

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі»

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студента 4 курсу ГРСс-19 групи
Горбака Романа Михайловича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Криховецький І.З.
к. е. н Григор
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 5

Кількість балів: 90 оцінка: ECTS A

Члени комісії

| | |
|-----------------------------|--|
| <u>[підпис]</u> (підпис) | <u>Мерлуца Н.М</u> (прізвище та ініціали) |
| <u>[підпис]</u> (підпис) | <u>Криховецький І.З.</u> (прізвище та ініціали) |
| <u>[підпис]</u> (підпис) | <u>Денуца М.М</u> (прізвище та ініціали) |
| <u>[підпис]</u> (підпис) | <u>Машован О.П.</u> (прізвище та ініціали) |
| <u>[підпис]</u> (підпис) | <u>Стефанічук С.Т.</u> (прізвище та ініціали) |

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

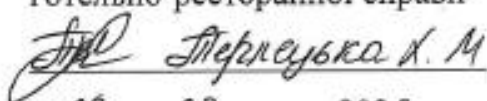
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: «бакалавр»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи



« 08 » 02 2023 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Горбака Романа Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конфліктами та стресами
у ресторанному бізнесі»

Керівник роботи Криховецький І. З. к.е.н

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 11.11.2022 року № 155/1-НВ

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2023 року

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. охарактеризувати сутність конфліктів та стресових ситуацій в
ресторанному бізнесі;

2. розглянути фактори та причини виникнення і розвитку конфліктів та
стресових ситуацій в ресторанному бізнесі;

3. проаналізувати методики та системи управління конфліктами та стресами
в ресторанному бізнесі;

4. проаналізувати форми і методи організації системи управління
конфліктами;

5. дослідити особливості функціонування системи управління конфліктами в
мережі ресторанів «Yoki»;

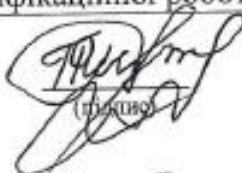
6. надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами
та психофізіологічного розвантаження для працівників в мережі ресторанів
«Yoki».

4. Дата видачі завдання 08.05. 2023 року

Календарний план виконання роботи

| № н/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строки виконання етапів роботи | Примітка |
|----------|--|---|----------|
| 1 | Визначення теми дипломної роботи | 14 листопада | виконано |
| 2 | Затвердження теми | 8 | виконано |
| 3 | Визначення плану роботи та погодження з науковим керівником | лютого | виконано |
| 4 | Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи | 15 березня | виконано |
| 5 | Підбір методів для проведення досліджень | березень | виконано |
| 6 | Написання розділу 1. Теоретичні основи виникнення конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі | квітень | виконано |
| 7 | Написання розділу 2. Дослідження системи управління конфліктам в ресторанному бізнесі | квітень | виконано |
| 8 | Написання розділу 3. Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціям в ресторанному бізнесі | травень | виконано |
| 9 | Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри | 25 травня | виконано |
| 10 | Обробка зауважень наукового керівника | 31 травня | виконано |
| 11 | Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність | 1 червня | виконано |
| 12 | Представлення оформленої роботи на кафедрі | 10 червня | виконано |
| 13 | Написання відгуку наукового керівника | 12 червня | виконано |
| 14 | Рецензування кваліфікаційної роботи | 15 червня | виконано |
| 15 | Підготовка доповіді та презентації до роботи | 15-20 червня | виконано |
| 16 | Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК | 20 червня | виконано |

Студент



(підпис)

Роман ГОРБАК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник



(підпис)

Іван КРИХОВЕЦЬКИЙ

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження полягає у виявленні основних джерел конфліктів та стресу, аналіз їх впливу на робочу атмосферу, продуктивність та якість обслуговування, а також розробка ефективних стратегій управління ними в мережі ресторанів «Yoki».

В першому розділі розглянуто теоретичні основи виникнення конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі.

В другому розділі проведено дослідження системи управління конфліктами в ресторанному бізнесі.

В третьому розділі представляє процес рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ресторанному бізнесі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНФЛІКТ, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, УПРАВЛІННЯ, СТРЕС.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ | 7 |
| 1.1 Сутність конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі . | 7 |
| 1.2 Фактори та причини виникнення і розвитку конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі..... | 10 |
| 1.3 Методики управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі | 16 |
| Висновки до розділу 1 | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ | 22 |
| 2.1 Класифікація конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі | 22 |
| 2.3 Особливості функціонування системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Үокі»..... | 29 |
| Висновки до розділу 2 | 36 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ | 37 |
| 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Үокі»..... | 37 |
| 3.2 Рекомендації щодо психофізіологічного розвантаження для працівників закладів ресторанного бізнесу | 47 |
| Висновки до розділу 3 | 52 |
| ВИСНОВОК | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 56 |
| ДОДАТКИ | 57 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі, зокрема в мережі ресторанів «Yoki», залишається актуальним і важливим завданням. У ресторанній галузі працівники стикаються з високим рівнем стресу та потенційними конфліктними ситуаціями. Такі фактори, як інтенсивний робочий темп, підвищена вимогливість клієнтів, нестача часу та велика кількість співробітників, можуть викликати стрес та виникнення конфліктів. Ефективне управління конфліктами та стресами має велике значення для забезпечення успішної діяльності ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі розглядаються в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців таких, як: Адамчук В.В., Ромашов О.В., Воднік В.Д., Воловська Н.М., Генкін Б.М., Завіновська О.М., Курбатов В.І., Кучинська О.О., Лукашевич М.П., Огаренко В.М., Остапенко Ю.М., Петровська Л.А., Рошин С.Ю., Розумова Т.О.

Мета та завдання дослідження - полягає у виявленні основних джерел конфліктів та стресу, аналіз їх впливу на робочу атмосферу, продуктивність та якість обслуговування, а також розробка ефективних стратегій управління ними в мережі ресторанів «Yoki». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. охарактеризувати сутність конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі;
2. розглянути фактори та причини виникнення і розвитку конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі;
3. проаналізувати методики та системи управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі;

4. проаналізувати форми і методи організації системи управління конфліктами;
5. дослідити особливості функціонування системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki»;
6. надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами та психофізіологічного розвантаження для працівників в мережі ресторанів «Yoki».

Об'єкт дослідження – конфлікти та стреси у ресторанному бізнесі, зокрема в мережі ресторанів «Yoki».

Предмет дослідження є аналіз, оцінка та розробка стратегій та практик управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі, з фокусом на мережі ресторанів «Yoki».

Методи дослідження – аналіз документів, порівняння, синтез, вивчення літератури на дану тему.

Наукова цінність одержаних результатів. Розроблено рекомендації, щодо ефективного управління стресами та конфліктами у мережі ресторану «Yoki».

Практичне значення дослідження на полягає в наступному: результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегій управління конфліктами та стресами в мережі ресторанів «Yoki», підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення клієнтам високоякісного обслуговування та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Студентські наукові дискусії поза форматом. Матеріали X міжнародної наукової конференції. м. Івано-Франківськ. ЗВО «Університет Короля Данила».

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел 30 позицій та 2 додатки. Загальна кількість сторінок – 58, з них основного тексту 52.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі

Конфлікт - це ситуація, яка виникає, коли існують протилежні інтереси, погляди, потреби або цілі між двома або більше сторонами. Він може виникати в різних сферах життя, включаючи бізнес, особисті стосунки, політику, громадські сфери тощо. Конфлікти можуть мати різні рівні інтенсивності - від невеликих непогоджень до серйозних суперечок.

Сутність конфлікту полягає в тому, що він відображає розбіжності між сторонами щодо їхніх потреб, цілей, цінностей або поглядів на певну ситуацію. Конфлікти можуть виникати через різницю у сприйнятті інформації, непорозуміння, конкуренцію за ресурси, нерівномірне розподіл влади або нерівноправне ставлення до різних груп людей. Вони можуть бути як відкритими і вираженими, так і хованими і неочевидними [14].

Стрессова ситуація - це ситуація, коли людина знаходиться під впливом фізичного або емоційного напруження, яке перевищує її здатність адаптуватися і впоратися з ним. Стресові ситуації можуть виникати в різних аспектах життя, включаючи робоче середовище, особисті відносини, фінансові проблеми, навчання, здоров'я та інші сфери.

В ресторанному бізнесі стресові ситуації є досить поширеними через особливості цієї галузі. Ресторанна індустрія вимагає високої швидкості роботи, точності, контролю та здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами.

Працівники ресторану можуть зіткнутися з такими стресовими ситуаціями, як:

Велике навантаження робочого графіку. Ресторани, особливо в популярних місцях або під час пік-годин, можуть бути дуже завантажені, що вимагає від працівників працювати під час великого потоку замовлень і підвищеного тиску. Це може призводити до фізичного та емоційного перевантаження.

Конфлікти з клієнтами. Клієнти можуть висловлювати незадоволення, скарги або бути неввічливими, що може викликати напруженість та стрес у працівників, які повинні вміло взаємодіяти з такими ситуаціями.

Термінові вимоги та обмежені строки. У ресторанному бізнесі часто виникають термінові замовлення, збільшені вимоги до обслуговування та обмежені часові рамки для підготовки страв. Це може призводити до прискореної роботи, напруження та викликати стрес у працівників.

Проблеми зі здоров'ям і безпекою. У ресторанній галузі можуть бути фізично вимогливі умови праці, шум, підвищена температура, можливість отримати травми або опіки. Такі фактори можуть викликати фізичний стрес та загрозу для здоров'я працівників.

Для ефективного управління стресом в ресторанному бізнесі важливо впроваджувати стратегії стрес-менеджменту. Це може включати регулярні перерви, вправи розслаблення, здорове харчування, фізичну активність та розвивання навичок емоційного самоконтролю. Також важливо створити підтримувальну робочу атмосферу, де працівники можуть відкрито висловлювати свої потреби та проблеми, отримувати підтримку та взаємодіяти зі своїми колегами та керівництвом [24].

Ресторанний бізнес є динамічною та вимогливою галуззю, де робота відбувається в умовах високого темпу, під час якого виникають різноманітні ситуації, що можуть призводити до конфліктів та стресу. Розуміння сутності цих факторів є ключовим для ефективного управління та забезпечення успіху ресторанного підприємства.

Конфлікти в ресторанному бізнесі можуть виникати з різних причин. Перш за все, ресторанна команда складається з людей з різними характерами,

цінностями та особистими мотиваціями. Це може призводити до розбіжностей у сприйнятті завдань, розподілі ресурсів та прийнятті рішень. Крім того, ресторанна сфера характеризується інтенсивними робочими графіками, великим обсягом роботи та підвищеною вимогою до якості обслуговування. Це може створювати напругу та конфліктні ситуації між персоналом, коли вони стикаються зі стресом та перевантаженням. (Додаток А)

Додатковою причиною конфліктів є природа самої ресторанної індустрії. Робота в галузі громадського харчування вимагає швидкості та точності, особливо під час пікового навантаження. Клієнти часто мають високі очікування щодо обслуговування, і будь-які невдачі або незадоволення можуть спричинити конфлікти між персоналом та клієнтами. Крім того, в умовах кухні ресторану, де працює багато людей під тиском, можуть виникати конфлікти між кухарями, офіціантами та іншим персоналом, пов'язані з невідповідністю замовлення, комунікаційними недорозуміннями або втратою терпіння.

Стресові ситуації також є невід'ємною частиною ресторанного бізнесу. Високі темпи роботи, напруженість під час пікового навантаження та постійний контакт зі змінними клієнтами можуть викликати стрес серед працівників. Стрес може негативно впливати на продуктивність, спричинити помилки та знижувати якість обслуговування. Крім того, персонал ресторану може стикатися зі стресом, пов'язаним зі змінами в розкладі роботи, невизначеністю щодо графіку та різними труднощами, пов'язаними зі здоров'ям або особистими обставинами.

Управління конфліктами та стресом є важливим аспектом успішної роботи ресторанного підприємства. Ключовими принципами вирішення конфліктів є відкрита комунікація, емоційний інтелект, здатність до співпраці та пошук компромісних рішень. Важливо створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчувають підтримку та можуть висловлювати свої думки та побоювання. Також необхідно забезпечити систему підтримки

працівників, яка допоможе їм управляти стресом та зберігати психологічне благополуччя [24, с. 12].

Враховуючи, що ресторанний бізнес вимагає високої якості обслуговування та задоволення клієнтів, керівництво повинно визнати важливість здорової робочої атмосфери та дбати про благополуччя своїх працівників. Це може включати організацію тренінгів з управління стресом, розвитку комунікаційних навичок та роботи з конфліктами. Крім того, створення чітких правил та процедур для вирішення конфліктних ситуацій може сприяти їх швидкому та ефективному вирішенню.

Узагалі, управління конфліктами та стресом в ресторанному бізнесі є невід'ємною частиною успішної діяльності. Розуміння сутності та факторів, що спричиняють конфлікти та стрес, дозволяє побудувати ефективну систему управління та забезпечити гармонію та продуктивність роботи. Ресторанні підприємства, які приділяють увагу цим аспектам і створюють сприятливу робочу атмосферу, мають більші шанси на успіх та задоволеність як клієнтів, так і персоналу.

1.2 Фактори та причини виникнення і розвитку конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі

Для ефективного впливу на конфлікти та їхнього конструктивного вирішення важливо визначити причини, які спричиняють їх виникнення. Розуміння причин конфлікту допомагає виявити рушійні сили, що його розвивають, і знайти шляхи запобігання та регулювання.

Причини конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфліктові та викликають його за певних умов соціальної взаємодії. Вони розкривають джерела виникнення конфлікту і визначають його динаміку.

Виникнення та розвиток конфліктів зумовлені чотирма групами факторів: об'єктивними, організаційно-управлінськими, соціально-психологічними і особистісними. Об'єктивні причини конфліктів включають

обставини соціальної взаємодії, які призводять до зіткнення думок, інтересів, цінностей тощо. Організаційно-управлінські фактори враховують вплив організаційних структур, процедур та політики на взаємодію між людьми. Соціально-психологічні та особистісні фактори відображають роль внутрішніх психологічних процесів, цінностей, мотивації, потреб та інших аспектів індивідуальної поведінки та соціальних взаємин [15, с. 22].

Розуміння цих причин допомагає виявити кореневі проблеми та фактори, що підтримують конфлікт, що в свою чергу дозволяє знаходити ефективні шляхи управління конфліктами та їх вирішення.

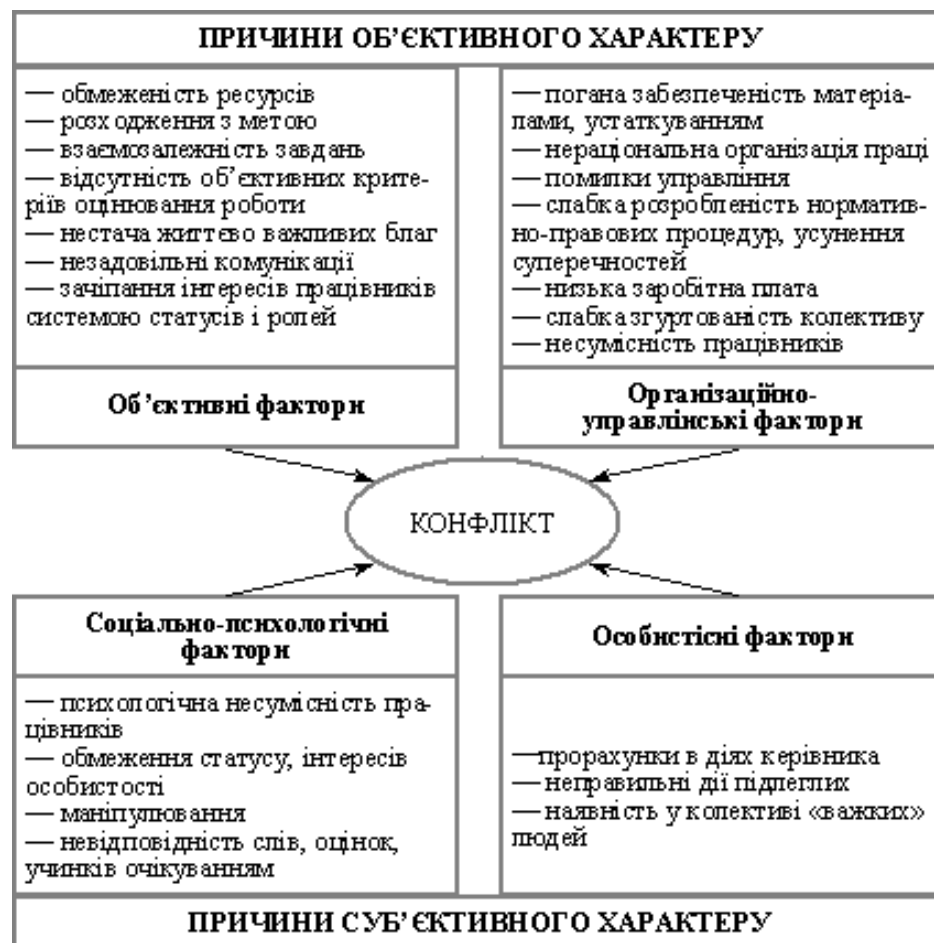


Рис. 1.1. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Недоліки в організації праці часто виникають через обмеженість розподіляємих ресурсів. На підприємствах завжди існує обмеження щодо матеріалів, устаткування, людських ресурсів та фінансів, і керівництво має грамотно розподіляти ці ресурси між різними групами працівників. Однак

необхідність у розподілі ресурсів може призвести до конфліктів, оскільки люди мають прагнення до визнання власного внеску та значущості своєї праці. Розподіл ресурсів, таких як влада, премії, земля, може стати джерелом конфлікту.

Також конфлікти можуть виникати через розходження в цілях та нераціональну організацію праці. Різні погляди, стилі поведінки та особистісні переконання людей можуть призвести до конфліктів через розбіжності у визначенні цілей. Складність управління організацією може призводити до того, що підрозділи самостійно формулюють свої завдання, які можуть суперечити одне одному або навіть стратегії розвитку організації [18, с. 12].

У виробничих умовах існує об'єктивна взаємозалежність завдань. Однак неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління та неадекватність роботи підрозділів можуть підвищити ризик виникнення конфліктів, які порушують ритмічну діяльність організації в цілому.

У ситуаціях спільного виконання робіт завжди можлива поява конфліктів через взаємозалежність діяльності, недостатню узгодженість прав, функцій, відповідальності, неправильне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні.

Наприклад, на виробничій ділянці цеху може траплятися випуск бракованої продукції через роботу несправного устаткування. У цьому випадку відсутність відповідального механіка, який би відповідав за певний вид устаткування, може призводити до привлечення довільних працівників до ремонту, не пов'язаного з якістю продукції. В результаті, керівник цеху звинувачує начальника ділянки, а той, в свою чергу, перекладає вину на працівників [16, с. 54].

Помилки управління виникають через неграмотне прийняття рішень, необґрунтований вибір методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивну оцінку результатів праці, нераціональний розподіл завдань та недостатню компетентність у вирішенні соціально-психологічних проблем у колективі. Вчасне навчання керівників, розвиток їх професійного рівня,

набуття практичних навичок, формування ринкового мислення та навичок вирішення конфліктів у колективі можуть допомогти виявляти проблемні моменти та запобігати небажаним конфліктам.

Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей створюють сприятливе середовище для виникнення конфліктів.

Наприклад, якщо керівник, використовуючи своє службове становище, невинно принижує або ображає свого підлеглого, то той може вступити у конфлікт, захищаючи свою гідність [16, с. 22].

Також недостатня доступність необхідних благ для нормального життя (наприклад, низька заробітна плата) суттєво збільшує рівень конфліктності в організаціях та суспільстві. Незадоволена, несита людина, яка не може реалізувати свій потенціал, буде більш схильною до конфліктів.

Недостатня сплоченість трудового колективу, проблеми в комунікації, несумісність між працівниками та відсутність необхідного спілкування також стають каталізаторами конфліктів в організаціях.

Прикладом може бути ситуація, коли в організації змінюється система оцінювання та оплати праці, але працівники не отримують достатньої інформації та роз'яснень щодо цих змін. Це може викликати негативні емоції серед працівників і стати об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Більшість конфліктів виникають через нестачу або спотворення інформації, такі як неповні або неточні факти, чутки або навмисна зміна змісту інформації. Це може призводити до неправильного сприйняття ситуації, некоректної поведінки та незрозуміння, що в свою чергу може сприяти виникненню конфліктів.

Наприклад, перед проведенням атестації в організації не було належно роз'яснено працівникам про зміну критеріїв відбору та можливе майбутнє скорочення. Це створило багато чуток та спекуляцій, ускладнило виробничу

діяльність організації на період проведення атестації та призвело до напружених взаємин між співробітниками.

Об'єктивні причини конфліктів перетворюються на реальні джерела конфлікту, коли вони заважають задоволенню потреб окремої особи або групи, не враховують індивідуальні або колективні інтереси.

Зазначені причини можуть сприяти виникненню будь-якого з розглянутих раніше типів конфліктів. Однак існують певні причини, які зустрічаються найчастіше.

Наприклад, близько 75-80% міжособистісних конфліктів виникають через конкуренцію за обмежені матеріальні ресурси, незалежно від того, чи виявляється це як розбіжність у характерах, особистих поглядах або моральних цінностях.

Конфлікти між особистістю та групою в основному виникають через розбіжність індивідуальних та групових норм поведінки [3, с. 397].

На практиці, суб'єктивні та об'єктивні причини конфліктів взаємопов'язані і можуть впливати одна на одну. Розглянемо їх у контексті міжгрупових конфліктів.

Розбіжність в поглядах та інтересах: Міжгрупові конфлікти можуть виникати, коли різні групи мають різні погляди, цінності та інтереси. Це може стосуватися боротьби за ресурси, територію, владу або різних ідеологій. Якщо ці розбіжності не можуть бути вирішені шляхом діалогу та компромісу, конфлікт може загостритися.

Об'єктивні умови: Економічні або соціальні фактори, такі як обмежені ресурси, нерівномірне розподіл багатства або нерівність соціальних статусів, можуть стати об'єктивними умовами, що сприяють виникненню конфлікту між групами. Наприклад, коли одна група відчуває, що її інтереси та потреби не враховуються або їй заперечують доступ до ресурсів, це може призвести до конфлікту з іншими групами [22, с. 30].

Психологічна несумісність: Різниця в цілях, мотивах, стилях поведінки та комунікації може стати джерелом конфлікту між групами. Якщо існує

велика різниця в підходах до роботи, способах прийняття рішень або сприйнятті інших груп, це може призвести до непорозумінь та конфліктних ситуацій.

Взаємна взаємодія та спілкування: Неефективна комунікація або відсутність взаємодії між групами може зростити ризик конфлікту. Якщо немає можливості вільно спілкуватися, вирішувати проблеми та враховувати потреби інших груп, це може призвести до наростання напруженості та конфліктів.

Маніпуляція та спотворення інформації: У намаганні досягти своїх цілей або зміцнити свою позицію, групи можуть маніпулювати інформацією або спотворювати її. Це може створювати недовіру та конфліктні ситуації між групами.

Ці причини взаємодіють і можуть посилювати одна одну, сприяючи розвитку та загостренню міжгрупових конфліктів. Розуміння цих факторів може допомогти виявити можливі джерела конфлікту та шукати шляхи їх врегулювання через діалог, співпрацю та пошук компромісних рішень.

Соціально-психологічні фактори конфліктів включають такі аспекти, як психологічна несумісність, незбалансована взаємодія між людьми та внутрішньогруповий фаворитизм. Особистісні фактори, такі як рівень збудливості, егоцентризм, стійкість до стресу, наполегливість і самооцінка, також можуть впливати на виникнення конфліктів [24,с.33].

Керівники також можуть бути джерелом конфліктів через свої дії та підхід до управління. Це можуть бути помилкове розуміння єдиноначальності, марнославство, різкість та брутальність у поведженні з підлеглими, безпринципність, непомітне обходження директив та нормативів, а також невміння правильно оцінити ситуацію та розуміти почуття інших людей.

Зазначені фактори не вичерпують усіх можливих варіантів, але вони представляють найбільш поширені причини конфліктів в соціальних та організаційних контекстах.

1.3 Методики управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі

Теоретичні дослідження і практична робота з індивідуальними соціально-трудовими конфліктами є важливими для вдосконалення взаємовідносин між керівником і підлеглими та для результативного розвитку ресторану. Сучасні організації громадського харчування часто стикаються з конфліктами, які стають їх повсякденною реальністю. Для ефективного вирішення цих проблем, керівник повинен мати теоретичні знання і практичні навички управління конфліктними ситуаціями.

Важливо мати знання про те, як уникнути конфліктів, зберегти мир і добрі відносини між керівником і підлеглими, як керувати конфліктом, щоб знизити його напруженість і зробити його менш шкідливим для всіх сторін, а також як завершити конфлікт з найменшими втратами або навіть з позитивним результатом. Відносини між людьми можуть базуватися на співпраці і згоді, але також вони можуть виникати з приводу обмежених ресурсів, конкуренції та суперництва. Конфлікт є формою взаємодії між суб'єктами, яка виникає під час вирішення гострих протиріч в їхній взаємодії. Без знання конфліктології, керівник ресторану ризикує залишитися на посаді до першого інциденту, який може виключити його з управління.

Людина живе у спілкуванні з іншими людьми і реалізує свої цілі, спрямування, потреби і бажання. Взаємовідносини між людьми можуть супроводжуватися конфліктними ситуаціями, напруженням і дискомфортом. У деяких випадках вони можуть перетворюватися на тривалу «позиційну війну». Конфлікти в міжособових відносинах можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер.

Конфлікти, такі як ті, що виникають у групі або колективі ресторану, свідчать про зміни, які відбуваються. Вони можуть бути ознакою переходу

групи на новий рівень функціонування або, навпаки, можуть призвести до розпаду групи, коли всі можливості вичерпуються.

Конфлікти між особистостями в колективі ресторану виникають, коли інтереси, потреби, цінності стають несумісними і важко задовольнити одночасно. У конфлікті учасники мають зовнішню і внутрішню позицію.

Зовнішня позиція включає вимоги, установки і опис ситуації, що стосуються опонента. Ця позиція може співпадати або не співпадати з внутрішньою позицією.

Внутрішня позиція включає справжні мотиви, цінності, потреби, які приводять особистість до вступу в конфлікт. Ця позиція може бути прихованою, навіть від опонентів, а іноді навіть від самої особистості, якщо вона неусвідомлена. Усвідомлення внутрішньої мотивації може допомогти успішно вирішити конфлікт [18, с. 33].

Поведінка в конфлікті залежить не тільки від внутрішньої і зовнішньої позиції, але також від пізнавальних, емоційних і вольових можливостей особистості, які можуть бути свідомими або неусвідомленими. Міжособистісний конфлікт є наслідком психічного стану і поведінки індивідів, а також самої ситуації. Ситуація включає комплекс змінних, таких як вид діяльності суб'єктів, їх взаємозв'язок і тип відносин, місце, час, форми спілкування, наявність ресурсів і вплив навколишнього середовища.

Варто відзначити, що немає «поганих» або «хороших» індивідуальних характеристик. Наші недоліки є продовженням наших достоїнств. Однак всі ці особистісні якості впливають на виникнення і розвиток конфлікту.

Рівень духовно-етичного розвитку працівників ресторану відображається в їхньому повсякденному житті.

Соціально-економічні зміни в нашому суспільстві неминуче призводять до руйнування усталених стереотипів у свідомості, діяльності, відносинах і спілкуванні людей. В сфері ресторанного бізнесу і господарства існує низка труднощів, пов'язаних з руйнуванням стереотипів, неприйняттям деякими людьми нових речей і технологій. Це може призводити до соціальної напруги,

підозрілості, конфліктів, злочинності та інших негативних явищ. Управління і керівництво різними колективами, зокрема в ресторанному бізнесі, ускладнюються соціально-психологічними аспектами.

Одним із найважливіших аспектів керівництва трудовим процесом в ресторані є формування колективу і спільного управління в ньому. Створення такого соціально-психологічного клімату, який би запобігав напруженості та конфліктам, є важливим завданням керівника.

Кожен колектив має свою власну динаміку і культуру, і результативність його роботи значною мірою залежить від психологічного клімату. Тому для керівника ресторану, адміністратора і інших посадових осіб важливо знати своїх співробітників, їхні сильні та слабкі сторони, риси характеру, потреби, смаки та інтереси. Керівнику також потрібно створити позитивну емоційно-психологічну атмосферу, яка би сприяла позитивним емоціям та усунула негативні [11, с.44].

Якщо керівник не враховує вплив цих чинників, розвиток колективу ресторану може зазнати застою або навіть виникнути конфлікти між окремими членами колективу. Щоб цього уникнути, важливо розуміти, що конфлікт є соціально-психологічним явищем, його причини, механізми розвитку і, головне, як його подолати. Сучасне суспільство стикається зі значними змінами, які спричиняють зростання об'єктивних причин для виникнення конфліктних ситуацій. Тому дослідження причин, умов, структури, динаміки розвитку і формування позитивних особистісних якостей і соціальної поведінки працівників ресторану має велике значення.

Усе життя людини, від народження до смерті, супроводжується певною системою потреб і способів їх задоволення. Кожному віковому періоду відповідають свої специфічні потреби і способи їх задоволення, що породжують певну поведінку. Конфлікти є неодмінною частиною міжособистісних відносин і можуть виникати в будь-якій організації, включаючи ресторанне господарство. Погляд на конфлікт змінився в останні роки, і відношення до нього стали більш збалансованими.

На сьогоднішній день вважається, що конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки, в залежності від того, як він керується та вирішується. Відкритість до конфлікту може сприяти залученню різних ідей, поглядів і рішень, що сприяє творчому розвитку та покращенню роботи колективу. Конфлікт може викликати розгляд проблеми з різних сторін і сприяти зростанню ефективності та інноваційності.

Проте важливо розуміти, що конструктивність конфлікту є ключовим фактором для досягнення позитивних результатів. Конфлікти мають бути керованими, спрямованими на пошук компромісу і спільного розв'язання проблеми. Керівнику ресторану необхідно використовувати навички медіації та співробітництва для знаходження конструктивних рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін [24, с.33].

Створення сприятливого клімату в колективі є важливим фактором для попередження конфліктів. Комунікація, взаєморозуміння, повага до думок інших, підтримка і сприяння спільності допомагають зменшити можливість конфліктів та сприяють побудові позитивних відносин у колективі.

Отже, конфлікти є необхідною складовою організаційного життя, і їх відносини залежать від того, як вони керуються і вирішуються. Розуміння конструктивних аспектів конфлікту та розвиток навичок управління конфліктами допоможуть створити здоровий і продуктивний робочий оточення у ресторанному господарстві.

Так, дійсно, конфлікти можна активно дозволяти за допомогою ретельного планування та управління. Це включає моніторинг ситуації, прийняття позитивного погляду на конфлікт, оцінку сприятливих і негативних факторів, а також переоцінку їх впливу.

У теорії і практиці існує кілька способів дозволу і управління конфліктними ситуаціями, такі як уникнення конфлікту, застосування силових методів, співпраця, прагнення до узгодження позицій, компроміс і багато інших.

Раніше загальноприйнятим було уникання конфліктів в колективі, але останнім часом думка змінилася, і багато експертів вважають, що конфлікти є необхідною частиною життя організацій. Конфлікти можуть бути корисними, оскільки вони сприяють змінам, стимулюють інновації і дозволяють зробити краще.

Проте важливо керувати конфліктами таким чином, щоб мінімізувати їх негативні наслідки і зробити їх конструктивними. Це особливо важливо в ресторанній галузі, де психологічний клімат і взаємини між працівниками мають велике значення для продуктивності.

Керівнику важливо володіти навичками ефективного управління конфліктами, знати методи і прийоми контролю та впливу на них. Також варто зазначити, що конфлікти можуть виникати через дії самого керівника, тому важливо бути уважним і розуміти вплив своїх дій на колектив [30].

Конфлікти можуть бути як функціональні, так і дисфункціональні. Функціональні конфлікти є конструктивними і корисними, оскільки вони сприяють змінам, стимулюють творчість та інновації, а також сприяють покращенню взаємин та розвитку команди. Дисфункціональні конфлікти, натомість, є шкідливими і можуть призвести до негативних наслідків, таких як погіршення робочої атмосфери, зниження продуктивності та демотивація працівників. Отже, керівнику ресторану варто використовувати такі стратегії управління конфліктами:

1. Створити сприятливу атмосферу. Забезпечити відкритий та довірливий клімат, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та почуватись поважними. Регулярно проводити збори, тренінги або семінари з комунікації та конструктивного вирішення конфліктів.

2. Розвивати навички комунікації. Підтримувати відкритий потік комунікації між всіма членами команди. Стимулювати прозорість та відвертість у взаєминах, а також навчати працівників ефективно висловлювати свої думки та слухати інших.

3. Розробити процедури вирішення конфліктів. Встановити чіткі процедури для вирішення конфліктів, включаючи механізми, за допомогою яких працівники можуть висловлювати свої скарги, пропозиції та ідеї. Підтримувати конструктивний діалог та спільну пошукову роботу над вирішенням проблем.

4. Заохочувати співпрацю. Закладати в робочі процеси елементи співпраці та командної роботи. Підтримувати працівників у вирішенні конфліктів шляхом спільних зусиль та пошуку компромісів.

5. Визначити роль керівника. Керівник повинен бути прикладом для інших у вирішенні конфліктів. Важливо вміти виявити, розібратися в суті конфлікту та забезпечити рішення, яке задовольнятиме всіх сторін.

Застосування цих стратегій допоможе керівнику ресторану змінити негативні аспекти конфліктів на позитивні, сприятиме покращенню робочої атмосфери, збільшенню ефективності та залученню працівників до спільних цілей.

Висновки до розділу 1

Конфлікти в організаціях громадського харчування є неминучими, але вони необов'язково повинні сприйматися як щось негативне. Конфлікти можуть бути продуктивними, оскільки вони спонукають до змін, а зміна, у свою чергу, сприяє адаптації і виживанню. Важливо керувати цими конфліктами, мінімізуючи їх негативні наслідки і підсилюючи конструктивний потенціал.

Розуміння природи організації, людини, соціальних відносин і взаємодії між людьми є ключем до розуміння причин, форм вияву і способів врегулювання індивідуальних соціально-трудова конфліктів. Шляхи запобігання таким конфліктам, зменшення напруження під час конфлікту і його конструктивного врегулювання є важливими для забезпечення гармонійних відносин у ресторані та досягнення позитивних результатів [3].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Класифікація конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі

У ресторанному бізнесі, як і в будь-якій іншій галузі, конфлікти можуть виникати через різноманітні причини. Для кращого розуміння і управління конфліктами важливо знати їх класифікацію. Основні типи конфліктів, які можуть виникати в ресторанному бізнесі, включають наступні:

1. Конфлікти між співробітниками. Це найпоширеніший тип конфліктів у ресторанах. Вони можуть виникати через різні погляди, цінності, стилі роботи, особистісні розбіжності тощо. Наприклад, конфлікти між кухарями та офіціантами щодо швидкості обслуговування або стиль комунікації.

2. Конфлікти між персоналом та керівництвом. Ці конфлікти виникають, коли співробітники не задоволені стилем керівництва, прийняттям рішень або комунікацією зі своїми начальниками. Наприклад, конфлікти між офіціантами та менеджментом стосовно розкладу роботи або невідповідного визнання зусиль працівників.

3. Конфлікти між клієнтами та персоналом: Ресторанний персонал часто стикається з вимогливими або незадоволеними клієнтами, що може призводити до конфліктів. Це можуть бути скарги на якість обслуговування, неприйнятну поведінку або незадоволення замовленням [4,с .45].

4. Конфлікти між різними відділами. У великих ресторанах можуть виникати конфлікти між різними відділами, наприклад, між кухнею та обслуговуванням, щодо спільної відповідальності, розподілу ресурсів або спілкування.

5. Конфлікти з партнерами та постачальниками. Ресторанний бізнес включає співпрацю з різними постачальниками, з якими можуть виникати конфлікти, наприклад, стосовно цін, якості продуктів або умов поставок.

6. Конфлікти в межах команди. У ресторанній команді можуть виникати конфлікти між окремими співробітниками або підгрупами. Це може бути пов'язано зі змагальністю, розбіжностями у способах роботи або конфліктами інтересів.

7. Конфлікти між рестораном і оточуючим середовищем. Ресторанні бізнеси часто стикаються з конфліктами, пов'язаними з відносинами з оточуючими жителями, комерційними підприємствами або громадськими організаціями. Це можуть бути проблеми з шумом, парковкою, сміттям або дотриманням правил використання приміщень.

8. Конфлікти стосовно ресурсів і бюджету. Ресторанний бізнес залежить від розподілу ресурсів, таких як гроші, персонал, сировина та обладнання. Конфлікти можуть виникати при розподілі бюджету між відділами або при розподілі ресурсів між проектами [5, с.36].

9. Конфлікти стосовно стратегії та напрямку розвитку. Ресторанні бізнеси можуть мати різні погляди на стратегію розвитку, розширення або реструктуризацію. Конфлікти можуть виникати між власниками, керівниками та іншими зацікавленими сторонами щодо прийняття рішень і визначення майбутнього курсу дій.

Класифікація конфліктів допомагає розпізнавати типи конфліктів і розуміти їх причини. Це перш крок до ефективного вирішення конфліктів у ресторанному бізнесі. Важливо розробляти стратегії для врегулювання конфліктів, такі як встановлення чітких комунікаційних каналів, навчання навичкам конфліктного розв'язання, побудова позитивної робочої атмосфери та сприяння ефективному спілкуванню між всіма зацікавленими сторонами.

У ресторанному бізнесі існує багато потенційних стресових ситуацій, пов'язаних зі специфікою цієї галузі. Основні типи стресових ситуацій, що

можуть виникати в ресторанному бізнесі, можна класифікувати наступним чином:

1. *Ситуації, пов'язані з високим темпом роботи.* Ресторанний бізнес, особливо у періоди пікової активності, характеризується швидким темпом роботи, великою кількістю замовлень і потребою в оперативності. Це може створювати напруженість і стрес для персоналу, особливо для кухарів, офіціантів та барменів.

2. *Ситуації конфліктів з клієнтами.* Ресторанні працівники часто зіткнуться з вимогливими або незадоволеними клієнтами, які можуть висловлювати своє незадоволення голосно або конфліктно. Це може створювати стрес та негативні емоції у працівників, які повинні вміти ефективно взаємодіяти з такими ситуаціями [13, с.23].

3. *Ситуації високої відповідальності і тиску.* Ресторанний бізнес вимагає від працівників точності, швидкості та високого рівня обслуговування. Наприклад, кухарі повинні готувати страви відповідно до вимог, офіціанти повинні забезпечити якісне обслуговування клієнтів. Такі вимоги можуть створювати стресові ситуації, особливо коли відповідальність за успіх ресторану лежить на плечах працівників.

4. *Ситуації невизначеності і змін.* Ресторанний бізнес може бути підданий частим змінам, наприклад, в меню, розкладі роботи, організації заходів тощо. Це може викликати стрес у працівників, особливо якщо вони мають пристосовуватися до нових умов і вимог.

5. *Ситуації взаємодії з колегами.* В ресторанному бізнесі, де командна робота є важливою складовою успіху, можуть виникати конфлікти та напружені взаємини між колегами. Наприклад, невдоволення розподілом обов'язків, непорозуміння, різні робочі стилі тощо. Це може впливати на робочий колектив та створювати стрес для працівників.

6. *Фінансові стресові ситуації.* Ресторанний бізнес пов'язаний з фінансовими ризиками, такими як високі витрати на інгредієнти, оренду приміщення, зарплату працівників тощо. Невдачі в бізнесі, фінансові труднощі

або нестабільна прибутковість можуть створювати стресові ситуації для власників та керівників ресторану.

7. *Ситуації невідповідності нормативним вимогам.* У ресторанному бізнесі діють певні норми, правила та стандарти, які необхідно дотримуватися. Невиконання цих вимог може призвести до ситуаційного конфлікту або стресу. Наприклад, порушення санітарних норм, відсутність ліцензій, проблеми з безпекою харчових продуктів тощо [20, с.31].

8. *Ситуації невдалого обслуговування.* В ресторанному бізнесі якість обслуговування має велике значення для задоволення клієнтів. Несправність у роботі персоналу, помилки в обслуговуванні, незадовільна комунікація з клієнтами можуть створювати стресові ситуації, а також негативно впливати на репутацію ресторану.

9. *Ситуації кризового управління.* Ресторанний бізнес може зіткнутися з кризовими ситуаціями, такими як пожежа, повені, скандали або публічні конфлікти. Керівництво ресторану повинне бути готовим до таких ситуацій, але навіть з усіма планами та заходами підготовки, кризові ситуації можуть створювати великий стрес для керівництва, персоналу та клієнтів.

Враховуючи ці класифікації стресових ситуацій, важливо для ресторанного бізнесу розробляти стратегії управління стресом та розвитку навичок ефективного впорядкування зі стресом. Це може включати тренінги з комунікації, конфліктології, стрес-менеджменту, створення позитивного робочого середовища та підтримку працівників. Подолання стресових ситуацій сприятиме забезпеченню успішного функціонування ресторанного бізнесу та забезпеченню задоволеності як працівників, так і клієнтів.

2.2 Аналіз форм і методів організації системи управління конфліктами

Управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації. Внутрішні форми організації системи

управління конфліктами, такі як внутрішній консультант та комітет з управління конфліктами, відіграють важливу роль у досягненні цієї мети.

Внутрішній консультант з управління конфліктами є спеціалістом, що працює безпосередньо в організації і займається виявленням та вирішенням конфліктів. Цей фахівець має глибокі знання та досвід у галузі управління конфліктами і може надати допомогу співробітникам в розумінні причин конфліктів та розробці стратегій їх вирішення. Внутрішній консультант може проводити тренінги та семінари для співробітників, що допомагають підвищити рівень свідомості про конфлікти та навички управління ними. Він також може брати активну участь у конкретних конфліктних ситуаціях, допомагаючи сторонам знайти компроміс і досягнути взаємопорозуміння [22].

Комітет з управління конфліктами є групою людей, призначеною для координації та управління конфліктами в організації. Цей комітет може складатися з представників різних відділів та рівнів управління. Його основним завданням є виявлення конфліктів, оцінка їх серйозності та впливу на організацію, а також розробка та впровадження стратегій управління конфліктами. Комітет може проводити регулярні засідання, де обговорюються актуальні конфліктні ситуації і приймаються рішення щодо їх вирішення. Крім того, комітет може встановлювати політики та процедури, що сприяють запобіганню конфліктів і створенню конструктивної робочої атмосфери.

Якщо говорити про застосування цих форм організації управління конфліктами, вони можуть бути дуже ефективними. Внутрішній консультант з управління конфліктами може мати глибоке розуміння особливостей галузі та специфіки конфліктів, що можуть виникати в ресторанному бізнесі. Він може бути важливим посередником у вирішенні конфліктів між співробітниками та керівництвом. Комітет з управління конфліктами, зі свого боку, може забезпечити систематичний підхід до управління конфліктами, встановлюючи політики та процедури, що сприяють запобіганню конфліктам та швидкому їх вирішенню.

Враховуючи важливість управління конфліктами в організації, внутрішні форми, такі як внутрішній консультант з управління конфліктами та комітет з управління конфліктами, допомагають створити систему, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та підвищенню загального функціонування організації. Вони дозволяють виявляти конфлікти на ранніх етапах, розробляти стратегії їх вирішення та сприяють побудові здорової робочої атмосфери, що сприяє досягненню успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Зовнішні форми організації системи управління конфліктами, такі як наймані консультанти з управління конфліктами, медіатори та арбітри, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного вирішення конфліктів в організації. Ці зовнішні експерти мають спеціалізовані знання та досвід у галузі управління конфліктами і можуть бути незалежними сторонами, що допомагають усунути конфліктні ситуації та забезпечити згоду між сторонами.

Наймані консультанти з управління конфліктами є зовнішніми спеціалістами, які надають свої послуги організації з метою вирішення конфліктів. Вони можуть проводити аналіз ситуації, виявляти причини конфліктів, розробляти стратегії вирішення та рекомендації для поліпшення системи управління конфліктами в організації. Наймані консультанти з управління конфліктами можуть працювати як з індивідуальними співробітниками, так і з командами та відділами, допомагаючи вирішувати конфліктні ситуації та встановлювати сприятливі робочі відносини [27].

Медіатори та арбітри також є зовнішніми сторонами, що допомагають вирішувати конфлікти в організації. Медіатори є нейтральними посередниками, які сприяють установленню діалогу та згоди між конфліктуючими сторонами. Вони допомагають сторонам знайти спільні інтереси, вислуховують думки та погляди кожної сторони і сприяють досягненню взаємовигідних рішень. Арбітри, зі свого боку, є незалежними

посередниками, які приймають рішення у вирішенні конфлікту на підставі об'єктивних критеріїв та правових норм.

Застосування зовнішніх форм організації системи управління конфліктами, таких як наймані консультанти з управління конфліктами, медіатори та арбітри, дозволяє організації отримати об'єктивну та незалежну допомогу у вирішенні конфліктів. Ці зовнішні експерти забезпечують професійний підхід до управління конфліктами, що допомагає підвищити ефективність вирішення конфліктних ситуацій та забезпечити гармонійну робочу атмосферу в організації.[30].

Один з методів організації системи управління конфліктами - розробка політики управління конфліктами. Цей метод передбачає створення чітких стратегій, процедур та положень, які визначають принципи, цілі і підходи до управління конфліктами. Політика управління конфліктами включає в себе розробку механізмів виявлення конфліктів, процедур їх вирішення та встановлення взаємодії між різними рівнями організації.

Інший метод - навчання і розвиток співробітників у галузі управління конфліктами. Організації можуть проводити тренінги, семінари та навчальні програми, які спрямовані на підвищення навичок управління конфліктами у співробітників на всіх рівнях. Це дозволяє створити культуру співробітництва, розуміння та поваги до різних точок зору, а також навчити співробітників ефективно взаємодіяти та розв'язувати конфлікти.

Третій метод - створення внутрішніх комітетів чи груп, які відповідають за управління конфліктами в організації. Ці комітети можуть включати представників різних підрозділів і рівнів організації і мати за мету виявлення, аналіз та вирішення конфліктів. Вони можуть забезпечувати підтримку та консультації співробітникам, сприяти співпраці між відділами та розробці рекомендацій з покращення взаємин.

Організація системи управління конфліктами включає в себе також використання електронних інструментів, які допомагають виявляти

конфлікти, стежити за їх розвитком і забезпечувати ефективне комунікування та співпрацю між співробітниками.

Кожен з цих методів має свої переваги і може бути використаний в залежності від особливостей організації. Комбінація цих методів дозволяє створити комплексну систему управління конфліктами, яка сприяє попередженню конфліктів, ранньому їх виявленню та конструктивному їх вирішенню, забезпечуючи гармонійні взаємини та підтримуючи продуктивну робочу атмосферу.

2.3 Особливості функціонування системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki»

Мережа ресторанів «Yoki» є однією з найвідоміших та успішних мереж азійської кухні, яка пропонує широкий вибір страв і напоїв, а також надає якісне обслуговування своїм клієнтам «Yoki» швидко стала улюбленою точкою для тих, хто цінує смачну їжу, комфортну атмосферу та професійне обслуговування (Додаток Б). Однією з особливостей мережі «Yoki» є те, що кожен ресторан «Yoki» відрізняється своєю унікальною атмосферою та концепцією, але всі вони спільно пропонують високу якість продуктів та послуг. Мережа «Yoki» ставить перед собою завдання задовольнити різноманітні запити клієнтів, незалежно від їхніх кулінарних уподобань, бюджету та потреб. Меню ресторанів «Yoki» широко розмаїте і включає страви азійської кухні.

Управління мережею ресторанів «Yoki» зосереджено на забезпеченні високої якості продуктів, бездоганного сервісу та задоволенні потреб клієнтів. Команда «Yoki» складається з професійних кухарів, офіціантів та менеджерів, які працюють разом, щоб забезпечити відмінне харчування та задоволення клієнтів. Окрім того, мережа ресторанів «Yoki» активно впроваджує сучасні технології та інноваційні рішення для поліпшення якості обслуговування та зручності для клієнтів. Наприклад, можливість замовлення їжі онлайн або за

допомогою мобільного додатка, програми лояльності для постійних клієнтів, а також програми з доставки їжі [23].

Мережа ресторанів «Yoki» відома своєю відповідальністю перед спільнотою та природою. Вони активно працюють над зменшенням впливу на навколишнє середовище, використовуючи екологічно чисті упаковки та продукти, а також співпрацюючи з місцевими постачальниками та фермерами.

Завдяки своїй унікальній концепції, різноманітному меню та високій якості обслуговування, мережа ресторанів «Yoki» здобула широку популярність серед клієнтів. Вона не тільки задовольняє гастрономічні потреби, але також створює приємні враження та незабутні спогади для своїх відвідувачів.

Управління конфліктами є критичним аспектом для будь-якої організації, включаючи мережу ресторанів «Yoki». Конфлікти можуть виникати в будь-якій галузі бізнесу, особливо в сфері громадського харчування, де взаємодія з клієнтами та між співробітниками відіграє важливу роль у успіху підприємства.

Однією з переваг ефективного управління конфліктами є забезпечення гармонійної та сприятливої атмосфери для клієнтів. Конфлікти між персоналом можуть впливати на якість обслуговування, що може призвести до незадоволення клієнтів та зниження їхньої лояльності. Управління конфліктами дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми між співробітниками, забезпечуючи таким чином позитивний досвід для клієнтів.

Крім того, управління конфліктами допомагає зберегти репутацію мережі ресторанів «Yoki». У цій сфері бізнесу репутація є надзвичайно важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на вибір клієнтів та конкурентоспроможність підприємства. Конфлікти, що залишаються невирішеними або негативно впливають на роботу команди, можуть призвести до погіршення репутації і втрати довіри споживачів. Управління конфліктами дозволяє попереджати та вирішувати проблеми, що допомагає зберегти позитивне сприйняття мережі «Yoki» серед клієнтів.

Крім того, ефективне управління конфліктами сприяє збереженню робочої атмосфери, де співробітники відчують себе поважними, мотивованими та задоволеними своєю роботою. Конфлікти на робочому місці можуть призвести до стресу, незадоволення та зниження продуктивності. Забезпечення ефективного управління конфліктами допомагає виявляти причини конфліктів, сприяє комунікації та співпраці між співробітниками, а також сприяє розвитку навичок врегулювання конфліктів, що створює сприятливі умови для розвитку та зростання команди «Yoki».

Система управління конфліктами є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації, включаючи мережу ресторанів "Yoki". У мережі ресторанів «Yoki» організаційна структура та відповідальність за управління конфліктами грають важливу роль у створенні гармонійного робочого середовища та забезпеченні високої якості обслуговування для клієнтів. Організаційна структура мережі «Yoki» передбачає наявність керівництва, управлінського персоналу та робітників. Кожен рівень має свої обов'язки та відповідальність за управління конфліктами на своєму рівні [30].

На верхньому рівні організаційної структури мережі «Yoki» знаходиться керівництво, яке визначає загальну стратегію управління конфліктами та створює політику, спрямовану на запобігання та вирішення конфліктів усередині організації. Керівництво також встановлює чіткі механізми комунікації та співпраці між всіма рівнями організації, що сприяє ефективному вирішенню конфліктних ситуацій.

Управлінський персонал, що включає менеджерів ресторанів та керівників відділів, має відповідальність за управління конфліктами на своєму рівні. Вони повинні бути навченими та обладнаними необхідними навичками управління конфліктами, такими як виявлення, аналіз та вирішення конфліктів між персоналом, а також ефективно спілкування та побудова позитивних відносин на робочому місці. Вони повинні бути готовими реагувати на конфлікти та шукати конструктивні шляхи їх вирішення.

Робітники, які працюють безпосередньо в ресторанах «Yoki», також мають свою роль у системі управління конфліктами. Вони повинні бути обізнані з політикою мережі стосовно конфліктів та мати можливість звернутися до свого безпосереднього керівника або відділу управління персоналом з питань, пов'язаних з конфліктами. Крім того, робітники повинні брати участь у тренінгах та семінарах, які сприяють розвитку навичок управління конфліктами та покращенню комунікації.

Важливо зазначити, що управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki» не обмежується внутрішніми конфліктами між персоналом. Враховуючи специфіку галузі, мережа також стикається з конфліктами з клієнтами, постачальниками або іншими зацікавленими сторонами. У таких випадках, система управління конфліктами повинна бути гнучкою та включати механізми для вирішення зовнішніх конфліктів та збереження репутації мережі.

Проактивний підхід передбачає не лише реагування на виникнення конфліктних ситуацій, але й активне управління та запобігання їх появі. Основою цього підходу є ретельне аналізування потенційних джерел конфліктів та прийняття заходів з попередження їх розвитку [30]. Одним з ключових аспектів проактивного управління конфліктами в мережі «Yoki» є встановлення чітких комунікаційних каналів та прозорості системи звітності. Комунікація внутрішньої та зовнішньої сторін відіграє важливу роль у запобіганні конфліктів. Мережа активно сприяє відкритому обміну інформацією, створюючи культуру відкритості та співпраці. Регулярні наради, тренінги та зустрічі сприяють виробленню ефективних комунікаційних навичок серед працівників.

Крім того, «Yoki» акцентує увагу на вчасному виявленні ознак конфліктних ситуацій та вживанні невідкладних заходів для їх усунення. Запровадження системи моніторингу та оцінки ризиків допомагає виявляти потенційні джерела конфліктів і реагувати на них заздалегідь. Наявність

процедур, які описують кроки для вирішення конфліктів, дозволяє швидко та ефективно втручатися в ситуацію та мінімізувати негативні наслідки.

Один з інструментів, що використовується в мережі «Yoki», - це медіація. Медіатори, які є нейтральними посередниками, допомагають сторонам в конфлікті знайти спільне рішення. Вони допомагають встановити ефективну комунікацію між конфліктуючими сторонами, допомагають виявити причини конфлікту та шукають оптимальні шляхи його вирішення. Медіація дозволяє досягти взаємопорозуміння та врегулювання конфлікту без необхідності втручання вищого керівництва або виведення його на публіку.

Другим важливим інструментом є тренінги з навичок вирішення конфліктів. «Yoki» надає своїм працівникам можливість пройти тренінги, спрямовані на розвиток навичок управління конфліктами. Ці тренінги надають працівникам необхідні інструменти та знання для ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Вони охоплюють такі аспекти, як комунікаційні навички, способи розв'язання конфліктів та побудови конструктивних взаємин.

Крім того, в мережі «Yoki» використовується такий інструмент, як переговори. Конфлікти можуть вирішуватися через взаємні домовленості та пошук компромісу. Переговори дозволяють сторонам конфлікту обговорювати свої потреби, інтереси та знаходити спільні точки зору. Важливим аспектом успішних переговорів є вміння слухати і враховувати позицію іншої сторони, а також гнучкість та готовність до компромісів [30].

Додатковою практикою, яку використовує мережа «Yoki», є встановлення процедур і системи зворотного зв'язку. Кожен працівник має можливість висловити свої погляди, ідеї або скарги, що допомагає виявляти потенційні конфліктні ситуації та реагувати на них на ранніх стадіях.

Управління конфліктами є важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації, включаючи мережу ресторанів «Yoki». У таких ситуаціях третя сторона виступає як нейтральний посередник, який допомагає вирішити конфлікт між сторонами та сприяє досягненню

компромісу та взаємопорозуміння. Роль третьої сторони в управлінні конфліктами в мережі «Yoki» є надзвичайно важливою і має декілька аспектів.

По-перше, третя сторона може виступати як незалежний медіатор, що сприяє об'єктивному та справедливому вирішенню конфлікту. Медіатори в мережі «Yoki» зазвичай є досвідченими професіоналами, які мають знання про принципи вирішення конфліктів та навички ведення переговорів. Вони допомагають сторонам у конфлікті спілкуватися, виявляти проблеми та заохочують їх до активної участі у пошуку рішення. Медіатори створюють надійне та конфіденційне середовище, де сторони можуть відкрито висловлювати свої думки та почути позицію одне одного.

По-друге, третя сторона може включати в себе комітет або комісію, яка спеціалізується на управлінні конфліктами. В мережі ресторанів «Yoki» така комісія може складатися з представників різних рівнів управління та включати експертів з управління конфліктами. Її завдання полягає в тому, щоб вивчати та аналізувати конфлікти, вносити пропозиції щодо їх вирішення та розробляти стратегії управління конфліктами. Крім того, ця комісія може займатися навчанням працівників мережі «Yoki» навичкам управління конфліктами, щоб забезпечити культуру співробітництва та ефективність вирішення конфліктних ситуацій [30].

По-третє, третя сторона може включати в себе незалежних консультантів з управління конфліктами. Вони можуть працювати безпосередньо зі сторонами конфлікту або надавати консультаційну підтримку керівництву мережі «Yoki». Консультанти з управління конфліктами пропонують стратегії та методики вирішення конфліктів, допомагають усунути проблемні ситуації та покращити комунікацію в організації. Вони також можуть проводити тренінги та семінари з управління конфліктами для працівників мережі «Yoki», щоб підвищити рівень свідомості та навичок у цій сфері.

Усі ці аспекти ролі третьої сторони в управлінні конфліктами в мережі ресторанів «Yoki» допомагають створити ефективну та конструктивну

атмосферу, де конфлікти розв'язуються на ранніх стадіях та сприяють зміцненню внутрішніх взаємин і підвищенню продуктивності. Такий підхід до управління конфліктами дозволяє мережі «Yoki» виявляти проблеми, вирішувати їх ефективно та забезпечувати стабільну та гармонійну роботу всіх відділів та працівників. Розглянемо особливості функціонування системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki».

Перш за все, варто відзначити, що мережа ресторанів «Yoki» покладається на проактивний підхід до управління конфліктами. Замість реагування на конфліктні ситуації після їх виникнення, організація прагне попередити їх виникнення або виявити їх на ранніх стадіях. Для досягнення цієї мети, мережа «Yoki» встановлює ефективну систему комунікації та зв'язку між співробітниками на всіх рівнях.

Другою важливою особливістю є наявність механізмів розробки та реалізації конструктивних рішень у разі конфліктів. Ресторанна мережа «Yoki» надає своїм співробітникам можливість проходити тренінги та семінари з питань управління конфліктами, сприяючи підвищенню їхньої професійної компетентності. Крім того, у ресторанах «Yoki» існує практика впровадження медіаторських процесів, коли нейтральна третя сторона допомагає розробити взаємовигідні рішення та забезпечує процес врегулювання конфлікту [30].

Третя особливість системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki» полягає в тому, що вона розглядає конфлікти як можливість для розвитку та покращення. Замість того, щоб вбачати конфлікти як щось шкідливе і небажане, ресторанна мережа «Yoki» використовує їх як інструмент для виявлення проблемних ситуацій та вдосконалення своїх процесів. Конструктивна обробка конфліктів сприяє зростанню ефективності роботи, покращенню взаємодії між співробітниками та створенню сприятливого середовища для творчого мислення та інновацій.

Крім того, варто відзначити, що система управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki» базується на принципах взаємовизначеності та

взаємодопомоги. Всі співробітники розуміють, що вирішення конфліктів є спільною відповідальністю, і вони взаємно підтримують один одного в процесі вирішення проблем. Колективна свідомість та взаємодія сприяють побудові сильної команди, яка здатна ефективно реагувати на конфліктні ситуації та забезпечувати високу якість обслуговування.

У підсумку, можна сказати, що система управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki» є комплексною та добре організованою. Вона покликана забезпечувати гармонію в колективі, ефективно вирішення проблем та підвищення якості обслуговування. Застосування проактивного підходу, розвиток навичок управління конфліктами, сприяння взаємодії та пошук інноваційних рішень допомагають мережі ресторанів «Yoki» підтримувати свою успішність та задоволення клієнтів.

Висновки до розділу 2

Методи організації системи управління конфліктами є важливими інструментами, які допомагають організації ефективно вирішувати конфліктні ситуації і підтримувати гармонійні взаємини серед співробітників. Використання різних методів дозволяє організації забезпечити превентивну роботу з конфліктами, раннє виявлення та швидке реагування на них, а також знаходити конструктивні рішення

Успішне функціонування будь-якої організації, особливо у галузі обслуговування, часто залежить від ефективного управління конфліктами. Мережа ресторанів «Yoki» не є винятком, і її система управління конфліктами відіграє важливу роль у забезпеченні гармонійної робочої атмосфери та задоволення потреб клієнтів. В цьому розглянемо особливості функціонування системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki».

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki»

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki»:

1. впровадження програми навчання та тренінгів з управління конфліктами для всіх співробітників, включаючи керівників та персонал на всіх рівнях.
2. розгляд можливості залучення медіаторів або арбітрів для нейтрального та об'єктивного вирішення конфліктів, які не можуть бути вирішені внутрішніми зусиллями.
3. забезпечення наявності спеціаліста з управління конфліктами в кожному ресторані або призначення одного консультанта для декількох ресторанів.
4. створення регулярних комунікаційних каналів та обміну інформацією між різними відділами та ресторанами для попередження виникнення конфліктів.
5. встановлення чітких строків для вирішення конфліктів та механізмів контролю їх виконання.
6. запровадження системи внутрішнього консультування та підтримки співробітників у вирішенні конфліктів, включаючи індивідуальні консультації та проведення медіаційних зустрічей.
7. підтримка створення такої корпоративної культури, де співробітники відчують комфорт та відкритість у висловленні своїх думок та вирішенні конфліктів.

8. пропаганда співпраці, взаєморозуміння та толерантності серед співробітників, а також посилення усвідомлення важливості ефективного управління конфліктами.

9. розробка стандартизованих процедур для виявлення, документування та розгляду конфліктів, включаючи канали зворотного зв'язку та відслідковування результатів.

Впровадження програми навчання та тренінгів з управління конфліктами для всіх співробітників, включаючи керівників та персонал на всіх рівнях, є важливим кроком у вдосконаленні системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki». Конфлікти можуть виникати в будь-якій організації, і їх належне управління є ключовим фактором успіху. Переваги впровадження такої програми навчання та тренінгів є наступними:

Підвищення усвідомленості. Програма навчання допоможе всім співробітникам розуміти природу конфліктів, їх причини та наслідки. Вони отримають необхідні знання про різні типи конфліктів, що дозволить їм розпізнавати сигнали конфлікту та попереджати їх перед ескалацією.

Розвиток навичок. Учасники програми будуть вчитися ефективним комунікаційним стратегіям, навичкам переговорів та медіації. Це допоможе їм вирішувати конфлікти конструктивно, знаходити компроміси та досягати взаємовигідних рішень.

Покращення робочого середовища. Навчання з управління конфліктами сприятиме створенню позитивної робочої атмосфери, де співробітники відчуються комфортно й мотивовано. Це може позитивно вплинути на їх продуктивність, співпрацю та загальний клієнтський сервіс.

Зменшення втрат. Ефективне управління конфліктами допоможе уникнути збитків, які можуть виникнути внаслідок недорозумінь, негативних взаємин між співробітниками та незадоволеності клієнтів. Заощадження коштів та ресурсів є важливим аспектом у будь-якому бізнесі.

Посилення лідерського потенціалу. Керівники, які беруть участь у тренінгах з управління конфліктами, зможуть розвивати свої лідерські

навички. Вони стануть зразками для співробітників та зможуть створити культуру взаєморозуміння, співпраці та розвитку.

Впровадження програми навчання та тренінгів з управління конфліктами для всіх співробітників в мережі ресторанів «Yoki» не тільки допоможе зменшити конфлікти, але й сприятиме покращенню робочої атмосфери, підвищенню продуктивності та досягненню успіху організації. Це інвестиція в розвиток людського капіталу, яка принесе значні переваги на довгостроковій перспективі.

Розгляд можливості залучення медіаторів або арбітрів для нейтрального та об'єктивного вирішення конфліктів є важливим кроком у вдосконаленні системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki». В деяких випадках конфлікти можуть бути настільки складними або виснажливими, що внутрішні зусилля не дозволяють досягти рішення, яке б задовольнило всіх сторін.

Однією з можливих стратегій для таких ситуацій є залучення медіаторів або арбітрів, які є об'єктивними імпарціальними посередниками, спеціалізованими в управлінні конфліктами. *Медіатори* є нейтральними посередниками, які допомагають сторонам у конфлікті знайти спільне рішення. Вони використовують спеціальні техніки комунікації та переговорів, спрямовані на зменшення напруження та створення атмосфери взаєморозуміння. Медіатори допомагають сторонам ідентифікувати і виразити свої потреби, зацікавленості та пошукати взаємовигідні рішення. Їхнім головним завданням є забезпечити, щоб обидві сторони почувалися й були задоволені результатом. *Арбітри* виступають в ролі незалежних розсудників, які вирішують конфлікт шляхом прийняття остаточного рішення. Вони базуються на правових нормах, положеннях контракту та встановлених процедурах. Арбітри слухають аргументи обох сторін, аналізують докази та виробляють рішення, яке є обов'язковим для всіх сторін.

Залучення медіаторів або арбітрів до процесу вирішення конфліктів в мережі ресторанів «Yoki» може мати кілька переваг:

1. Нейтральність і об'єктивність. Медіатори та арбітри забезпечують незалежний погляд на конфлікт і не впливають на рішення на користь жодної зі сторін. Це сприяє створенню справедливого та об'єктивного рішення.

2. Експертиза. Медіатори та арбітри мають професійну експертизу в управлінні конфліктами та вирішенні спірних ситуацій. Вони володіють необхідними навичками та знаннями, щоб ефективно проводити процес медіації або розгляду справи.

3. Швидкість та ефективність. Залучення медіаторів або арбітрів може сприяти швидкому вирішенню конфліктів, оскільки вони зосереджуються на пошуку рішення та уникненні тривалого судового процесу.

4. Збереження стосунків. Використання зовнішньої третьої сторони допомагає зберегти взаємини між сторонами конфлікту, оскільки рішення приймається незалежно від них. Це може забезпечити подальшу співпрацю та взаємодію в мережі ресторанів «Yoki».

Впровадження медіаторів або арбітрів в систему управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki» може бути вигідним кроком для забезпечення нейтрального та об'єктивного вирішення складних конфліктних ситуацій. Це сприятиме збереженню стабільності, покращенню взаємин між співробітниками та підвищенню ефективності діяльності мережі ресторанів «Yoki».

Забезпечення наявності спеціаліста з управління конфліктами в кожному ресторані або призначення одного консультанта для декількох ресторанів має свої переваги. Він дозволяє оперативно втручатися в ситуації конфліктів, забезпечувати професійну підтримку і розробляти стратегії для їх врегулювання. Крім того, такий підхід сприяє створенню культури вирішення конфліктів в організації, підвищує рівень співпраці та сприяє досягненню загальних цілей мережі ресторанів «Yoki».

Створення регулярних комунікаційних каналів та обміну інформацією між різними відділами та ресторанами є ключовим аспектом ефективного управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki». Цей підхід допомагає

попередити виникнення конфліктних ситуацій, сприяє взаєморозумінню та співпраці між працівниками та створює основу для швидкого та ефективного врегулювання будь-яких конфліктів, які все ж таки можуть виникнути.

Один зі способів реалізації цього підходу - це створення комунікаційних каналів, які дозволяють забезпечити постійний обмін інформацією між різними відділами та ресторанами. Це може бути внутрішня корпоративна пошта, спільні онлайн-платформи або системи для обміну документами та інформацією. Важливо, щоб такі канали були доступними для всіх працівників і стимулювали активну комунікацію та обмін ідеями.

По-друге, регулярні зустрічі та наради між різними відділами та ресторанами можуть бути використані для обговорення питань, пов'язаних з управлінням конфліктами. Це можуть бути зустрічі керівництва з керівниками ресторанів, тематичні тренінги з управління конфліктами або регулярні комунікаційні сесії, де співробітники можуть ділитися своїми думками та досвідом щодо управління конфліктами.

Такий обмін інформацією та комунікація між різними відділами та ресторанами має декілька переваг. По-перше, вона допомагає попередити виникнення конфліктів, оскільки проблеми та непорозуміння можуть бути виявлені та вирішені на ранніх етапах. По-друге, вона сприяє встановленню ефективного комунікаційного клімату, де працівники вільно обмінюються ідеями, висловлюють свої думки та відчувають підтримку від колег. По-третє, така комунікація створює платформу для навчання та обміну досвідом управління конфліктами між ресторанами, що сприяє постійному покращенню системи управління конфліктами в мережі "Yoki".

Встановлення чітких строків для вирішення конфліктів та механізмів контролю їх виконання є важливим елементом ефективної системи управління конфліктами в мережі ресторанів "Yoki". Цей підхід допомагає забезпечити своєчасне та систематичне врегулювання конфліктів, що сприяє підтримці гармонійної робочої атмосфери та успішної діяльності мережі.

По-перше, встановлення чітких строків для вирішення конфліктів допомагає уникнути затягування процесу вирішення, що може призвести до загострення ситуації та поширення негативного впливу на колектив. Якщо у кожному конфлікті визначено відповідний строк для розгляду та вирішення, це забезпечить швидке та ефективне втручання з боку управління та знизить можливість довготривалих конфліктів, які можуть впливати на продуктивність та репутацію мережі.

По-друге, механізми контролю є необхідною складовою встановлення чітких строків. Вони допомагають відстежувати та оцінювати виконання встановлених строків та вирішення конфліктів. Це може включати регулярний моніторинг стану розгляду конфліктів, використання системи звітності та зворотного зв'язку, а також оцінку результатів вирішення конфліктів з метою вдосконалення процесу управління.

Застосування встановлення чітких строків для вирішення конфліктів та механізмів контролю їх виконання має кілька переваг для мережі ресторанів «Yoki». По-перше, це сприяє прозорості та відповідальності в управлінні конфліктами, оскільки кожен причетний до процесу знає свої обов'язки та терміни виконання. По-друге, це сприяє збереженню часу та ресурсів, оскільки конфлікти можуть бути вирішені швидше та ефективніше. Крім того, це стимулює побудову культури співпраці та комунікації, оскільки всі сторони мають ясні очікування щодо розгляду та вирішення конфліктів.

Запровадження системи внутрішнього консультування та підтримки співробітників у вирішенні конфліктів є важливим кроком для покращення системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki». Цей підхід дозволяє надати співробітникам необхідну підтримку, допомогти їм знаходити конструктивні рішення та сприяти побудові гармонійних відносин у колективі.

Впровадження індивідуальних консультацій дозволяє співробітникам отримати приватну та конфіденційну підтримку вирішення особистих конфліктних ситуацій. Кваліфіковані консультанти з управління конфліктами можуть надати індивідуальні поради, сприяти виявленню причин конфлікту та

розробці стратегій для його вирішення. Це допомагає співробітникам зберегти емоційну стабільність та зосередженість на роботі, а також забезпечує їхню особисту добробут та задоволеність від робочого процесу.

Проведення медіаційних зустрічей є ще одним важливим елементом системи внутрішнього консультування. Медіація - це процес, в якому незалежна третя сторона (медіатор) сприяє взаєморозумінню та знаходженню спільного рішення між конфлікуючими сторонами. Цей підхід сприяє зменшенню конфліктності, спорів та напруженості в колективі. Медіатор, як нейтральна сторона, допомагає виявити потреби та інтереси кожної сторони, сприяє знаходженню компромісу та виробленню довготривалих рішень, що задовольняють всіх учасників конфлікту.

Запровадження системи внутрішнього консультування та підтримки співробітників у вирішенні конфліктів в мережі ресторанів «Yuki» сприятиме створенню сприятливого та гармонійного робочого середовища. Це дозволить співробітникам відчувати підтримку та захист, а також сприятиме зниженню рівня конфліктності та покращенню комунікації в колективі.

Створення корпоративної культури, де співробітники відчують комфорт та відкритість у висловленні своїх думок та вирішенні конфліктів, є ключовим аспектом успішної системи управління конфліктами в мережі ресторанів «Yuki». Корпоративна культура визначає цінності, норми і підходи, які сприяють сприйняттю конфліктів як нормальної і природної частини робочого оточення та надають можливості для їх конструктивного вирішення.

Створення такої корпоративної культури починається з лідерства. Керівники повинні демонструвати відкритість, вислуховувати думки та переживання співробітників та віддавати перевагу конструктивному підходу до вирішення конфліктів. Вони повинні створювати атмосферу довіри та сприяти відкритому обміну ідеями та думками. Керівники мають бути прикладом для своїх підлеглих, показувати емпатію та підтримку у складних ситуаціях.

Крім того, важливо створити комунікаційні механізми, які сприяють вільному висловленню думок та ефективному вирішенню конфліктів. Регулярні зустрічі, комунікаційні канали, такі як внутрішні форуми, електронні системи обміну інформацією та інші інструменти, допоможуть співробітникам відчувати, що їхні думки та погляди важливі та слухаються. Забезпечення прозорості та відкритості у комунікації сприятиме розумінню та зменшенню конфліктних ситуацій.

Також, важливо впроваджувати програми навчання та тренінгів з управління конфліктами для всіх співробітників. Це дозволить розвивати навички конструктивного спілкування, вирішення конфліктів та сприяти взаєморозумінню. Тренінги можуть охоплювати такі аспекти, як ефективна комунікація, переговори, вирішення конфліктів, емоційний інтелект та співробітництво. Це допоможе створити спільну мову та підвищити навички управління конфліктами у всьому колективі.

Створення корпоративної культури, де співробітники відчують комфорт та відкритість у висловленні своїх думок та вирішенні конфліктів, відіграє важливу роль у побудові здорової та продуктивної організаційної атмосфери. Це сприяє покращенню співпраці, підвищенню задоволеності співробітників, зниженню рівня конфліктності та покращенню результативності роботи. Внесення змін у корпоративну культуру та підтримка відкритості у вирішенні конфліктів є ключовими кроками для досягнення успіху та стійкого розвитку мережі ресторанів «Yoki».

Пропаганда співпраці, взаєморозуміння та толерантності серед співробітників є важливим аспектом будь-якої успішної організації, включаючи мережу ресторанів «Yoki». Управління конфліктами вимагає усвідомлення та розуміння важливості ефективного спілкування та співробітництва, а також розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів.

Одним зі способів пропаганди співпраці та взаєморозуміння є створення та підтримка комунікаційних каналів, де співробітники можуть обмінюватися

ідеями, думками та досвідом. Це може бути електронна система обміну інформацією, регулярні зустрічі, відкриті форуми або спільні проєкти, які сприяють співпраці та взаємодії між різними відділами та ресторанами. Через такі канали співробітники отримують можливість висловлювати свої думки, спілкуватися та знаходити спільні рішення, що сприяє виробленню взаєморозуміння та побудові сприятливої робочої атмосфери.

Також важливо проводити навчання та тренінги, спрямовані на розвиток навичок ефективного управління конфліктами. Ці програми можуть включати тренінги з комунікації, переговорів, розвитку емоційного інтелекту та співробітництва. Через такі тренінги співробітники отримують знання, інструменти та стратегії, необхідні для ефективного управління конфліктами. Це допомагає підвищити усвідомлення про важливість конструктивного підходу до вирішення конфліктів та сприяє побудові сприятливого робочого середовища.

Крім того, важливо активно впроваджувати цінності толерантності та поваги до різних думок та поглядів. Це може бути досягнуто шляхом проведення тренінгів зі свідомості міжкультурних різниць та розуміння індивідуальних різниць серед співробітників. Такі тренінги сприяють виробленню толерантного настановлення та покращують здатність співробітників до розуміння та прийняття різних поглядів та перспектив.

Пропаганда співпраці, взаєморозуміння та толерантності серед співробітників має значний вплив на створення здорової та продуктивної робочої атмосфери. Це сприяє покращенню співпраці між співробітниками, зниженню рівня конфліктності та створенню комфортного середовища для вирішення конфліктних ситуацій. Впровадження такої корпоративної культури в мережі ресторанів «Yoki» допоможе забезпечити успішну та стабільну роботу, задоволення співробітників та підвищення якості обслуговування.

Стандартизовані процедури для виявлення, документування та розгляду конфліктів відіграють ключову роль у ефективному управлінні конфліктами в

мережі ресторанів «Yoki». Розробка таких процедур допомагає забезпечити систематичний та консистентний підхід до вирішення конфліктів, а також створити прозорий та відкритий процес для їх розгляду.

Перш за все, важливо встановити чіткі канали для виявлення конфліктів. Це може включати створення спеціальної лінії зв'язку, де співробітники можуть повідомляти про конфліктні ситуації анонімно або із забезпеченням конфіденційності. Також можуть бути встановлені регулярні анкети або опитування, щоб виявити потенційні конфлікти та витоки недовіри серед співробітників.

Документування конфліктів є важливою складовою процедури. Кожен конфлікт повинен бути записаний у спеціальну систему або журнал, де фіксується деталі конфлікту, включаючи учасників, причини, дату та час виникнення. Це дозволяє збирати об'єктивну інформацію про конфлікти та аналізувати їх для подальшого вдосконалення системи управління конфліктами.

Розгляд конфліктів повинен бути проведений відповідно до стандартизованої процедури. Це може включати формальні засідання, на яких представники різних відділів та рівнів управління мають можливість висловити свої думки та пропозиції щодо вирішення конфлікту. Застосування методів медіації або об'єктивних посередників також може сприяти знаходженню взаємовигідних рішень із конфліктів.

Канали зворотного зв'язку та відслідковування результатів є необхідними для забезпечення ефективності системи управління конфліктами. Після розгляду конфлікту важливо мати можливість повідомляти учасникам про подальші кроки та прийняті рішення. Крім того, слід встановити механізми контролю та відстеження виконання прийнятих рішень щодо конфлікту. Це може включати проведення регулярних оглядів та оцінок ефективності вирішення конфліктів.

Запровадження стандартизованих процедур для виявлення, документування та розгляду конфліктів, а також налагодження каналів

зворотного зв'язку та контролю, сприятиме покращенню якості управління конфліктами в мережі ресторанів «Yoki». Це дозволить швидко та ефективно вирішувати конфліктні ситуації, знижувати ризик їх подальшого розвитку та сприяти побудові здорового та продуктивного робочого середовища для всіх співробітників.

3.2 Рекомендації щодо психофізіологічного розвантаження для працівників закладів ресторанного бізнесу

Психофізіологічне розвантаження відноситься до процесу зниження психічного та фізичного навантаження на людину з метою відновлення її емоційного стану, фізичної енергії та загального благополуччя. Це поняття охоплює широкий спектр стратегій і методів, які допомагають зменшити напруження, стрес та втому, пов'язані з виконанням різних завдань і функцій.

Психофізіологічне розвантаження може включати фізичні, психологічні та поведінкові методи. Фізичні методи орієнтовані на зниження напруги та фізичної втоми шляхом релаксації м'язів, активної фізичної діяльності або регулярних перерв під час роботи. Психологічні методи спрямовані на зменшення психічного стресу, включаючи медитацію, дихальні вправи, візуалізацію та позитивне мислення. Поведінкові методи передбачають використання стратегій управління часом, пріоритетів і задач, а також розумне планування режиму дня.

Впровадження психофізіологічного розвантаження в робочому середовищі може сприяти покращенню психологічного стану працівників, зниженню ризику виникнення стресу та підвищенню їх продуктивності. Це може бути досягнуто через організацію спеціальних програм, тренінгів та навчання з психофізіологічного розвантаження, а також створення сприятливих умов праці та підтримки з боку керівництва та колег.

Психофізіологічне розвантаження має велике значення для працівників закладів ресторанного бізнесу, оскільки цей сектор характеризується високим

рівнем стресу та фізичного навантаження. Основні аспекти значення психофізіологічного розвантаження для працівників закладів ресторанного бізнесу включають:

Зниження стрес. Робота в ресторанному бізнесі може бути напруженою. Постійність робочого темпу, обслуговування великої кількості клієнтів та вирішення непередбачуваних ситуацій можуть спричиняти стрес. Психофізіологічне розвантаження допомагає працівникам знизити рівень стресу та покращити їх психологічний стан.

Підвищення ефективності та продуктивності. Психофізіологічне розвантаження допомагає працівникам покращити концентрацію, увагу та енергію, що сприяє підвищенню їх ефективності та продуктивності. Вони можуть бути більш фокусовані, творчі та ефективні у вирішенні завдань та роботі з клієнтами.

Покращення фізичного самопочуття. Ресторанний бізнес часто пов'язаний з фізичною працею, тривалим стоянням або підніманням важких предметів. Психофізіологічне розвантаження допомагає зменшити фізичну втому, покращити м'язову релаксацію та загальне фізичне самопочуття працівників.

Збереження здоров'я та попередження вигорання. Постійний стрес та велике фізичне навантаження можуть призвести до вигорання та негативно позначитися на здоров'ї працівників. Застосування методів психофізіологічного розвантаження допомагає зберегти фізичне та психічне здоров'я працівників, запобігти вигоранню та зберегти їх мотивацію.

Загально кажучи, психофізіологічне розвантаження є необхідним елементом для забезпечення здорового та продуктивного робочого середовища для працівників ресторанного бізнесу. Його впровадження допоможе зменшити стрес, покращити психічний стан, зберегти фізичне здоров'я та підвищити ефективність роботи всього колективу.

Проблеми та стресори, які впливають на працівників ресторанного бізнесу, мають значний вплив на їхнє психофізичне благополуччя та

продуктивність. Для розуміння та ефективного управління цими проблемами, важливо провести аналіз основних факторів, що призводять до стресу для працівників ресторанного бізнесу.

Високе навантаження та швидкі темпи роботи. Ресторанний бізнес характеризується високими навантаженнями та швидкими темпами роботи. Працівники часто зіштовхуються зі строгою часовою обмеженістю та необхідністю швидкого та точного обслуговування. Це може створювати напруження та стрес для працівників, особливо у періоди пікової роботи. Аналіз цього фактора може допомогти виявити способи оптимізації робочого процесу, розподілу завдань та забезпечення більш ефективного режиму праці.

Емоційний стрес та взаємодія з клієнтами. Працівники ресторанного бізнесу часто знаходяться у прямому контакті зі споживачами послуг. Взаємодія з клієнтами може бути викликом, оскільки вона вимагає вміння ефективно вирішувати проблеми, сприймати вимоги та бути ввічливими в будь-якій ситуації. Аналіз емоційного стресу та виявлення способів підтримки працівників у взаємодії з клієнтами можуть сприяти створенню позитивного робочого середовища та забезпеченню задоволення від виконуваної роботи.

Фізичні зусилля та монотонна робота. Робота в ресторанному бізнесі часто вимагає фізичних зусиль, наприклад, під час підготовки їжі, прибирання столів та інших фізичних завдань. Також, деякі види роботи можуть бути монотонними та повторюваними, що може призводити до втоми та втрати інтересу. Аналіз цих аспектів може допомогти виявити можливості для автоматизації процесів, розподілу фізичного навантаження та створення робочих умов, що сприяють збереженню енергії та підтримці мотивації працівників.

Аналіз проблем і стресорів, що впливають на працівників ресторанного бізнесу, є важливим етапом для визначення пріоритетних напрямків вдосконалення умов праці та психофізіологічного розвантаження. На основі цього аналізу можна розробити ефективні рекомендації та заходи, спрямовані

на поліпшення благополуччя працівників, зниження рівня стресу та покращення якості робочого середовища.

Психофізіологічне розвантаження є важливим аспектом забезпечення здоров'я та добробуту працівників ресторанного бізнесу. Ось декілька рекомендацій щодо психофізіологічного розвантаження:

1. Регулярні перерви під час зміни. Рекомендується встановити часові інтервали для коротких перерв, під час яких працівники можуть відпочити, розслабитися та відновити енергію. Це може бути корисно в тих робочих ситуаціях, коли працівники зайняті під час пік-годин або під час інтенсивної роботи.

2. Відпустки та вихідні дні. Забезпечення достатньої кількості відпусток та вихідних днів є важливим для забезпечення психологічного відпочинку та відновлення. Працівники мають мати можливість відпочивати, проводити час з родиною та займатися своїми інтересами для підтримання балансу між роботою та особистим життям.

3. Фізична активність. Популяризація фізичної активності серед працівників ресторанного бізнесу може сприяти покращенню загального здоров'я та зниженню рівня стресу. Забезпечення доступу до фітнес-центрів, спортивних занять або просто рекомендації щодо фізичних вправ та розтяжок може позитивно позначитися на фізичному самопочутті працівників.

4. Збалансоване харчування. Забезпечення здорового харчування для працівників може мати велике значення для їх енергії та психічного стану. Надання здорових харчових варіантів, свіжих продуктів та доступу до води є важливими кроками для забезпечення оптимального фізичного та психологічного стану працівників.

5. Тренінги та освітні програми. Організація тренінгів та освітніх програм з управління стресом, емоційним інтелектом та саморозвитком може допомогти працівникам засвоїти ефективні техніки релаксації, управління емоціями та підвищити свій професійний рівень.

6. Психологічні консультації. Забезпечення можливості консультацій з психологом або консультантом з психологічного благополуччя може бути корисним для працівників, які стикаються зі стресом, тривогами або конфліктними ситуаціями. Це надасть їм можливість отримати підтримку та поради щодо ефективних стратегій управління психологічним навантаженням.

7. Консультування та тренінги щодо стресового управління. Пропонування консультування та тренінгів щодо стресового управління працівникам ресторанного бізнесу допоможе їм розуміти природу стресу, виявляти його симптоми та розробляти ефективні стратегії подолання. Такі тренінги можуть включати навчання методам релаксації, технікам дихання, когнітивному переоцінюванню та плануванню стресових ситуацій. Це допоможе працівникам ефективніше впоратися зі стресом та покращити свою емоційну стійкість.

8. Розвиток навичок саморегуляції та відпочинку. Важливо навчити працівників ресторанного бізнесу навичкам саморегуляції та відпочинку. Це може включати навчання технікам медитації, йоги, розслаблення м'язів, фізичних вправ та інших стратегій, які сприяють зняттю напруження та відновленню енергії. Працівники можуть також бути стимульовані до використання своїх вихідних та відпусток для повноцінного відпочинку та відновлення сил.

9. Покращення умов праці та забезпечення комфорт. Є важливими аспектами для працівників ресторанного бізнесу, оскільки це сприяє їхньому благополуччю, задоволенню від роботи та продуктивності. Два ключові напрямки покращення умов праці включають оптимізацію робочого графіка та розподіл навантаження, а також забезпечення комфортного робочого середовища.

10. Оптимізація робочого графіка та розподіл навантаження. Для забезпечення ефективної роботи та запобігання перевантаження працівників, важливо оптимізувати робочий графік та розподіл навантаження. Це може

включати розробку гнучких графіків роботи, розумний розподіл змін та використання автоматизованих систем для планування та контролю робочого часу. Такий підхід допоможе забезпечити належний відпочинок та баланс між роботою та особистим життям працівників.

11. Забезпечення комфортного робочого середовища. Комфортне робоче середовище має великий вплив на самопочуття та продуктивність працівників. Важливо забезпечити належні умови освітлення, температури та вентиляції в робочих приміщеннях. Крім того, зручні робочі меблі, належне обладнання та доступ до необхідних ресурсів сприятимуть комфорту та збереженню здоров'я працівників.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме поліпшенню робочих умов та комфорту працівників ресторанного бізнесу. Вона позитивно позначиться на їхньому самопочутті, здоров'ї та роботі, сприяючи зниженню втоми, покращенню задоволення від роботи та збільшенню продуктивності.

Висновки до розділу 3

Впровадження цих рекомендацій допоможе забезпечити психофізіологічне розвантаження для працівників ресторанного бізнесу. Це створить сприятливе робоче середовище, сприятиме підвищенню задоволеності та продуктивності працівників, а також знизить ризик виникнення вигорання та інших негативних наслідків психологічного стресу.

Забезпечення консультування та тренінгів щодо стресового управління, а також розвиток навичок саморегуляції та відпочинку допоможуть працівникам ресторанного бізнесу ефективніше впоратися зі стресом, зберегти своє здоров'я та підвищити якість своєї роботи. Крім того, це створить позитивну та здорову робочу атмосферу, що сприятиме задоволенню працівників та розвитку ресторанного бізнесу в цілому.

ВИСНОВОК

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми охарактеризували сутність конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі, а також розглянути фактори та причини виникнення і розвитку конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі та визначили що в управлінні конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі виявлено кілька ключових аспектів, які варто враховувати для забезпечення успішної діяльності закладу та задоволення працівників. Впровадження програми навчання та тренінгів з управління конфліктами для всіх співробітників, включаючи керівників та персонал на всіх рівнях, є важливим кроком. Крім того, залучення медіаторів або арбітрів для нейтрального та об'єктивного вирішення конфліктів, які не можуть бути вирішені внутрішніми зусиллями, сприяє забезпеченню справедливого розв'язку суперечок та зменшенню напруженості серед персоналу. Додатково, наявність спеціаліста з управління конфліктами в кожному ресторані або призначення одного консультанта для декількох закладів дозволить оперативно реагувати на конфліктні ситуації та надавати підтримку співробітникам у вирішенні проблем.

У другому розділі кваліфікаційної роботи ми проаналізували методики та системи, а також форми і методи організації управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі та дійшли висновку, що створення регулярних комунікаційних каналів та обміну інформацією між різними відділами та ресторанами відіграє важливу роль у попередженні виникнення конфліктів. Це сприяє збільшенню взаєморозуміння та співпраці між співробітниками, а також допомагає швидко виявляти й вирішувати потенційні проблеми. Встановлення чітких строків для вирішення конфліктів та механізмів контролю їх виконання сприяє ефективному управлінню конфліктами. Це дозволяє уникнути затягування процесу розв'язання суперечок та забезпечує своєчасне його завершення з мінімальними

негативними наслідками. Запровадження системи внутрішнього консультування та підтримки співробітників у вирішенні конфліктів, включаючи індивідуальні консультації та проведення медіаційних зустрічей, допомагає створити атмосферу відкритості, довіри та підтримки серед колективу. Це дає працівникам можливість висловлювати свої думки та ефективно вирішувати конфлікти без шкоди для стосунків та робочого процесу.

Покращення корпоративної культури, де співробітники відчують комфорт та відкритість у висловленні своїх думок та вирішенні конфліктів, є ключовим фактором успіху в управлінні конфліктами. Створення сприятливого середовища, де співробітники відчують себе поважними, слуханими та підтриманими, сприяє зниженню рівня конфліктів та підвищенню задоволеності з роботи.

У *третьому розділі* кваліфікаційної роботи ми дослідили особливості функціонування системи управління у мережі ресторанів «Yoki» та надали рекомендацій для ефективного управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі, серед яких можемо виділити:

1. Впровадження програми навчання та тренінгів з управління конфліктами для всіх співробітників, включаючи керівників та персонал на всіх рівнях.

2. Залучення медіаторів або арбітрів для нейтрального та об'єктивного вирішення конфліктів, які не можуть бути вирішені внутрішніми зусиллями..

3. Запровадження системи внутрішнього консультування та підтримки співробітників у вирішенні конфліктів, включаючи індивідуальні консультації та проведення медіаційних зустрічей.

4. Підтримка створення корпоративної культури, де співробітники відчують комфорт та відкритість у висловленні своїх думок та вирішенні конфліктів.

5. Розробка стандартизованих процедур для виявлення, документування та розгляду конфліктів, включаючи канали зворотного зв'язку та відслідковування результатів.

6. Рекомендації щодо психофізіологічного розвантаження, такі як регулярні перерви під час зміни, надання відпусток та вихідних днів, консультування та тренінги щодо стресового управління, розвиток навичок саморегуляції та відпочинку.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме покращенню умов праці, зменшенню конфліктів та стресу, підвищенню задоволеності працівників та продуктивності в ресторанному бізнесі. Важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, а також розвивати культуру підтримки та співпраці, що сприятиме забезпеченню стабільного та успішного функціонування ресторанного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

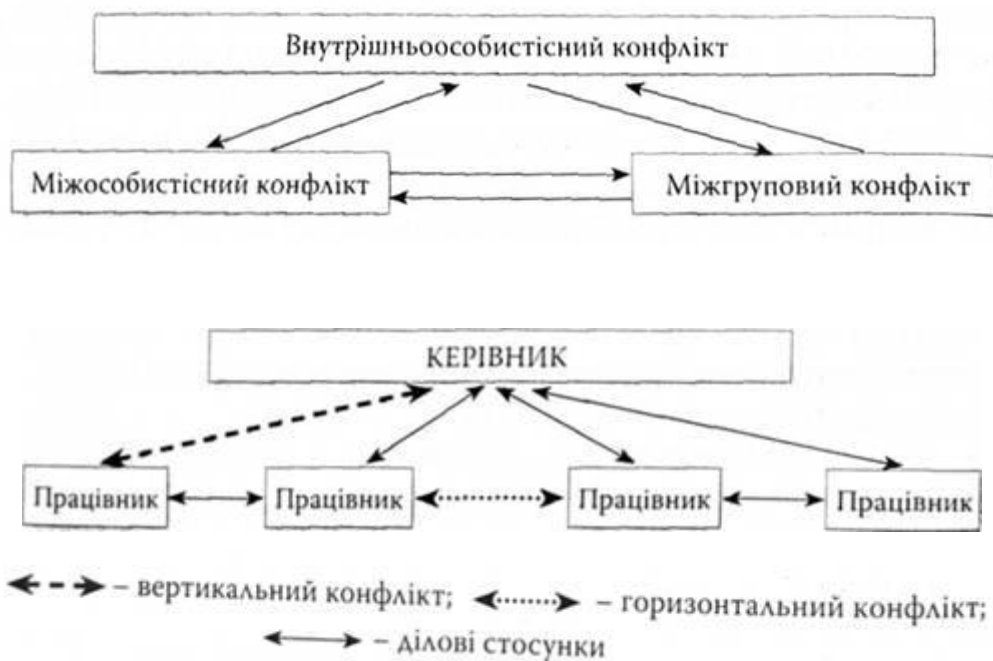
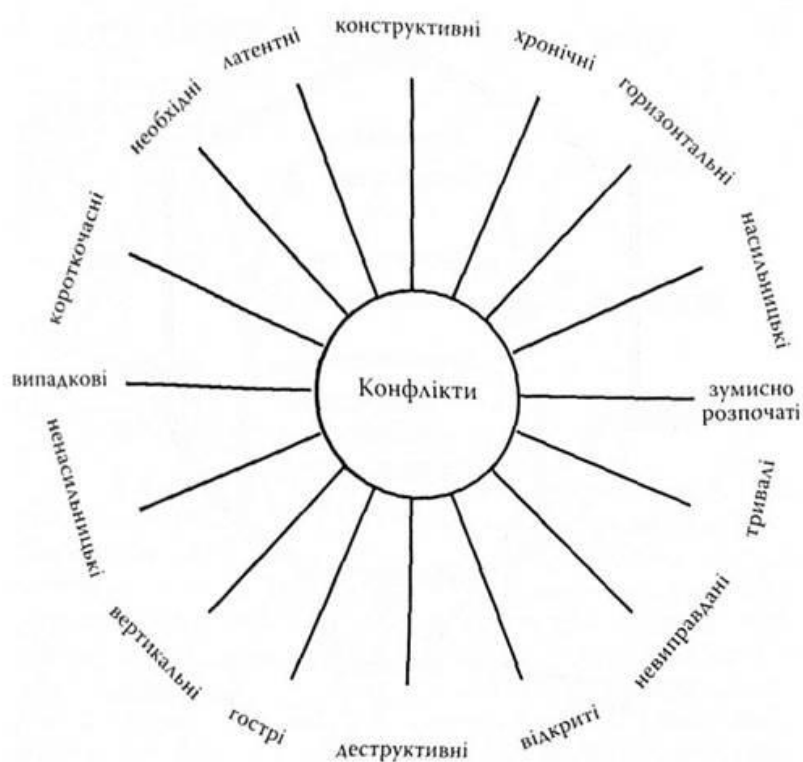
1. Александрова, Е.В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Андреева Г.М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с
3. Анцупов А.Я. Конфліктологія: підручник для вузів. Київ, 2018. 496с.
4. Волкова О.В. Ринок праці: Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2007. 624 с.
5. Гірник А.М. Основи конфліктології. Режим доступу: https://pidru4niki.com/1584072019112/psihologiya/osnovi_konfliktologiyi (дата звернення: 14.05.2023)
6. Вересів М.М. Формула протистояння, або як усунути конфлікт в колективі. Київ. Флінта, 2008. 108с.
7. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. Режим доступу: [http:// www.confcontact. com/Okt/32_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm). (дата звернення 19.05.2023)
8. Гончарова С. Ю., Отенко І. Соціальна політика. Навчальний посібник. Харків. ХДЕУ, 2003. 200 с.
9. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. Харків: Основа, 2017. 364с
- 10.Дмитрієв, А. В. Конфліктологія. Київ. Гардарики. 2011. 320с.
11. Донцов А. І. Психологія колективу. Київ. КНЕУ, 2014. 473с. 16. Дружинін В.В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок, 2018. 396 с
- 12.Довгань Н. Методи управління конфліктами. Вісник України.Академія державного управління. 2002. №4.
- 13.Журавльов А.Л. Зміна оцінок ефективності вирішення конфлікту в умовах зміни уявлень учасників конфлікту. Вісник КПІ. 2012. № 8
- 14.Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудоі відносин. Київ. Кондор, 2003. 464 с.

- 15.26. Кібанов, А.Я. Конфліктологія. Харків, 2017. 301с.
- 16.Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О.М.,Бурбига В.А. Конфліктологія. Режим доступу: <https://pidru4niki.com/85341/psihologiya/konfliktologiya> (дата звернення: 24 травня 2023)
- 17.Колот А. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудова відносин. Україна: аспекти праці, 2002. № 5. С. 23-28.
- 18.Колот А. Теоретичні та прикладні аспекти становлення та розвитку сторін соціально-трудова відносин та їх представницьких органів. Україна: аспекти праці. 2002. № 2. С. 15, 20-25.
- 19.Кошелев А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ. Альфа-Пресс, 2017. 278с
- 20.Конфліктологія. Режим доступу: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protokaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html> (дата звернення 17.05.2023)
- 21.Куликов Л.В. Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне, 2014. 342 с
- 22.Криворучко Є. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал, 2003. №4.
- 23.Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів, Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
- 24.Лінчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 2020. 321с.
- 25.Лукашевич М.П. Соціологія праці. Київ. Лібідь, 2004. 440 с.
- 26.Мескон М.Х. Основи менеджменту: пер з англ. Харків: Справа, 2017. 704 с
- 27.Моргунов Є.М., Рязанова Н.А. Бізнес-конфліктологія. Управління персоналом. 2005. №16. 82 с.

28. Населення і людські ресурси суспільства. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>. (дата звернення 16.05.2023)
29. Офіційний сайт «Үокі». Режим доступу: URL: <https://yoki.ua/ru/> (дата звернення 15.05.2023)
30. Скуратівський В.О., Шевченко М.Ф. Соціальні системи та соціологічні методи дослідження. Київ. УАДУ, 2003. 188 с.

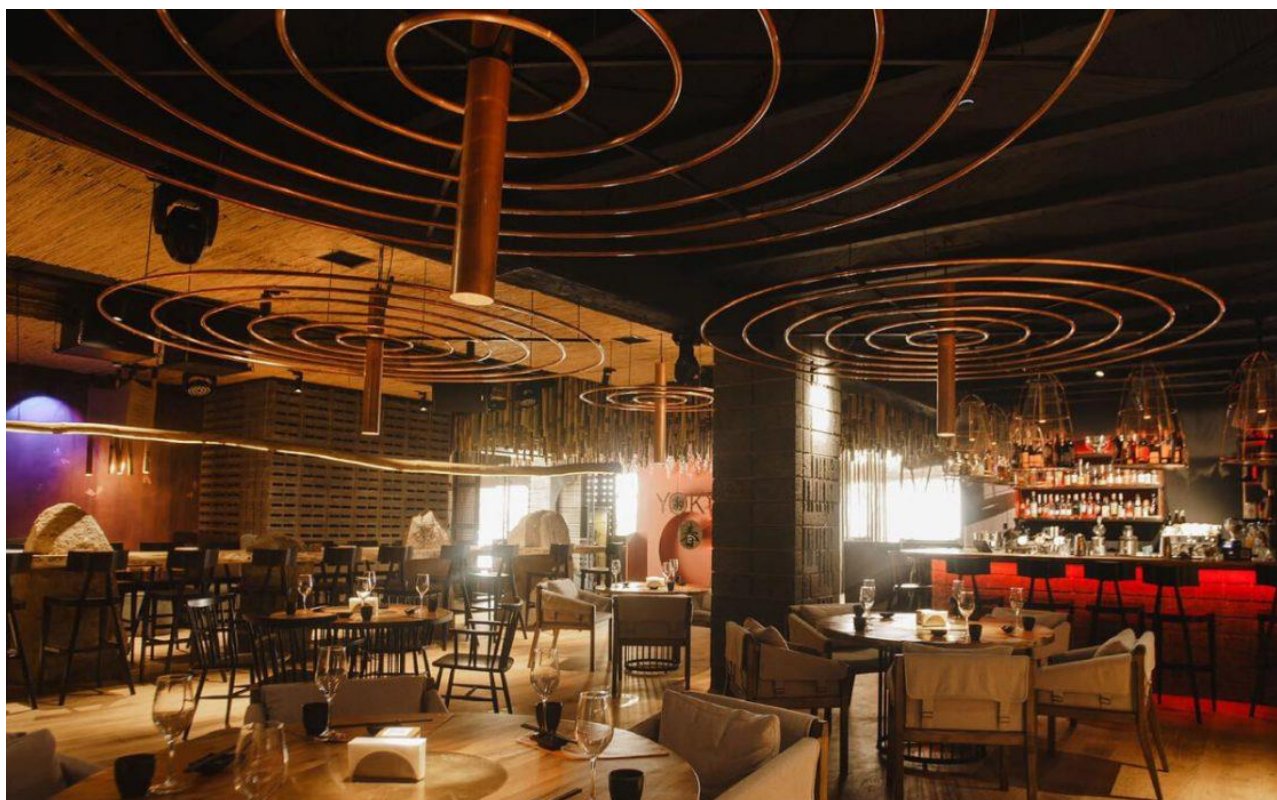
Додаток А

Види конфліктів в організаціях



Завершення додатку А

Додаток Б
Інтер'єр та екстер'єр ресторану азійської кухні «Yoki» в Івано-
Франківську



Завершення додатку Б

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

«Управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Горбак Роман Михайлович

(ППІ студента)

Рецензент: Камінська О.В – директорка з розвитку компанії «23 ресторани»

(науковий ступінь, вчене звання, посада, ППІ рецензента)

Управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі є одним з найважливіших елементів, що впливають на ефективне функціонування підприємства. Саме тому вибір теми управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі є актуальним. Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: досліджено моделі та основні елементи системи управління якістю послуг в готельно-ресторанному підприємстві; охарактеризовані сучасні системи управління якістю продукції та послуг; проаналізовано процеси системи управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанних підприємствах та виявити їх особливості в мережі ресторанів «Yoki».

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення роботи на високому рівні. Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надання рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління якістю та якості обслуговування в мережі ресторанів «Yoki».

Рекомендую виставити Роману Михайловичу оцінку «відмінно» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

Директорка з розвитку
компанії «23 ресторани



Оксана КАМІНСЬКА

«15» червня 2023 р.

МП

Відгук
на кваліфікаційну роботу
«Управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Горбак Роман Михайлович

(ППІ студента)

Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовано сутність конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі; розглянуто фактори та причини виникнення і розвитку конфліктів та стресових ситуацій в ресторанному бізнесі; проаналізовано методика та система управління конфліктами та стресами в ресторанному бізнесі; проаналізувати форми і методи організації системи управління конфліктами надано пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами та психофізіологічного розвантаження для працівників в мережі ресторанів «Yoki».

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надані рекомендації, щодо ефективного використання в мережі ресторанів «Yoki».

Оформлення роботи на високому рівні: розділи, підрозділи виконано згідно з методичними рекомендаціями щодо оформлення кваліфікаційної роботи. Кожен розділ завершується висновками до розділу. Кваліфікаційна робота завершується загальними висновками до роботи. Додатки присутні. Список використаних джерел оформлено правильно, згідно із рекомендаціями, кількість позицій у списку використаних джерел достатня. Календарний план виконання роботи виконано вчасно.

Студент

Науковий керівник

К.е.н. доцент

«15» червня 2023 р.




Роман ГОРБАК

Іван КРИХОВЕЦЬКИЙ



метадані

Заголовок
Управління конфліктами та стресами у ресторанному бізнесі

Автор
Горбах Р. Науковий керівник / Експерт

Підрозділ
King Danylo University

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

| | | |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв | | 1 |
| Інтервали | | 0 |
| Мікропробіли | | 0 |
| Білі знаки | | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 43 |

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

12004

Кількість слів

97972

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Проаналізуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перевіряйте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копія тексту

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) | |
|------------------|---|--|--------|
| 1 | https://revolution.allbest.ru/management/00797706_1.html | 27 | 0.22 % |
| 2 | http://ukrefs.com.ua/print-page_1_116320-Metody-razresheniya-konfliktov-na-predpriyatiyah.html | 23 | 0.19 % |
| 3 | http://ukrefs.com.ua/print-page_1_116320-Metody-razresheniya-konfliktov-na-predpriyatiyah.html | 22 | 0.18 % |
| 4 | https://library.vspu.net/bitstream/handle/123456789/9386/Robotika%20V..pdf?sequence=1 | 22 | 0.18 % |
| 5 | https://alexis.com.ua/yak-stati-ekspertom-v-psixologii%D1%97-vidnosin-i-uniknuti-konfliktiv-v-kolektivni-na-roboti/ | 21 | 0.17 % |

| | | | |
|----|---|----|--------|
| 6 | https://otherreferats.allbest.ru/management/00092335_0.html | 19 | 0.16 % |
| 7 | https://buklib.net/books/22902/ | 16 | 0.13 % |
| 8 | https://ua.starwomens.com/prichini-konfliktiv-v-organizacii/ | 16 | 0.13 % |
| 9 | https://ru.essays.club/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%B7%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7-%D0%9F%D0%94%D0%92-240000.html | 14 | 0.12 % |
| 10 | https://otherreferats.allbest.ru/psychology/00046157_0.html | 14 | 0.12 % |

з бази даних RefBooks (0.00 %) ■

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-----------|--|
|------------------|-----------|--|

з домашньої бази даних (0.00 %) ■

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-----------|--|
|------------------|-----------|--|

з програми обміну базами даних (0.45 %) ■

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|--|--|
| 1 | Kuchma С ВМs-41.docx 6/19/2021 Теторі Іван Пулії National Technical University (кафедра менеджменту та адміністрування) | 48 (7) 0.40 % |
| 2 | Мотивація досягнення як чинник самореалізації особистості студентів 5/25/2023 South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky (Кафедра загальної та диференціальної психології) | 6 (1) 0.05 % |

з Інтернету (3.27 %) ■

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ДЖЕРЕЛО URL | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|---|--|
| 1 | http://ukrefs.com.ua/print-page.3.116320-Metody-razresheniya-konfliktov-na-predpriyatiyah.html | 118 (9) 0.98 % |
| 2 | https://buklib.net/books/22902/ | 39 (4) 0.32 % |
| 3 | https://alexis.com.ua/yak-stati-ekspertom-v-psixolog%D1%97-vidnosin-i-uniknuti-konfliktiv-v-kolektivni-na-roboti/ | 35 (2) 0.29 % |
| 4 | https://ua.starwomens.com/prichini-konfliktiv-v-organizacii/ | 33 (3) 0.27 % |
| 5 | https://revolution.allbest.ru/management/00797706_1.html | 27 (1) 0.22 % |
| 6 | https://otherreferats.allbest.ru/psychology/00046157_0.html | 26 (2) 0.22 % |
| 7 | https://library.vspu.net/bitstream/handle/123456789/9386/Bchotska%20V.V..pdf?sequence=1 | 22 (1) 0.18 % |
| 8 | https://otherreferats.allbest.ru/management/00092335_0.html | 19 (1) 0.16 % |

| | | | |
|----|---|--------|--------|
| 9 | https://ru.essays.club/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%B7%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7-%D0%9F%D0%94%D0%92-240000.html | 19 (2) | 0.16 % |
| 10 | https://ukf.edu.ua/sites/default/files/2023-02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82_022%20%D0%94%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD_%20%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80.docx.pdf | 18 (2) | 0.15 % |
| 11 | https://ukf.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf | 14 (2) | 0.12 % |
| 12 | http://zavantag.com/docs/300/index-1539161.html | 12 (1) | 0.10 % |
| 13 | http://oduvv.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/2015_1.Yurid_byuleten_.pdf | 10 (1) | 0.08 % |

Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗМІСТ | КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) | |
|------------------|-------|---------------------------------------|--|
| | | | |