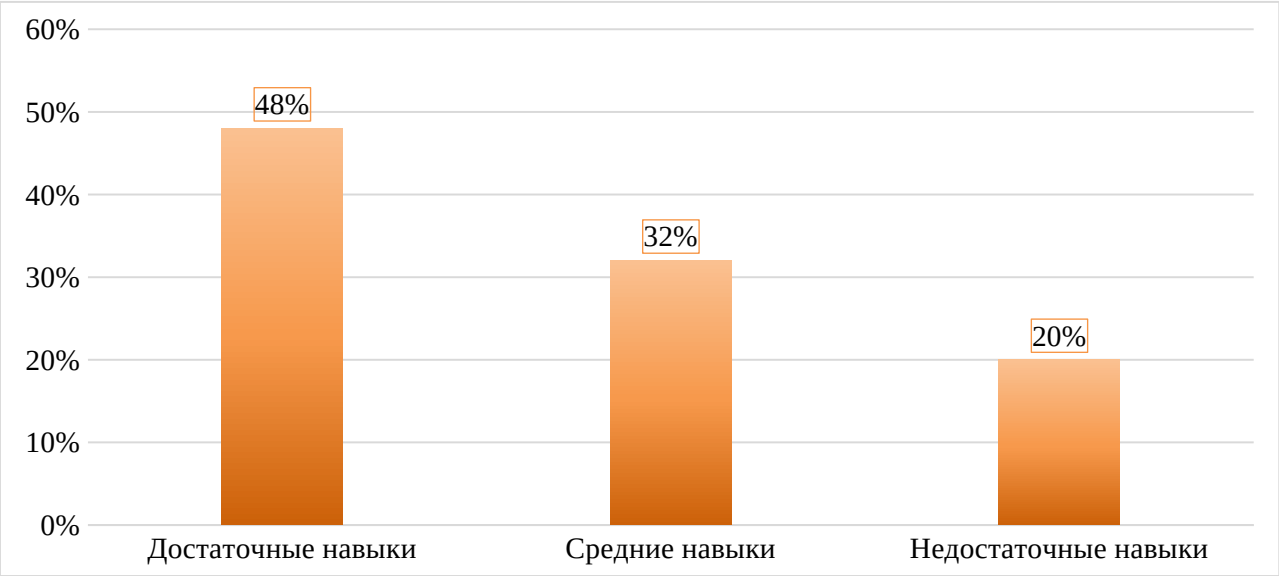

Рис. 15. Распределение сотрудников гостиницы «Никоновка» по группам в зависимости от уровня развития навыков рационального поведения в конфликте

Такие цифры свидетельствуют о том, что действия в конфликте большинства членов трудового коллектива гостиницы «Никоновка» являются доступными разумному пониманию, логически непротиворечивыми, соответствующими принятым в обществе правилам и нормам.

Оценка сотрудниками гостиницы «Никоновка» различных типов их поведения в конфликте в рамках общения с клиентами осуществлена в таблице 10.

Таблица 10

Оценка сотрудниками гостиницы «Никоновка» различных типов их поведения в конфликте в рамках общения с клиентами, %

Типы поведения	Оценка					Всего
	1	2	3	4	5	

Критически оцениваю оппонента	38	10	30	0	22	100
Приписываю низменные или плохие намерения оппоненту	10	13	40	3	34	100
Демонстрирую знаки превосходства	30	5	28	8	29	100
Обвиняю и приписываю ответственность только оппоненту	3	8	35	3	51	100
Игнорирую интересы оппонента	15	5	35	10	35	100
Вижу все только со своей позиции	13	23	23	3	38	100
Уменьшаю заслуги оппонента	13	10	33	5	39	100
Преувеличиваю свои заслуги	5	15	30	8	42	100
Задеваю «больные точки» и уязвимые места оппонента	28	8	11	3	50	100
Предъявляю оппоненту множество претензий	33	3	30	8	26	100
Раздражаюсь, перехожу на крик	10	15	23	12	40	100

Наиболее распространенной формой поведения сотрудников гостиницы «Никоновка» в конфликте с клиентами является критическая оценка. Такое поведение свойственно почти половине сотрудников трудового коллектива, которые поставили 1 или 2 балла (38% и 10%).

По остальным показателям яркой выраженности конфликтности также не наблюдается. Немногим более трети сотрудников (30% и 5%) демонстрируют знаки превосходства.

Весьма редко большая часть членов коллектива раздражаются, переходя на крик (40% и 12% этого не делают никогда – сотрудники, которые поставили оценку 4 или 5). Менее четверти сотрудников (10% и 13%) могут приписать своему оппоненту низменные или плохие намерения, либо преуменьшают его заслуги.

Лишь каждый пятый сотрудник (15% и 5%) игнорируют интересы клиента и преувеличивают свои заслуги.

Менее всего сотрудников – (3% и 8%) – обвиняют и приписывают ответственность только оппоненту.

Была также проведена диагностика навыков конструктивного поведения сотрудников гостиниц «Никоновка» в конфликте. Сотрудникам необходимо

было проанализировать свои действия по пяти позициям конструктивного поведения в конфликтах, которые происходили с их участием, оценить их по пятибалльной шкале (рис. 16).

В случае выявления у сотрудника достаточных признаков «деструктивного поведения» в конфликте необходимо обратиться к технологиям рационального поведения в конфликте, заняться тренингом эмоциональной саморегуляции.

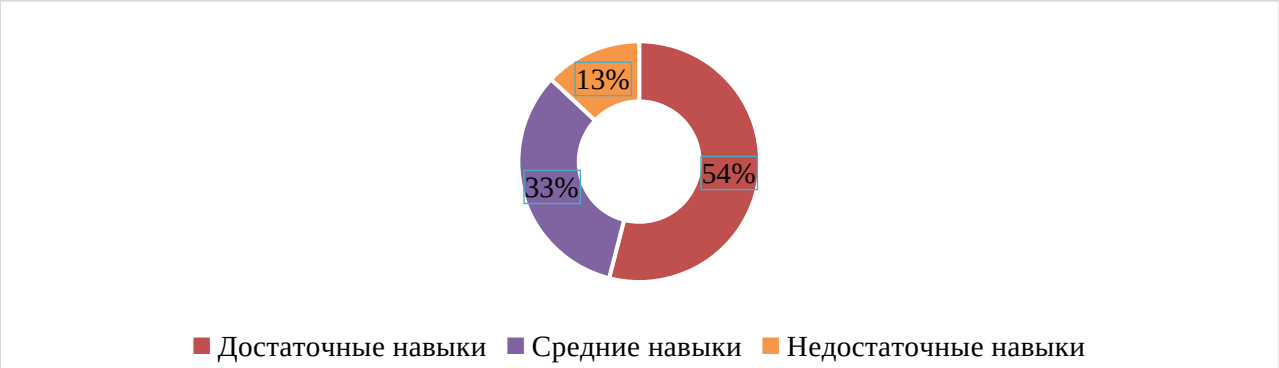

Рис. 16. Распределение сотрудников гостиницы «Никоновка» по группам в зависимости от уровня развития навыков конструктивного поведения в конфликте

Исходя из результатов, полученных в ходе исследования, можно говорить о достаточно высоком уровне развития навыков конструктивного поведения сотрудников гостиницы. 54% опрошенных членов коллектива обладают достаточными навыками, 33% сотрудников – средними навыками, лишь 13% сотрудников не обладают достаточными навыками конструктивного поведения в конфликте. Данные результаты говорят о том, что членам коллектива в большей мере присуща достаточно четко просматриваемая логика действий, и, если не полное отсутствие, то, по крайней мере, минимальное присутствие, эмоциональных, ситуативных идей и решений.

В завершение исследования была произведена диагностика уровня конфликтоустойчивости коллектива гостиницы «Никоновка». Здесь необходимо было подсчитать общую сумму балов по каждому сотруднику и определить уровни устойчивости к конфликтам по следующим показателям:

– 40-50 баллов – высокий уровень конфликтности;

– 30-39 баллов – уровень выраженной конфликтности;

– 20-29 баллов – средний уровень конфликтоустойчивости;

– 19 баллов и менее – высокий уровень конфликтоустойчивости.

Распределение сотрудников гостиницы «Никоновка» по уровню конфликтности указано на рис. 17.

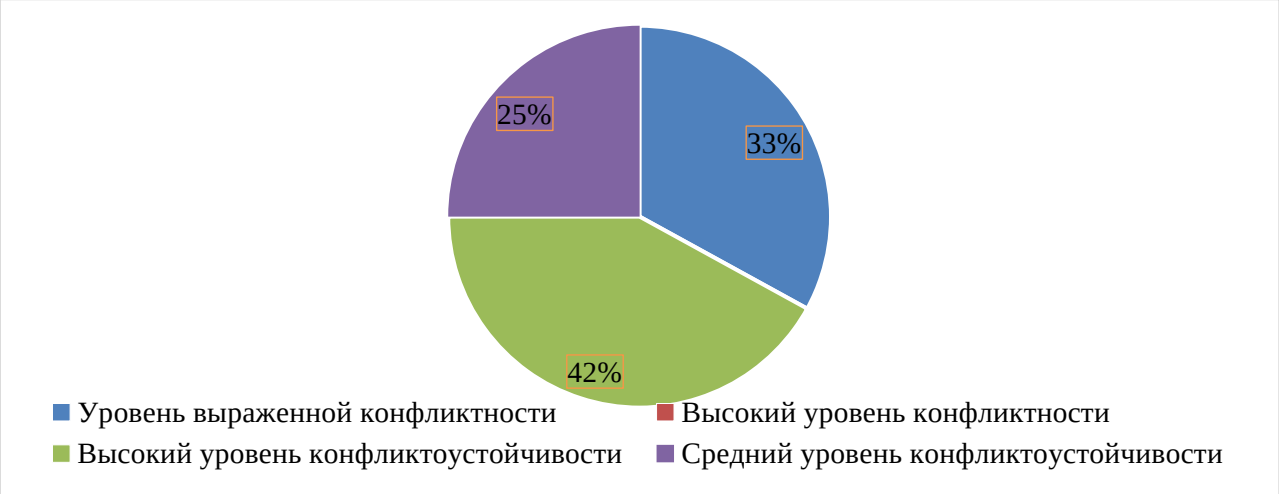

Рис. 17. Распределение сотрудников гостиницы «Никоновка» по уровню конфликтности

42% сотрудников отличаются высоким уровнем конфликтоустойчивости, для 25% сотрудников характерен средний уровень конфликтоустойчивости. Соответственно, члены коллектива гостиницы «Никоновка» более склонны, с одной стороны, к сдерживанию конфликта при условии его возникновения, а с другой – не склонны к разжиганию конфликтов в коллективе (уровень выраженной конфликтности представлен у трети сотрудников (33%) и ни у кого из членов коллектива не представлен высокий уровень конфликтности).

Оценка сотрудниками гостиницы «Никоновка» проявления у них некоторых свойств в конфликте определена в таблице 11.

Таблица 11

Оценка сотрудниками гостиницы «Никоновка» проявления у них некоторых свойств в конфликте, %

Свойства	Оценка					Свойства
	1	2	3	4	5	
Уклоняюсь от спора	43	10	23	18	8	Рвусь в спор
Отношусь к конкуренту без предвзятости	30	18	28	15	10	Подозрителен к конкуренту
Имею адекватную самооценку	75	13	5	8	0	Имею завышенную самооценку
Прислушиваюсь к мнению других	50	23	23	5	0	Не принимаю иных мнений
Не поддаюсь провокации, не завожусь	43	10	13	13	23	Легко завожусь
Уступаю в споре, иду на компромисс	20	8	28	13	33	Не уступаю в споре: победа или поражение
Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины	15	15	13	10	48	Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя
Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность	48	13	13	15	13	Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность
Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции	23	3	8	5	63	Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта	28	5	28	5	35	Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта

Абсолютное большинство сотрудников гостиницы «Никоновка» полагают, что имеют адекватную самооценку (75% и 13%), прислушиваются к мнению других (50% и 23%), выдерживают корректный тон в споре, тактичность (48% и 13%).

Половина членов коллектива (43% и 10%) предпочитает в конфликте уклоняться от спора и не поддаваться провокациям; немногим менее половины сотрудников (30% и 18%) относятся к конкуренту без предвзятости.

В то же время лишь треть членов коллектива (28% и 5%) считают, что спор – крайняя форма разрешения конфликта.

Анализ данных таблицы позволяет отметить, что большая часть коллектива не являются конфликтными людьми. Что касается конфликтных свойств, которые в наибольшей мере проявляются у сотрудников гостиницы «Никоновка», то это эмоциональная несдержанность и бестактность, а также подозрительность к оппоненту.

Для выявления и анализа основных причин конфликтов, возникающих в гостинице «Никоновка», воспользуемся системой индикаторов. Сотрудникам была предложена анкета, в которой были представлены различные варианты индикаторов (которые могут определить причины конфликтов), сгруппированные в зависимости от места возникновения, под которым понимается определённая функциональная область предприятия. Для этого были выделены следующие функциональные подсистемы предприятия: социально-экономическая, организационно-техническая, административно-управленческая, социально-психологическая, социально-культурная и неформальная. По каждому из индикаторов респондент должен был отметить, удовлетворен он или нет сложившейся на предприятии ситуацией.

В ходе обработки анкет были получены следующие результаты (рис. 18).

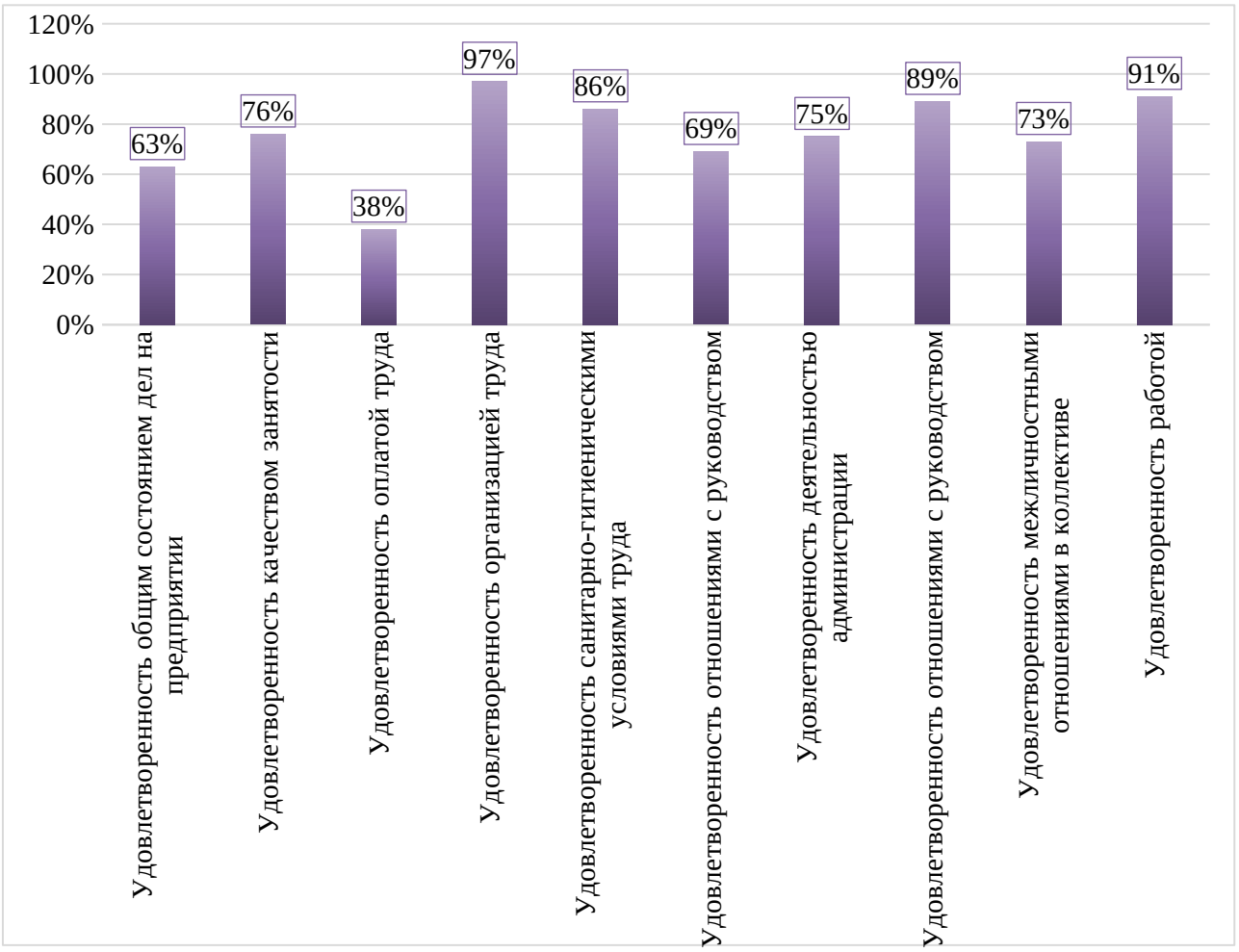

Рис. 18. Основные причины возникновения конфликтов в коллективе гостиницы «Никоновка»

Практически по все индикаторам количество удостоверенных сотрудников более 50%, следовательно, вероятность возникновения конфликтов невелика. Только по индикатору «оплата труда» 38% сотрудников довольны сложившейся ситуацией.

Если рассмотреть полученные результаты в зависимости от места возможного возникновения конфликтов – функциональной подсистемы предприятия, то можно заключить, что социально-экономическая подсистема наиболее уязвима с этой точки зрения, также как и административно-управленческая подсистема.

Теперь представим выявленные в процессе анализа конфликты и причины их возникновения в гостинице «Никоновка».

В рамках социально-экономической подсистемы управления гостиницей «Никоновка» было выяснено недовольство сотрудников уровнем оплаты труда. В качестве основного направления по устранению этой проблемы может выступить пересмотр системы мотивации персонала.

С точки зрения административно-управленческой подсистемы было определено, что сотрудники не удовлетворены общим состоянием дел в гостинице, взаимоотношениями с руководством и межличностными отношениями. Основные мероприятия по устранению этих проблем могут предусматривать: обеспечение прозрачности для сотрудников поставленных целей предприятия и достигнутых результатов, определение роли сотрудников в процессе достижения целей; проведение глубинной диагностики причин возникновения конфликтов сотрудников гостиницы внутри коллектива и с руководством.

Подводя итог, следует отметить, что коллектив гостиницы «Никоновка» отличается средним уровнем конфликтоустойчивости, нацеленностью на конструктивное решение межличностных конфликтов, но подобные намерения не всегда достигают цели. Наиболее вероятным местом для возникновения конфликтов в управлении гостиницей является социально-экономическая система.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» гостиница «Никоновка»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами

В результате анализа, проведенного во второй главе, было определено, что практически 40% сотрудников гостиницы не удовлетворены оплатой труда, что является основной причиной возникновения конфликтных ситуаций. Следовательно, руководству предприятия необходимо внести изменения в систему вознаграждения персонала, что позволит предотвратить возникновение возможных конфликтов.

Один из вариантов, который может быть рекомендован руководству гостиницы – использовать для совершенствования системы вознаграждения сотрудников систему ключевых показателей эффективности (KPI).

Суть формирования системы вознаграждения на основе использования KPI состоит в том, что на предприятии устанавливаются цель и задачи, достижение которых руководителем и сотрудниками определяет размер премии. Таким образом, сотрудники, стремящиеся и достигающие результатов, получают более высокое вознаграждение по сравнению с остальной частью коллектива. В случае, когда результаты сотрудника снижаются, премиальная часть его вознаграждения также будет уменьшена. Достижение сотрудниками результатов на уровне минимального порога, будет означать для них получение только фиксированного оклада.

Формирование системы вознаграждения сотрудников подобным образом позволяет стимулировать их на выполнение поставленных целей, уменьшает текучесть ценных кадров, концентрирует внимание персонала на важных задачах, повышает ответственность, дает возможность провести оценку результативности деятельности сотрудников. Кроме этого, вознаграждение сотрудника определяется не только его квалификацией или должностью, но и

заинтересованностью в результатах деятельности всего предприятия, что особенно важно в командной работе.

Внедряя на предприятии новую систему вознаграждения сотрудников, необходимо учитывать и мотивационный момент, т.е. то, что может мотивировать на достижение целевых значений KPI. При этом необходимо помнить, что материального стимулирования не всегда достаточно, многим сотрудникам может быть важно реализовать личные амбиции, иметь доступ к обучению, работе в команде и т.д. Такой подход работы с сотрудниками позволяет обеспечить кадровую стабильность.

Суть применения материального вознаграждения в качестве метода мотивации заключается в выплате по итогам работы в отчетном периоде денежного довольствия работнику предприятия.

В систему материального вознаграждения сотрудников гостиницы «Никоновка» при внедрении системы KPI должна входить переменная его часть, зависящая от различных факторов. Наличие переменной части вознаграждения должно стать основным мотиватором для деятельности всех категорий персонала гостиницы «Никоновка». Даже для недавно принятого на работу сотрудника заманчивый для него размер оклада будет являться движущей силой только на первое время. Поэтому необходимо использование «плавающей» системы вознаграждения.

Переменную часть денежного вознаграждения рекомендуется привязать к результатам и качеству деятельности работника, его способностям, компетенциям в осуществлении отдельных вверенных ему операций бизнес-процессов, за лояльность, ранг и специфику должности, значимость для гостиницы.

В общем виде расчет совокупного вознаграждения сотруднику гостиницы при такой системе вознаграждения можно рассчитать по следующей формуле:

$$СД = БВ + ПВП + ПН, \quad (1)$$

где СД – совокупные выплаты работнику за период;

БВ – базовые и гарантированные работнику выплаты по тарифной схеме (оклад за отработанное время и квалификацию);

ПВП – переменные выплаты, зависящие от результатов труда, индивидуального выполнения установленных персональных планов, бюджетов и показателей или статуса и значимости сотрудника для гостиницы;

ПН – переменные надбавки и бонусы, выплачиваемые за особые условия и профессионализм сотрудника, а также за результаты выполнения особо важных работ, отсутствие конфликтов, лояльность.

Предложим варианты формирования переменных выплат, зависящих от результатов труда. Например, для сотрудников службы приема и размещения платежная матрица переменных выплат может выглядеть следующим образом (таблица 12).

Таблица 12

Матрица переменных выплат для сотрудников службы приема и размещения гостиницы «Никоновка»

Показатели	**Сумма**			
Объем выручки за смену, тыс. руб.	25-50	51-75	76-100	100 и выше
Процент от продаж, %	1	2	3	5

При такой схеме вознаграждения сумма процента от продаж распределяется между всеми сотрудниками смены, что позволяет каждому сотруднику обслуживать всех гостей одинаково хорошо.

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и процент на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж новым клиентам, желаемого размера фонда оплаты труда и т.д.

В связи с тем, что сотрудники службы хозяйственного обеспечения не могут непосредственно контактировать с клиентами, увеличивая выручку гостиницы, то можно предложить вариант расчета надбавок по результатам месяца.

Матрица переменных выплат для сотрудников службы хозяйственного обеспечения гостиницы «Никоновка» приведена в таблице 13.

Таблица 13

Матрица переменных выплат для сотрудников службы хозяйственного обеспечения гостиницы «Никоновка»

Показатели	**Сумма**		
Выручка за месяц, тыс. руб.	1000-1500	1500-2000	2000 и выше
Процент от продаж, %	1	2	3

Полученная сумма процента от продаж должна пропорционально быть разделена между всеми сотрудниками гостиницы, относящимися к службе хозяйственного обеспечения персонала.

Премирование административного персонала всегда представляло собой отдельную задачу. Наиболее распространенными видами являются премирование за выполнение плана продаж. Для гостиницы «Никоновка» может быть следующая схема начисления процентов от плана за месяц (таблица 14).

Таблица 14

Матрица переменных выплат для административного персонала гостиницы «Никоновка»

Показатели	**Варианты выполнения плана**				
План продаж	достигнут	превышен на 5%	превышен на 10%	превышен на 15%	превышен более чем на 15%
Процент от продаж, %	3	5	7	9	11

Таким образом, расчет переменных выплат для всего персонала может производиться по формуле:

$$Сумма\ переменных\ выплат = выручка * X_1 + выручка * X_2 + Y * * план\ (уровень\ пр \quad (2)$$

где X_1 – процент, предусмотренный для сотрудников службы приема и

размещения;

X_2 – процент, предназначенный для сотрудников хозяйственного обеспечения;

Y – процент, предусмотренный для административного персонала.

Также представим варианты формирования переменных надбавок и бонусов для персонала гостиницы «Никоновка».

Прежде всего, в рамках повышения лояльности персонала к предприятию необходимо учитывать стаж работы сотрудника в гостинице. Например, бонусы за выслугу лет в гостинице можно предоставлять таким образом, чтобы в первые годы работы сотрудник быстро наращивал процент надбавки, т.к. именно в этот период возможна генерация идей на новом месте. В то же время сотрудник, проработавший менее 5 лет, может быстро поменять работу. С достижением этого стажа, риск потери работника для предприятия снижается, надбавке за выслугу можно снизить темп роста, она уже достигнет внушительного размера (таблица 15).

Таблица 15

Бонусы за выслугу лет для персонала гостиницы «Никоновка»

Работа в гостинице, полных лет	1	2	3	4	5	Более 5 лет
Надбавка, % к окладу	1	2	5	6	7	10

Но не всегда поощрениями можно добиться необходимого эффекта, например, как в нашем случае – устранение факторов, которые являются причинами конфликтов. В частности, при возникновении конфликтов в гостинице «Никоновка», в качестве эффективного метода может являться депремирование, которое может заключаться в сокращении премии за нарушения или полном лишении сотрудника премии. При этом одновременно депремирование не может применяться с другими видами взысканий (замечание, выговор, увольнение). Соответственно, применяя систему депремирования, необходимо взыскания сопоставлять с нарушениями и выбирать те, которые принесут максимальный мотивационный эффект.

С точки зрения совершенствования нематериального стимулирования сотрудников гостиницы «Никоновка» через систему KPI, можно предложить предоставить возможности обучения, повышения квалификации. В этом случае распределение компенсации или полной оплаты обучения также может происходить в зависимости от стажа работы в гостинице.

В зависимости от стажа для сотрудников гостиницы «Никоновка» также можно предложить привилегии, связанные с режимом работы, к примеру, предоставление соответствующим категориям сотрудников гибких графиков работы и некоторого количества дней в году, в которые они могут не работать, праздничные дни и отпуск, оплата периода временной нетрудоспособности и т.д.

Личное или публичное признание может выступать как форма морального стимулирования сотрудников гостиницы «Никоновка». Это может выражаться через размещение фото сотрудника на информационном стенде гостиницы, торжественном поздравлении с днем рождения и т.д. Способствует сплоченности коллектива и моральному стимулированию совместное проведение праздников, в том числе с семьями сотрудников.

Формирование и реализация предложенного мотивационного механизма для гостиницы «Никоновка» направлено на повышение удовлетворенности персонала, и, как следствие, лояльности к предприятию, что должно способствовать снижению причин для возникновения конфликтов.

Кроме того, в процессе анализа причин конфликтов в гостинице «Никоновка» было также установлено, что существенный процент сотрудников неудовлетворен взаимоотношениями с руководством. Для преодоления сложившейся ситуации и предупреждения возникновения конфликтов, можно прибегнуть к использованию программ психотренинга.

В таблице 16 продемонстрирован пример программы на тему «Формирование конфликтологической компетентности и стрессоустойчивости сотрудников гостиницы «Никоновка».

Таблица 16

Программа тренинга «Формирование конфлитологической компетентности и стрессоустойчивости сотрудников гостиницы «Никоновка»

Состав	Характеристика
Целевая аудитория тренинга	Сотрудники гостиницы.
Диагностический этап тренинга	Анализ потребностей сотрудников гостиницы при проведении тренинга: кого необходимо обучать, какой должна быть продолжительность, структура и содержание программы тренинга.
Задачи тренинга	1. Формирование конфликтологической компетентности. 2. Развитие стрессоустойчивости. 3. Создание представлений о причинах стресса и способах борьбы с ними. 4. Формирование навыков проведения диагностики уровня стресса. 5. Доведение до слушателей способов борьбы со стрессом. 6. Создание модели поведения при стрессах. 7. Освоение средств и приемов стресс-менеджмента. 8. Формирование представлений о противодействии агрессии со стороны клиентов.
Содержание тренинга	Тема 1. Формула конфликта в гостинице. Тема 2. Причины возникновения конфликтов в гостинице. Тема 3. Формула профессионального стресса. Тема 4. Источники и последствия стресса. Тема 5. Методы управления конфликтами. Тема 6. Способы преодоления стресса.
Аналитический этап тренинга	Обсуждение результатов тренинга и отношения обучаемых к нему.
Результаты тренинга	По результатам прохождения данного тренинга сотрудники гостиницы должны: – знать причины и источники конфликта и стресса, систематизацию стрессоров и конфликтных ситуаций, динамику развития конфликта и реакции на стресс; – владеть приемами и средствами предотвращения конфликтов и стрессов, диагностировать уровень конфликтности и уровень профессионального стресса; – давать практические рекомендации по управлению конфликтами; – уметь анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса.
Методы и средства проведения тренинга	Занятия проводятся в режиме интерактивного взаимодействия тренера и участников тренинга. Обучение осуществляется в виде минилекций, семинаров, деловых игр, дискуссий, обсуждения конкретных конфликтных ситуаций.

В процессе проведения тренинга необходимо помимо теоретических занятий осуществлять практические. Это позволит закрепить полученные знания,

выявить насколько обучающиеся сотрудники освоили материал.

В таблице 17 перечислены практические задания, которые необходимо пройти обучающимся сотрудникам гостиницы «Никоновка».

Таблица 17

Практические задания для тренинга

Номер задания	Содержание задания
1	Проведите анализ: – причин, по которым возникают конфликты с клиентами; – опишите стратегию поведения в случае возникновения конфликта с клиентом, когда последний не доволен качеством оказанных услуг.
2	Разработайте макеты следующих документов: – правила управления конфликтными ситуациями; – памятку «особенности поведения в конфликтной ситуации»; – правила антистрессового руководства.
3	Предложите возможные мероприятия: – направленные на предотвращение организационных конфликтов; – нацеленные на урегулирование конфликтов.
4	Опишите Ваши действия при возникновении следующей конфликтной ситуации: «Клиент заселился в номер, который был снят на 1 ночь. Утром клиент пришел на ресепшен, высказал свои претензии к качеству оказанных услуг, потребовав вернуть половину суммы».

По завершении программы обучения участники тренинга: овладевают основами знаний о возникновении и разрешении трудовых споров и конфликтов, приобретают способность применять их на практике; могут обеспечивать профилактику и предотвращение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

В таблице 18 исследованы организации, которые проводят подобные тренинги, и выбрана наиболее подходящая для гостиницы «Никоновка».

Таблица 18

Сравнительный анализ обучающих центров, руб.

Организация	Характеристика	Стоимость услуг за 1 человека

Big Tree	Проводит групповые программы обучения. Тема выбирается по запросу.	5000
QA Hotel Service	Предлагает групповой и индивидуальный коучинг, организует любые обучающие программы по запросу.	6500
Академия гостеприимства	Центр осуществляет образовательную деятельность, организует различные тренинги, в том числе и бизнес-тренинги. В основе программ обучения лежат современные обучающие материалы ведущих европейских школ.	14900

На основе изучения основных образовательных центров города Москвы целесообразно выбрать учебный центр «Академия гостеприимства», поскольку в нем используются передовые программы обучения, подтвердившие свою эффективность. Несмотря на высокую стоимость обучения (она составит для 11 человек гостиницы «Никоновка» 163,9 тыс. руб.), результат образовательной программы всегда положительный.

Из вышеуказанного следует, что в качестве рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в гостинице «Никоновка» было предложено осуществить изменения в системе вознаграждения персонала (использование системы ключевых показателей эффективности (KPI) реализовать с учетом результатов и качества деятельности работника, стажа его работы в гостинице), а также рекомендовано проведение программы психологического тренинга для персонала.

3.2. Оценка эффективности предложений

Произведем оценку эффективности предложенных мероприятий.

Спрогнозируем основные показатели деятельности гостиницы «Никоновка» на 2023-2024 гг. линейным методом для ситуации, когда предложенные мероприятия не будут реализованы. Прогнозное значение выручки гостиницы выявлено на рис. 19.

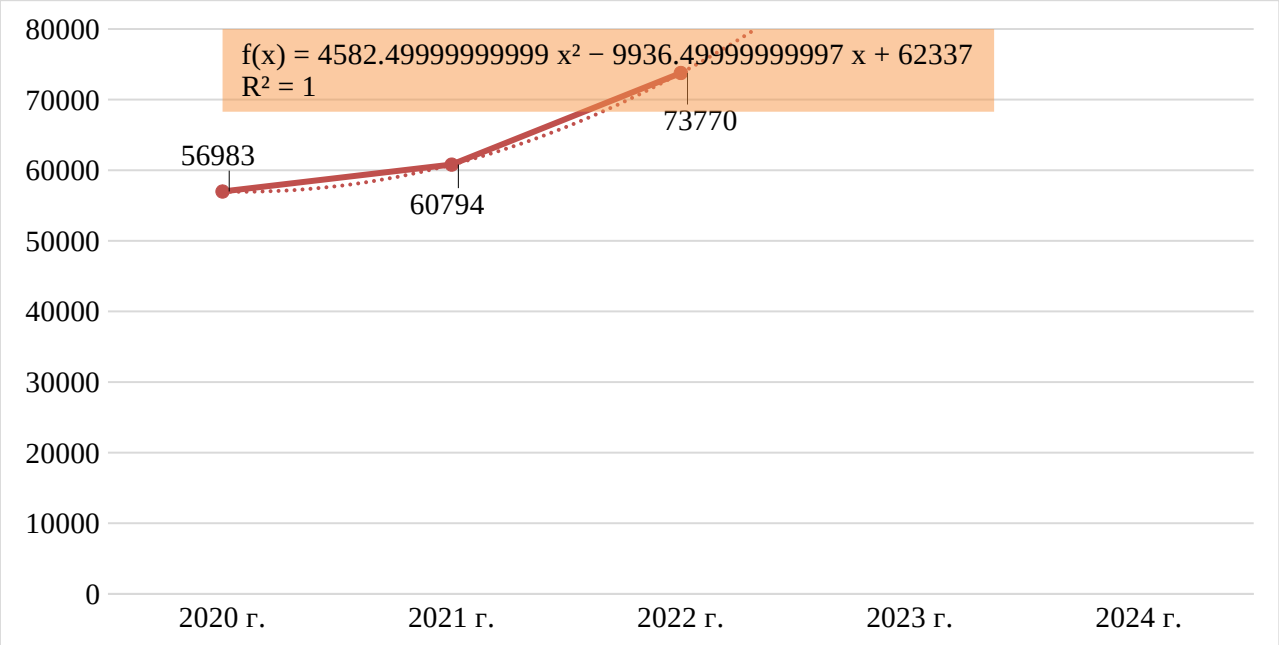

Рис. 19. Прогноз выручки гостиницы «Никоновка»

Если руководство ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА», а, следовательно, гостиницы «Никоновка» не предпримет никаких мер, направленных на снижение вероятности возникновения конфликтов, то будет снижаться производительность сотрудников в планируемом периоде (таблица 19).

Таблица 19

Анализ производительности сотрудников гостиницы «Никоновка»

Показатель	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**	**2023 г.**	**2024 г.**	**Изменения, %**	
						2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023г.
Численность сотрудников, чел.	13	10	11	16	25	145,5	156,3
Выручка, тыс. руб.	56983	60794	73770	95911	127217	130	132,6
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4383,3	6079,4	6706,4	5994,4	5088,7	89,4	84,9

Спрогнозируем ситуацию, при которой руководство гостиницы «Никоновка» использует в деятельности предложенные мероприятия в рамках совершенствования управления конфликтами.

Если бы предложенная оплата труда с использованием KPI уже использовалась в 2023 г., и объем полученной выручки соответствовал значению по прогнозу, но не превысил его, то общий объем вознаграждения в гостинице «Никоновка» составил бы, без учета бонусов за стаж работы:

Сумма переменных выплат = Выручка * X_1 + Выручка * X_2 + Y * План = 95911 * 0,01 + 95911 * 0,03+0,03 * 95911 = 6713,77 тыс. руб.

Следовательно, в среднем на одного сотрудника гостиницы «Никоновка» в год – 186,5 тыс. руб. Это приблизительно 7% от размера выручки.

При таком развитии ситуации и, принимая во внимание также предложение по развитию и совершенствованию управленческой компетентности руководителей и сотрудников гостиницы на основе использования программ психологического тренинга, можно прогнозировать снижение причин для возникновения конфликтов, в результате – повышение уровня удовлетворенности социально-экономической ситуацией в гостинице, её производительности и снижение текучести кадров.

Произведём сравнение прогнозных значений выручки:

– 1 вариант – до внедрения предложенных мероприятий, предполагаем, что численность и производительность персонала – это плановые значения;

– 2 вариант – после предложенных мероприятий, предполагаем, что численность персонала не изменится по сравнению с планом, производительность труда увеличится хотя бы на 1% (рис. 20).

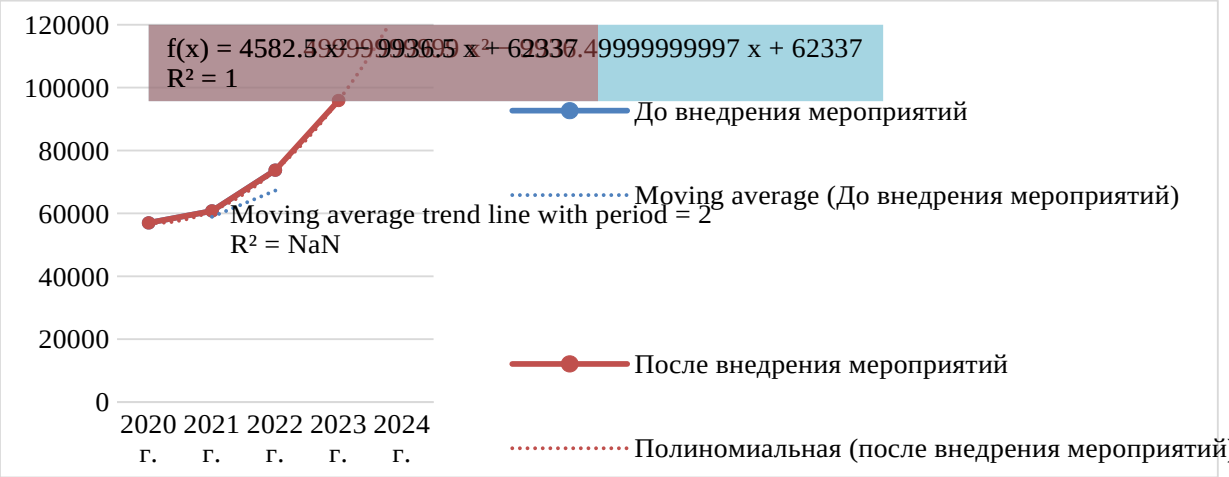

Рис. 20. Сравнение прогнозных значений выручки гостиницы «Никоновка» при увеличении производительности на 1%

Прогноз выручки на 2024 г. показывает, что в случае 1 варианта – показатель будет равен 127217 тыс. руб., в случае 2 варианта – 129409,5 тыс. руб. Разница между прогнозами составляет 101,7%. При этом при реализации мероприятий рост выручки составит 175,4%.

Даже несмотря на то, что себестоимость продаж вырастет на величину затрат на мероприятия и в случае их реализации составит 6713,77 + 163,9 = 6877,67 тыс. руб., она не превысит 17% от величины всех запланированных затрат. Рост себестоимости при реализации мероприятий составит 110%, что значительно ниже, чем рост выручки, что говорит о целесообразности внедрения этих мероприятий в деятельность гостиницы «Никоновка» ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА».

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций будет способствовать снижению показателей текучки кадров, повысит производительность труда, положительно скажется на качестве обслуживания посетителей гостиницы «Никоновка».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы.

1. Конфликты, возникающие в организациях, обусловливаются столкновениями интересов вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Следовательно, организационные конфликты связаны, прежде всего, с самой организацией и условиями деятельности. Принимая во внимание существование многовариантности типологии организационных конфликтов, был рассмотрен только ряд критериев, которые могут дифференцировать конфликты, в том числе: пространственная классификация, типология по функционалу, по отношению к личности сотрудника и т.д. Причинами возникновения конфликтов в современных организациях являются объективные, социально-психологические и личностные факторы.

2. С учетом того, что основная цель управления конфликтами заключается в предотвращении деструктивного влияния конфликта и адекватном его разрешении, в теоретической части работы были представлены подходы и методы управления конфликтами, в том числе с учетом фаз их развития. Было определено, что на этапе предупреждения конфликтов организациями должны проводиться аудит и диагностика психологического климата в коллективе. В работе было дано описание методов диагностики возникшей конфликтной ситуации, которые могут быть использованы российскими организациями. Также было выявлено, что на этапе разрешения конфликта, в процессе выбора стратегии, можно применить один из подходов: поведенческий или структурный. Среди существующих методов разрешения конфликтов в работе нашли отражение внутриличностные, структурные, межличностные методы или стили поведения в конфликте, переговоры.

3. Причины, вызывающие конфликты в гостиничных предприятиях, также разнообразны, как и сами конфликты. Они могут быть обусловлены высокой степенью участия персонала в процессе создания гостиничного продукта

(обслуживания гостей), отсутствием стандартов обслуживания на предприятии и разнообразием индивидуальных потребительских запросов.

4. В практической части работы была проанализирована деятельность гостиницы «Никоновка» (ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА»). В 2022 г. ряд экономических показателей предприятия продемонстрировал положительную динамику, при этом у него имеется высокий уровень зависимости от заемных средств.

5. Анализ управления персоналом гостиницы «Никоновка» позволил выявить, что структура сотрудников за 2020-2022 гг. изменялась, за 2021-2022 гг. был установлен рост образовательного уровня персонала и увеличение доли сотрудников, которые работают более 5 лет в гостинице. Персонал гостиницы в своей работе руководствуется Правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями, нормативными документами, приказами и распоряжениями директора. Процесс обслуживания гостей в гостинице подразделяется на несколько этапов: бронирование; прием, регистрация и размещение; предоставление услуг проживания; оказание дополнительных услуг; окончательный расчет и оформление выезда.

6. Акцент в исследовании был сделан на анализе существующих в гостинице «Никоновка» конфликтов и причин их возникновения. Была проведена диагностики конфликтности, которая позволила: проанализировать специфику конфликтов в организации; диагностировать уровень выраженности тенденций к проявлению различных форм поведения в конфликтных ситуациях; выяснить поведенческий стиль сотрудников организации в конфликтной ситуации и устойчивость трудового коллектива к конфликтам; определить уровень рациональности и конструктивности поведения членов трудового коллектива в конфликте. В результате был сделан вывод, что коллектив гостиницы «Никоновка» отличается средним уровнем конфликтоустойчивости и нацелен на конструктивное решение межличностных конфликтов. Большинству сотрудников гостиницы в большей мере свойственно сотрудничество в ходе разрешения конфликта (они ориентируются на равенство и сотрудничество, настроены на понимание доводов и аргументов оппонента). Кроме этого, 80% персонала гостиницы

отличаются спокойным поведением в конфликтной ситуации, только 20% сотрудников в ходе разрешения конфликта занимают достаточно агрессивную позицию. Кроме того, было установлено, что основной причиной возникновения конфликтных ситуаций в гостинице является неудовлетворенность оплатой труда, только 38% сотрудников она устраивает.

7. Для совершенствования управления конфликтами в гостинице «Никоновка» было предложено ввести изменения в систему вознаграждения сотрудников. Для этого была разработана система вознаграждения сотрудников, основанная на ключевых показателях эффективности (KPI), определены критерии распределения вознаграждения сотрудников в зависимости от достигнутых объемов продаж. Также было рекомендовано проведение психологического тренинга для сотрудников гостиницы по формированию конфликтологической компетентности и стрессоустойчивости.

8. Внедрение предложенных мероприятий в деятельность гостиницы «Никоновка» может обеспечить в 2024 г. рост выручки на 175,4%, что доказывает их эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айдналиева С.А., Платонова Е.О. Виды конфликтов в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 12-3 (68). – С. 141-144.

2. Александрова О.А., Крутых А.О., Мазур Ю.К. Виды конфликтов в современных организациях и методы управления ими // Фундаментальная и прикладная наука: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Анапа, 20 дек. 2022 г.). – Анапа: НИЦ ЭСП, 2022. – С. 57-61.

3. Аникина Н.П. Особенности современных внутрикорпоративных конфликтов // Интеграция экономики, менеджмента и образования в новых геополитических реалиях: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Энгельс, 25 сент. 2023 г.). – Саратов: Амирит, 2023. – С. 12-16.

4. Баландина Д.В., Эюбова А.Р. Роль конфликтов в организации // Инновационные исследования: опыт, проблемы внедрения результатов и пути решения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Киров, 15 нояб. 2020 г.). – Уфа: Аэтерна, 2020. – С. 66-69.

5. Баннова М.А. Управление конфликтами в организации // Мировая наука. – 2019. – № 3 (24). – С. 99-101.

6. Белецкий М.Д. Методы управления конфликтами в современных российских организациях // Оригинальные исследования. – 2022. – Т. 12. – № 4. – С. 322-328.

7. Бобков Д.А., Федотов М.В. Конфликты в организациях // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 133-139.

8. Валова Ю.И. Управление конфликтами в организации: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2023. – 220 с.

9. Воловик А.А. Управление конфликтами в организации в современный период // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6. – № 4. – С. 17-22.

10. Гасюк В.А. К вопросу о конфликтах в организациях и причинах их

возникновения // Современные технологии управления персоналом: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь, 13 нояб. 2020 г.). – Симферополь: Ариал, 2020. – С. 186-188.

11. Джабраилов Д.Х., Джанхотова П.М. Сущность управления конфликтами в организации // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 85-6. – С. 83-85.

12. Дмитриева М.А. Специфика управления внутриорганизационными конфликтами на предприятиях индустрии гостеприимства // Экономика, управление, право, образование: проблемы и перспективы развития: материалы XVIII Всерос. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 19 мая 2022 г.). – М.: МУИВ, 2022. – С. 56-64.

13. Ежак Е.В. Особенности конфликтного взаимодействия и способы управления конфликтами в практике профессиональной деятельности в индустрии гостеприимства // Преподаватель высшей школы в XXI веке: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов на Дону, 05-06 июня 2020 г). – Ростов н/Д.: РГУПС, 2020. – С. 131-136.

14. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 219 с.

15. Жерноклеева В.Ю. Причины формирования конфликтов в организации // Стратегическое развитие и экономическая безопасность в сфере туризма и сервиса: возможности и риски: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 15-17 дек. 2022 г.). – Волгоград: Сфера, 2023. – С. 116-118.

16. Жибоедова Т.М., Гусев А.К. Разрешение конфликтных ситуаций в организации гостиничного бизнеса // Вестник Национального института бизнеса. – 2019. – № 38. – С. 19-27.

17. Загарских Е.А. Особенности управления конфликтами в современных российских организациях // Устойчивое развитие управленческих систем: аспекты управления персоналом и цифровизации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Владимир, 03 дек. 2021 г.). – Владимир: Атлас, 2022. – С. 96-100.

18. Зеленков М.Ю. Социальные конфликты современности: учебник. –

М.: ИНФРА-М, 2023. – 233 с.

19. Зубар М.С. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Национальный вестник Республики Крым. – 2022. – № 4. – С. 197-206.

20. Исаков В.С. Управление конфликтами // Актуальные вопросы современной науки и образования: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 05 февр. 2022 г.). – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 27-29.

21. Ищенко М.М., Баженова А.В. Управление конфликтными ситуациями в современной организации // Мировые цивилизации. – 2021. – Т. 6. – № 1. – С. 61-66.

22. Ключевская И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 386 с.

23. Коданева К.С. Типология конфликтов в организации // Наука и образование: история, современное состояние, перспективы: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 24 янв. 2023 г.). – Уфа: АМИ, 2023. – С. 195-197.

24. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 289 с.

25. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 301 с.

26. Малыгина А.П. Особенности конфликтов на предприятиях гостиничного бизнеса и пути их решения // Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Черкизово, 27 марта 2020 г.). – Черкизово: РГУТИС, 2020. – С. 249-259.

27. Мартиросян К.В. Современные подходы к управлению конфликтами в организации // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 29-31 марта 2022 г.). – Серпухов: Эдельвейс, 2022. – С. 116-121.

28. Можина И.В. Типы, виды и формы конфликтов в организациях // Принципы построения системы стратегии управления персоналом: материалы

Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 07 мая 2022 г.). – М.: МАКС Пресс, 2022. – С. 53-57.

29. Налётова Е.К. Способы разрешения конфликтов в современной организации // Мировая экономика XXI века: эпоха биотехнологий и цифровых технологий: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 15-16 янв. 2020 г.). – М.: КОНВЕРТ, 2020. – С. 104-105.

30. Петухов И.В., Гончар И.О., Задорожина И.В. Конфликты: виды, структура и стадии протекания // Теория и практика современной науки: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Южно-Сахалинск, 21 дек. 2022 г.). – М.: Спутник+, 2022. – С. 78-80.

31. Полярус А.А. Управление конфликтами в современных организациях // Научный Лидер. – 2023. – № 16 (114). – С. 31-34.

32. Пронина Д.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Исследование путей совершенствования научно-технического потенциала общества в стратегическом периоде: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 27 мая 2022 г.). – Уфа: Омега Сайнс, 2022. – С. 123-128.

33. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 175 с.

34. Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В. Управление конфликтами и стрессами в организации: монография. – М.: Русайнс, 2022. – 254 с.

35. Силина О.В. Управление конфликтами в современной организации // Modern Science. – 2022. – № 4-2. – С. 109-112.

36. Советов П.М., Советова Н.П. Анализ и оценка факторов управления конфликтными ситуациями на предприятии // Научное обозрение: теория и практика. – 2022. – Т. 12. – № 4 (92). – С. 657-672.

37. Туманова О.М. Определение конфликта в системе управления предприятием // Управление развитием персонала. – 2022. – № 1. – С. 54-71.

38. Хачатрян А.Ю. К вопросу о методах управления организационными конфликтами // Научные дискуссии в эпоху глобализации: материалы

XXIII Всерос. науч.-практ. конф. (Смоленск, 08 дек. 2022 г.). – Смоленск: Полиграф, 2022. – С. 144-147.

39. Черкасская Г.В., Бадхен М.Л. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 236 с.

40. Чернядьева Е.Н. Управленческие конфликты // Информио. – 2019. – № 1. – С. 12-18.

41. Официальный сайт компании Tripadvisor [Электронный ресурс]. – URL: https://www. tripadvisor.ru (дата обращения: 13.12.2023).

42. Официальный сайт ООО «КРАСНАЯ ЗВЕЗДА» [Электронный ресурс]. – URL: https://redstar-hotels.ru (дата обращения: 09.11.2023).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс за 2020-2022 гг.

ИНН 7707358308
КПП 770601001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2022 г.

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 г.*	*На 31 декабря 2021 г.*	*На 31 декабря 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
1.	Нематериальные поисковые активы	1130	0	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1.	Основные средства	1150	491 925	492 099	492 262
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1.	Финансовые вложения	1170	93 080	93 080	93 080
	Отложенные налоговые активы	1180	10 525	5 737	1 519
	Прочие внеоборотные активы	1190	16 216	16 429	16 896
	Итого по разделу I	1100	611 746	607 345	603 757
II. Оборотные активы					
4.1.	Запасы	1210	1 385	1 635	5 313
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	17	-
5.1.	Дебиторская задолженность	1230	6 689	9 340	58 203
3.1.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	79	6 808
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 241	5 389	2 858
	Прочие оборотные активы	1260	213	213	33
	Итого по разделу II	1200	12 528	16 673	73 215
	БАЛАНС	1600	624 274	624 018	676 972

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 г.*	*На 31 декабря 2021 г.*	*На 31 декабря 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	37 801	37 801	37 801
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)[2]	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	3 165	3 165	3 165
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(13 603)	(10 498)	924
	Итого по разделу III	1300	27 363	30 468	41 890
IV. Долгосрочные обязательства					
5.3.	Заемные средства	1410	570 885	571 885	505 757
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 136	4 293	725
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	578 021	576 178	506 482
V. Краткосрочные обязательства					
5.3.	Заемные средства	1510	80	1 018	112 933
5.3.	Кредиторская задолженность	1520	14 717	13 609	14 521
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7.	Оценочные обязательства	1540	4 093	2 745	1 146
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	18 890	17 372	128 600
	БАЛАНС	1700	624 274	624 018	676 972

Примечания

[1] Указывается номер соответствующего пояснения.

[2] Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатах за 2021-2022 гг.

ИНН 7707358308
КПП 770601001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2022 г.*	*За 2021 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
6.1.	Выручка[4]	2110	73 770	60 794
6.	Себестоимость продаж	2120	(33 645)	(34 268)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	40 125	26 526
6	Коммерческие расходы	2210	(1 678)	(2 231)
6	Управленческие расходы	2220	(32 795)	(34 789)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 652	(10 494)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	413	417
	Проценты к уплате	2330	(0)	(991)
6.2.	Прочие доходы	2340	2 014	5 008
6.3.	Прочие расходы	2350	(13 129)	(15 184)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(5 050)	(21 244)
	Налог на прибыль[5]	2410	1 945	3 156
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль[6]	2412	1 945	3 156
	Прочее	2460	0	865
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(3 105)	(17 223)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	5 801
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода[7]	2500	(3 105)	(11 422)

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2022 г.*	*За 2021 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

[3] Указывается номер соответствующего пояснения.

[4] Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

[5] Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

[6] Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

[7] Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2022 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2022 г.*	*За 2021 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Текущий налог на прибыль[8]	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

[8] Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

В рамках исследования был проведен опрос об удовлетворенности сотрудников гостиницы «Никоновка» условиями работы.

Сотрудникам гостиницы «Никоновка» были заданы следующие вопросы.

Вопрос	да	нет	Не знаю
Устраивет ли Вас психологическая обстановка в коллективе?			
	Да, полностью устраивают	**Не всегда устраивают, часто дпют дополнительную работу**	**Нет, полностью не устраивают**
Устраивают ли Вас вмененные Вам должностные обязанности?			

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.



_____ _____ /Ежова Александра Владимировна/
подпись *(Ф.И.О.)*

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат

«___» _____ 202__ г.