

сегодняшний день ведущие экономические страны характеризуются переходом от «индустриальной экономики» к «сервисной». Все потому, что повысилась сфера услуг, она стала движущей силой хозяйствования в развитых странах. Сегодня каждый человек потребляет какую-либо услугу или товар. Их создание, производство и распределение обеспечивают удовлетворение потребностей людей и динамичное развитие экономики страны. [3]

Сфера сервиса включает в себя различные виды деятельности, которые в целом определяют качество жизни и уровень духовных ценностей общества. Обычно сферу сервиса определяют как деятельность по оказанию услуг, которые направлены на обеспечение общественных потребностей. [11]

Таким образом, в «сервисной» экономике главным фактором является способность удовлетворить запросы потребителя при условии профессионального обслуживания. Форма удовлетворения потребностей человека как раз и выступает сервисная деятельность.

В данной работе мы рассмотрим психологию процесса обслуживания на примере ресторана «Чайхона № 2», также рассмотрим примеры конфликтных ситуаций и их решение на данном предприятии.

Психология обслуживания потребителей тесно связана с профессиональной этикой, владение которой необходимо работникам сферы обслуживания, в том числе и предприятий общественного питания. Их

задачей является не только приветливо встретить гостей, но и обслужить их с учетом индивидуальных свойств характеров, запросов и вкусов.

Профессиональная этика включает систему нравственных норм и правил поведения в тех или иных ситуациях.

Общественное питание в нашей стране — крупная отрасль народного хозяйства. Основными задачами, поставленными перед ней партией и правительством, являются выпуск широкого ассортимента высококачественных блюд и кулинарных изделий, внедрение комплексной механизации и автоматизации производства, повышение его экономической эффективности, уровня культуры обслуживания. (пособие)

Конфликты в сфере сервиса составляют немаловажную роль. Конфликты есть всегда и их нужно уметь решать. Для того, чтобы предоставить качественную услугу, необходимо знать как нужно общаться с клиентом и как продать определенную услугу.

1. Психология процесса обслуживания

1.1 Условные этапы процесса обслуживания

Стабильность и процветание фирмы обеспечивают клиенты, получившие качественную услугу. Каждый клиент обладает индивидуальными психологическими особенностями, собственным пониманием различных жизненных ситуаций и проблем, именно поэтому каждый воспринимает услугу, в зависимости от личных взглядов и характеристик. Из этого следует, что важно не только качество услуги, но и способность обслужить клиента.

Однако, до сих пор есть те, кто ориентируется на собственные интересы, нежели интересы клиента. Для того, чтобы стать профессионалом в сфере услуг и продавать услугу нужно изучить приемы, особенности и психологию клиентов.

Сотрудник, ориентированный на интересы покупателя, находит к нему подход, приводит доводы, убедительные для каждого конкретного человека. Общение с настоящим профессионалом оставляет у клиента чувство непринужденной беседы, ощущение того, что к нему отнеслись с вниманием и пониманием, даже если он ничего не купил. Такой подход позволяет сохранить постоянных клиентов и привлечь новых, создает фирме

привлекательный имидж, устойчивую деловую репутацию.

Весь процесс обслуживания можно условно разделить на 3 этапа:

- 1) сбор информации о клиенте и презентация услуги;
- 2) принятие решения, работа с сомнениями клиента;
- 3) завершение сделки.

Первая стадия является самой важной для заключения сделки. Клиент впервые посещает предприятие сервиса, у него есть определенные представления об услуге, которую он получит. Данное представление может быть конкретным, а может быть расплывчатым, ведь лишь 20 % посетителей точно знают, что им нужно купить, остальные 80 % находятся в менее определенных состояниях: «Чего-то хочется, но не знаю, чего точно». В процессе беседы с клиентом, необходимо собрать информацию о потребностях клиента и установить доверительные отношения.

Известно, что словесное общение в нашей жизни занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств. К невербальному поведению относят привычки, автоматические действия. Поэтому для опытного заинтересованного наблюдателя движения тела играют важнейшую информацию о человеке. Такие знания необходимы для специалиста сферы услуг для расшифровки невербального сообщения и выбора эффективной тактики обслуживания.

Язык тела разнообразен, каждое движение имеет свое значение, несет для окружающих определенное «послание». Выделяют несколько невербальных каналов, по которым собеседники обмениваются информацией:

- пространство
- мимика
- взгляд
- телесные движения.

Расстояние между двумя людьми, вступающими в общение, принято называть дистанцией. У каждого человека имеется личное, неприкосновенное пространство. Если кто-либо нарушает это пространство, человек начинает чувствовать себя дискомфортно и стремится выпроводить за пределы своего пространства.

Выделяют 4 типа расстояния для общения:

- интимное (от непосредственного физического контакта до 40–45 см);
- личное (от 45 до 120 см), оптимальное для ведения переговоров, если с клиентом уже установлен контакт;
- социальное (120 до 260 см), оптимальное для начала официальных переговоров, для сохранения статуса;
- публичное (от 260 см), предполагающее общение с группой людей.

Важнейшей составляющей невербального общения является выражение лица. Оно может быть угрюмое, серьезное, открытое, пассивное, кокетливое, заинтересованное.

Около 80% чувственных впечатлений человек получает через органы зрения. Глаза являются также важным выразительным органом, они могут приковывать, возбуждать, восхищать, пылать, «убивать» и т.д. Объекты, вызывающие интерес, приводят к спонтанному расширению зрачков. Это является причиной того, что увеличенные в размерах зрачки кажутся более симпатичными, чем суженные.

В Китае расширение зрачков трактовали как сигнал заинтересованности, поэтому торговцы нефритом носили темные очки, дабы скрыть расширение зрачков при виде наиболее красивых экземпляров. Прежде торговцы нефритом следили за сигналами зрачков и при увеличении зрачков набавляли цену.

Можно многое увидеть в поведении человека. Жесты и позы клиента выдают то, что находится внутри него. Специалист должен уметь распознавать эти жесты: открытая и закрытая позы, прикосновение к уху, почесывание носа и прикрывание рта, жесты нетерпения и превосходства, поглаживание подбородка.

Специфика вербального общения.

Специфика вербального общения в работе с клиентом предполагает не только то, что ему говорят, но и то, как это говорят. Чтобы добиться максимального воздействия на «умы и души» клиентов, нужно хорошо владеть собственным голосом. Интонация складывается из нескольких тесно взаимосвязанных составляющих: громкости, тембра, темпа, интонационного ударения и даже пауз.

Если переделанная информация хорошо, значит, выбранная громкость считается «правильной». «Громогласный» собеседник обычно вызывает желание прекратить беседу. Тихий тембр голоса воспринимается как неуверенный в себе.

Для работника сферы сервиса очень важно умение подстроиться под тот темп, который предлагает клиент, потому что темп речи отражает в некотором смысле темп внутренней жизни человека или темп восприятия конкретной ситуации. Быстрая речь дает представление эмоционального человека, а замедленный - человека, который стремится подчеркнуть свою значимость и солидность.

Зачем слушать клиента? Внимающее поведение предполагает временную сдачу себя клиенту, временную капитуляцию. Тогда можно узнать иную точку зрения, соображения и идеи. Открыв для себя другую точку зрения, вы вовсе не обязаны с ней соглашаться. Только внимательно слушая клиента, можно получить необходимую информацию о его интересах, желаниях, вкусах, т.е. провести диагностику клиента и знать, из чего исходит ваш клиент, а затем – действовать.

Хорошее слушание – это квалификация, которая приобретается отчасти естественным путем, но и требует дополнительного обучения или навыка.

Создать благоприятный психологический климат в процессе выслушивания клиента или партнера можно при выполнении следующих условий:

- слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза и все время поддакивайте;
- сами старайтесь в процессе выслушивания клиента ничего не говорить, сохранять открытую позицию, показывая интерес к собеседнику;
- как можно чаще задавайте вопросы и постоянно уточняйте, повторяя за клиентом его собственные фразы;
- слушая, старайтесь понять, а не выискивать неточности или ошибки говорящего;
- никогда не давайте оценок услышанного, не осуждайте клиента;
- старайтесь сопереживать клиенту, тон вашего голоса и скорость речи должны гармонировать с голосом партнера;
- в процессе слушания будьте внимательны и не теряйте тему беседы; не отвлекайтесь на специфические особенности говорящего;
- если вам неприятен клиент или партнер, то старайтесь сдерживать свои эмоции, сохраняйте терпение, спокойствие, приветливость и доверие;
- будьте терпеливы; не прерывайте, не смотрите на часы, не делайте нетерпеливых жестов;
- всегда выслушивайте клиента до конца.

Помните, что в процессе коммуникации главная цель – привлечь внимание клиента, возбудить его интерес и удержать его внимание как можно дольше.

Получить нужную информацию и управлять ходом беседы помогают правильно поставленные вопросы.

Различают закрытые и открытые вопросы. Первые предполагают ответы «да» или «нет». Например: «Вам помочь?», «Вы будете приобретать услугу?», «Вам нравится эта ткань?». Они не информативны и просто пугают клиента. Вычеркните 90% закрытых вопросов из деловой беседы. Лучше использовать открытые вопросы, которые начинаются со слов «что», «какой», «как», «насколько», «почему» и предполагают получение развернутого ответа. «Как нам лучше оформить договор?», «Какая ткань вам больше нравится?».

Нужно использовать альтернативные вопросы, то есть предоставлять несколько вариантов ответа клиенту. Например: «Вы будете брать два или три метра ткани?», «Вам удобнее отправиться в пяти или семидневный тур?»

Иногда роль вопросов выполняют фразы: «Расскажите, пожалуйста, подробнее...», «Я недостаточно понял, не могли бы вы пояснить...», «Уточните, пожалуйста, детали...». [3]

Получив определенную информацию об интересах клиента, можно приступать к презентации услуги.

Для того, чтобы правильно презентовать услугу, в презентации должны быть ответы на волнующие клиента вопросы:

- зачем нужна эта услуга,
- как ею пользоваться,
- почему её выгодно купить именно у нас?

Важно как можно привлекательнее показать образец услуги (товара):

- дать точные характеристики, подчеркнуть его достоинства;
- обеспечить доступ к образцу со всех сторон;
- проводить показ в достаточно быстром темпе, но не торопясь (излишняя медлительность утомляет, а спешка воспринимается клиентом как нежелание уделить ему достаточно внимания);

Вторую стадию процесса обслуживания можно условно назвать принятие решения. Для принятия правильного решения клиент, получив ответы на все вопросы, должен еще раз взвесить всё «за» и «против». Поэтому сомнения – естественное состояние клиента, «продвигающегося» на пути к завершению сделки.

Задача работника на данном этапе состоит в том, чтобы «подогреть» желание клиента заключить сделку, убедить клиента в том, что данный товар (услуга) соответствует его интересам. Не следует навязывать услугу. Последнее слово при заключении сделки всегда должно принадлежать посетителю. Чтобы развеять сомнения клиента, следует дать дополнительную информацию; привести доводы, помогающие «усилить» мотивы для заключения сделки.

На принятие решения определенное влияние оказывает целый ряд факторов:

- 1) соответствие товара (услуги) моде и цене;
- 2) разнообразие ассортимента (установлено, что человеку затруднительно одновременно рассматривать более трех предметов из-за сильного рассеивания внимания);
- 3) особенности личности заказчика (бережливость, расточительность), его настроение;
- 4) четкая организация работы предприятия (деловитость, компетентность).

Если посетитель уходит, не сделав заказ, необходимо сохранять

спокойствие, не выражать недовольство за якобы напрасно потраченное время на обслуживание. Наоборот, нужно поблагодарить посетителя за то, что пришел, и выразить надежду, что он зайдет еще раз. Когда потребность в услуге усилится, клиент вероятнее всего купит ее там, где ему было комфортнее общаться. Другими словами, проявив любезность по отношению к посетителю, не сделавшему заказ, работник делает потенциальными заказчиками как его самого, так и его друзей.

Третья стадия – завершение сделки. Если вы правильно построили деловую беседу, уделив основное внимание сбору информации о клиенте, если вы построили презентацию услуги в соответствии с его интересами и особенностями, если вы «развеели» все сомнения, вам осталось получить от клиента подтверждение собственного решения о завершении сделки. Это решение зависит от того, насколько полученный товар (услуга) отвечает предъявляемым к нему требованиям. Нет товаров без единого недостатка. Если товар качественный, то он слишком дорогой, а если товар недорогой, то недостаточно качественный. У любого товара всегда есть общий недостаток – за него надо платить. Поэтому необходимо еще раз красочно и коротко описать те преимущества, которые клиент увидел, остановиться на тех недостатках, которые были выявлены, и определить, что же «перевешивает», то есть – подвести итоги.

На завершающей стадии важно свести принятие решения к формальности, не задерживать клиента при окончательном оформлении документации. Не следует пользоваться «отпугивающими» словами «деньги», «договор»; закрытыми вопросами «Вы заказываете эту модель?». Лучше использовать фразы «Давайте я провожу вас к кассе», «Как вам лучше упаковать?» и альтернативные вопросы «Вы закажете модель А или Б?», «Вам оформить заказ на 3 или 5 марта?».

Выполненный заказ вручается аккуратно и красиво упакованным. Клиент будет чувствовать большее удовлетворение, если работник грамотно одобрит его приобретение, тем самым подтвердит правильность выбора и желание посетить данное предприятие сервиса еще раз. [4]

1.2. Типы клиентов

Психологические типы клиентов – это поведение, которое люди разных темпераментов (холерики, меланхолики, сангвиники и флегматики) проявляют при общении с продавцом. Для удобства эти типы клиентов будут называться словами, которые наиболее удачно отражают сущность этих людей.

Каждый человек по-особенному завершает сделку. Некоторые клиенты принимают решение сразу, другие долго сомневаются и должны услышать одно и то же несколько раз, чтобы принять какое-либо решение. На одних лучше всего воздействуют логические доводы и конкретные цифры. Других в большей степени привлекает эмоциональность, а логическое изложение фактов воспринимается как «малоинтересное». [10]

Существуют различные типы клиентов. Можно выделить тип клиента в зависимости от запросов и заинтересованности.

- Типы клиентов в зависимости от запросов:

1) Требовательный.

Такой тип обычно сразу говорит о своих пожеланиях и требует точного выполнения.

2) Непритязательный.

Этот тип полностью полагается на вкус продавца: «Делайте, как считаете нужным»

3) Доверчивый. Знает, что хочет, но недостаточно самокритичен, поэтому готов прислушаться к мнению мастера или продавца.

- Типы клиентов в зависимости от заинтересованности:

1) Спокойный.

Такой клиент спокойно обсуждает с продавцом определенную услугу, спокойно реагирует на какие-либо неудобства и также относится к результату, даже если он его не удовлетворил.

Спокойный клиент не значит «простой» – это понимает каждый продавец услуги. Соответственно, для поддержания его спокойствия должны быть соблюдены все нравственно-психологические требования общения (разумеется, при хорошем выполнении услуги).

2) Любопытный.

Постоянно уточняет нюансы, спрашивает обо всем консультирующее лицо.

С любопытным клиентом мастер должен быть доброжелательно-сдержанным. Многословие обеих сторон мешает работе, и об этом следует тактично предупредить клиента.

3) Безразличный.

Погружен в свои заботы и мысли, никак не реагирует на процесс и полученный результат (например, стрижка).

Безразличный клиент может иметь много причин для равнодушного отношения к процессу обслуживания: от физической усталости до действительной погруженности в срочные и важные проблемы. Здесь от мастера требуется чуткость, поскольку любое лишнее слово может быть воспринято клиентом как назойливость. Необходимо внимательно выслушать запрос клиента и не задерживать его сверх положенного на обслуживание времени.

4) Тревожный.

Беспокоится о всех нюансах предоставляемой услуги, о стерильности столовых приборов или инструментов для стрижки.

Тревожному клиенту не нужно бояться лишний раз подтвердить, что понимаете его волнение. Лучше будет заверить его, что будете комментировать каждый свой шаг во время его обслуживания.

5) Конфликтный.

Не беспокоится, а заранее знает, что в данной услуге есть какие то ошибки либо отрицательные моменты. Обычно находит множество поводов для конфликта.

С конфликтным клиентом работать нужно максимально собранно и спокойно, заранее предупреждая возможные негативные реплики и реакцию: рассказать об имеющихся видах, показать, что инструмент и все парикмахерские принадлежности чистые, а в ходе выполнения услуги лучше несколько раз уточнить ее детали у клиента. [9]

2. Конфликт в сфере сервиса

2.1. Конфликт в сфере сервиса: понятие, типы и причины

Конфликт (лат. conflictus) - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

В психологии конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами. [1]

Работнику сферы сервиса важно уметь не допускать конфликтных ситуаций, а в случае возникновения, уметь решать их. Все потому, что каждый человек по-разному может воспринять неблагоприятную ситуацию, у

каждого возникают свои определенные эмоции, которые могут сказаться на эффективности работы. От этого организация может потерять своего клиента и не получить дополнительный доход. Если конфликт произошел внутри организации, то можно получить не согласованную работу сотрудников и снижение работоспособности.

Если посетитель ушел недовольный, он не вернется в данную организацию. И рекомендаций своим друзьям, коллегам, партнерам по бизнесу от него ожидать не стоит. Более того, клиент всегда вспоминает и упоминает организацию, которая не удовлетворила те или иные его потребности. А это огромный минус для работников, предоставляющих услуги. [7]

Обычно конфликт ассоциируется с агрессией, спорами, угрозами, враждебностью и т.д. Считается, что конфликт – явление нежелательное и его необходимо по возможности избегать и разрешать. Но сегодня современная психология выделяет и позитивные стороны конфликта. Например, конфликт как способ развития организации или группы людей, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций. [2]

По У. Линкольну, положительное воздействие конфликта проявляется в следующем:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
- способствует расстановке приоритетов;
- благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.

Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
- препятствует быстрому осуществлению перемен;
- приводит к потере поддержки;
- ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или

даже стремится к нему;

- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;

- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению; [12]

Выделяют несколько типов конфликта:

1) По субъектам конфликта:

а) Межличностные конфликты.

- по вертикали (от руководителя к подчиненному);

- по горизонтали (между субъектами одного иерархического уровня управления).

б) Межгрупповые конфликты.

- между структурными подразделениями;

- между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами;

- между руководством организации и персоналом;

- между администрацией и профсоюзами.

в) Конфликты типа «личность-группа».

- между руководителем организации и коллективом;

- между рядовым сотрудником и коллективом организации.

Эти виды конфликтов называют внутриорганизационными конфликтами.

2) По источникам конфликта:

а) Структурные конфликты (конфликты между структурными подразделениями);

б) Инновационные конфликты (конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями);

в) Позиционные конфликты (конфликты, возникающие на вопросе о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации);

г) Ресурсные конфликты (возникают в процессе распределения и использования ресурсов);

д) Динамические конфликты (конфликты, обусловленные социально-психологической динамикой организации).

3) Тип функциональной системы:

а) организационно-технологические конфликты;

б) конфликты в социально-экономической системе организации;

в) Конфликт в административно-управленческой системе;

г) Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации;

д) Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

4) Внешние конфликты.

В основном это конфликты руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Выделим основные причины конфликта:

1) Различия в целях.

Возможность конфликта увеличивается, когда организация разбивается на подразделения. Подразделения ставят себе цели сами и могут уделять больше внимания их достижению, нежели целям организации.

2) Различия в представлениях.

Для достижения какой-либо цели люди могут рассматривать только те

взгляды, которые по их мнению будут более эффективны для организации.

3) Различия в ценностях.

Весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят.

4) Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово.

5) Неудовлетворительные коммуникации.

Самым важным в организации является передача информации. Если информация передана неверно или не передана вообще, то возникает конфликт. [16]

2.2. Внутриорганизационные и внешние конфликты

В данном пункте мы подробнее рассмотрим внутриорганизационные и внешние конфликты.

Внутриорганизационный конфликт тот, где в конфликте участвуют все стороны. Чаще всего конфликт возникает на почве проектирования отдельных работ, формирование организации в целом и в результате распределения власти. Если конфликт в организации неуправляем, он может привести к конфронтации (т.е. структурные подразделения компании перестают общаться друг с другом и перестают сотрудничать). В конце концов такая ситуация приведет к деградации коллектива и организации в целом. Бесконфликтных организаций не бывает. Очень важно, чтобы конфликт не привел к разрушению. Главная задача менеджера в такой ситуации - спроектировать разрешаемый конфликт. Чтобы получить выгоду от конфликта, нужна открытая, невраждебная окружающая среда. Если такая среда есть, то организация получает только положительные результаты, так как разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию и дает возможность выявить проблемы, интересующие персонал, также найти как можно больше альтернатив и проблем. [6]

Но не стоит забывать, что отдельные (например, межличностные конфликты) носят разрушительный характер. Это также должен учитывать менеджер. Все потому, что в совместной работе участвуют различные по профессиональной подготовке, личным убеждениям, индивидуальным особенностям характера и жизненному опыту люди. Эти различия накладывают определенный отпечаток на организации и совместной работе. Они порой порождают противоборство, которое сопровождается эмоциональным возбуждением и обычно перерастают в конфликт.

Внешний для организации конфликт. Внешние конфликты можно разделить по степени открытости на скрытые и открытые.

Основную долю составляют скрытые конфликты. Они скрыты от наблюдения, так как каждый из участников конфликта пытается подавить друг друга и навязать свою точку зрения.

В открытом конфликте стороны не скрывают своего противоборства и о существующем конфликте осведомлены все сотрудники. С одной стороны такие конфликты проще погасить, но с другой стороны в силу своей остроты они могут нести разрушительный характер и распространяться на другие структурные единицы организации. [8]

Любой конфликт представляет собой процесс. Развитие конфликта выглядит следующим образом:

- Предконфликтная стадия характеризуется появлением условий, в результате которых может возникнуть конфликт.

- Конфликтная стадия, на которой существование конфликта признается сторонами.
- Стадия разрешения конфликта характеризуется объективным изменением ситуации и психологической перестройкой сторон.
- Продуктивная стадия характеризуется тем, что намерения участников конфликта обретают конкретные формы поведения.
- Заключительная стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия наступают после разрешения конфликта.

2.3. Предупреждение и решение конфликтных ситуаций

Люди неизбежно будут конфликтовать и не соглашаться друг с другом. Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определенную стратегию и стиль поведения.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы разрешения и предотвращения конфликта. Считается, что руководитель должен управлять конфликтов и верно использовать его, а не устранять его. Он должен понять корни конфликтной ситуации, выяснить произошло какое-то недоразумение или же это спор по конкретной причине, возможно спор произошел на почве взаимной неприязни и психологической несовместимости людей. Далее после определения причин возникновения конфликта руководитель должен минимизировать участников конфликта.

Предотвращение конфликта часто называют «профилактикой». Это способ избежать конфликтной ситуации в самом начале. Избежать конфликта возможно при помощи успешного использования манипуляций, которые дают эффект только на время, и сами по себе конфликт не устраняют, а только временно успокаивают.

Создание благоприятной обстановки для общения членов коллектива между собой с целью предотвращения конфликтов, поддержка сотрудничества как универсальный способ предотвращения и профилактики конфликтов, поддержка и укрепление сотрудничества, отношения взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликтов.

Предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

Одним из условий предотвращения возникновения конфликтов является принятие оптимального управленческого решения. Больше половины конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена непосредственно связано с организацией их взаимодействия в процессе совместной деятельности. Еще больше конфликтов вызвано противоречиями совместной деятельности в диады "начальник - подчиненный". Одной из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, является принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего - управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, интересы которых эти решения затрагивают. Конфликтогенно является не только некомпетентные решения руководителя, но и такие же решения подчиненного. Принятия обоснованных управленческих решений - важнейшая условие предотвращения конфликтов всех уровней.

. Существует несколько эффективных методов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

В структурную категорию входят:

- **Разъяснение требований к работе.** Считается одним из лучших

методов предотвращения конфликта. Нужно разъяснить сотрудникам, каких результатов от них ожидает руководитель. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации. Сотрудник должен четко понимать границы своей ответственности, свои полномочия и правила, которым он должен следовать в процессе своей трудовой деятельности.

- **Система вознаграждений.** Методы поощрения или вознаграждения помогают избежать дисфункциональных последствий конфликта. Сотрудников, которые принимают участие в решении проблем организации необходимо поощрять материально, повышать их по службе и делать так, чтобы такие сотрудники чувствовали признание своих заслуг компанией. [13]

- **Координация и объединительные механизмы.** Одним из эффективных методов разрешения конфликта является установление четкой иерархии в компании и использование принципа единоначалия. Если между подчиненными произошли какие-либо разногласия, они могут обратиться к начальнику их отдела, для того, чтобы избежать конфликта. И начальник примет решение для дальнейших действий. Также эффективным способом является общее совещание сотрудников всех отделов. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

- **Установление общефирменных комплексных целей.** Данный способ требует совместных усилий нескольких сотрудников или отделов. Задача руководства состоит в том, чтобы направить усилия сотрудников на достижение общей цели организации.

Межличностные методы включают в себя:

- **Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы». Стиль эффективен, если лицо вынуждено общаться со сложным человеком, если нет оснований продолжать с ним контакты, если нет большой необходимости принимать решение, если сотрудник хочет уйти от ответственности, если у него нет необходимой информации для решения проблемы.

- **Решение проблемы.** Здесь происходит признание различия во мнениях. Люди готовы понять причину конфликта и готовы выявить другие точки зрения, решают каковы будут дальнейшие действия, которые будут приемлемы для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

- **Сглаживание.** В данном стиле присутствует «сглаживатель», который старается сгладить конфликтную ситуацию и призывает к солидарности. Но это не всегда хорошо, ведь зачастую эмоции снаружи погасают, а внутри они живут и накапливаются, таким образом растет вероятность скорого конфликта.

- **Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения

другой стороны, но не в полной мере. В управленческих ситуациях способность к компромиссу является большим плюсом, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

- **Принуждение.** В рамках этого стиля присутствуют попытки заставить противоборствующее лицо принять свою точку зрения любой ценой. Инициатор принуждения не интересуется мнением других лиц. Такой человек обычно агрессивен, и использует власть путем принуждения. Такой стиль возможен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными. Большой недостаток- подавление инициативы подчиненных и их мнения. Это может вызвать возмущение у более молодого и более образованного персонала.

Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению конфликтов.

Основные правила:

- Признать друг друга.
- Слушать не перебивая.
- Демонстрировать понимание роли другого.
- Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
- Четко формулировать предмет обсуждения.
- Устанавливать общие точки зрения.
- Выяснить, что вас разъединяет.
- После этого снова описать содержание конфликта.
- Искать общее решение.

3. Анализ конфликтных ситуаций на примере деятельности ресторана «Чайхона №2»

3.1. Общая характеристика ресторана

Осенью 2014 года на набережной реки Казанки распахнуло свои двери первое и уникальное в своем роде для города Казани лаунж пространство "Чайхона №2".

В неповторимой атмосфере, созданной дизайном интерьера, в котором продумана каждая деталь, гостям предлагается расположиться на мягких диванах или креслах за столами с узорами большой компанией, или за уютными столиками на двоих у панорамных окон в пол с шикарным видом на акваторию.

Птицы на стенах, птицы в клетках, барашки - концептуально и, придя, гости поймут о чем идет речь.

Кафе представляет блюда Восточной, Грузинской и Европейской кухонь. Кстати, многое из первых готовится буквально на глазах - мангал и настоящая печь тандыр, из которой выходят домашние лепешки, находятся прямо в зале.

Продукты - самые лучшие, мясо - самое свежее. Все отбирает лично специально приглашенный в 2016 году для управления кухней бренд-шеф из г.Санкт-Петербург Юрий Манчук - молодой, амбициозный, талантливый, успевший зарекомендовать себя в самых успешных проектах ресторанной сферы.

Можно быть уверенным, что заказав будь-то: Грузинский шашлык, люля-кебаб, шурпу, манты, хинкали, хачапури, сочный чебурек или же пасту с креветками, салат "Моцарелла", десерт на сладкое, гость получит их самыми вкусными.

Дополнением станут, конечно же, богатый и разнообразный выбор

карты бара, начиная с коллекции вин, расположившейся в винном шкафу "во всю стену" и ждущей своего часа, заканчивая авторскими коктейлями с неожиданным сочетанием ингредиентов, эффектной подачей, отвечает за которые, также приглашенный из г. Санкт-Петербург бар-менеджер Мирослав Бялоскурка; и настоящее восточное удовольствие в виде ароматных кальянов от мастеров дымного дела.

За музыкальное сопровождение отвечают лучшие Dj's города Казани, а модные вечеринки украшают зажигательные "cover bands". [19]

Я думаю, что «Чайхона №2» обосновалась в стратегически верном месте на набережной по улице Сибгата Хакима, в доме, где уже работают кофейня «Мамбочино», брассерия Beerpoint и кафе «Все свои». Толкаться локтями не пришлось: заведение заняло пустующую нишу узбекского лаунж-ресторана. За лаунж здесь отвечают интерьеры — мягкая мебель, обитая тканью с восточными узорами, в сочетании с вполне себе прованской выбеленной деревянной мебелью, причудливое освещение стен, обилие дерева в отделке и плиточные полы. Меню, как и во многих узбекских ресторанах, смешанное: лагман соседствует с картофельным супом-пюре, шаурма и люля-кебаб — со сливочной пастой с креветками и тирамису в карте десертов. Здесь хвалят мясо и ругают за нерасторопность официантов (возможно, своим поведением они просто поддерживают общую концепцию расслабленности и отдыха). [5]

В будние дни в заведении живет спокойная обстановка, но иногда гости заполняют зал лаундж кафе. В выходные дни (пятница, суббота), после светлых будней люди с радостью проводят время в «Чайхона №2». Вечером Dj с удовольствием играют для гостей, чтобы развеять светлое окончание рабочих дней. Также особенностью кафе являются детские мастер-классы, которые проходят в конце каждой недели. Дети разного возраста готовят вместе с поваром различные блюда, от горячих блюд до вкусных и сладких десертов.

К гостям заведения можно отнести людей разного класса. Там побывали и продолжают проводить свое время знаменитости и люди разных статусов.

Кафе очень заботится о гостях и старается исправить все недочеты или моменты, которые не удовлетворили гостей. В летний период заведение радует своих посетителей прекрасной летней террасой.

Оценивая отзывы с различных сайтов (TripAdvisor, Flamp, Afisha и др.) можно сказать, что у заведения хорошая репутация, оно пользуется большим спросом, но отрицательные отзывы тоже имеются. Но это только в плюс, так как заведению есть, куда расти.

3.2. Примеры конфликтных ситуаций и их решение в лаунж кафе «Чайхона №2»

На работу любого ресторана оказывает огромное влияние человеческий фактор. А там, где присутствуют отношения разных людей друг с другом, вероятно возникновение недопониманий. Да, конфликты в ресторане неизбежны — и с этим фактом придется смириться всем сотрудникам заведения. Любой ресторан обязательно должно выработать свою определенную политику решения конфликтов. Многим предпринимателям внушают, что «клиент всегда прав». К сожалению или к счастью, это предположение так же утопично и неприменимо к жизни, как и противоположное — «прав всегда ресторан».

Идеального и универсального способа решения конфликтов в ресторане не существует. Надо постараться соблюдать баланс между интересами клиента и заведения. Хотя распространено мнение, что чем элитнее и дороже ресторан, тем «правее клиент».

Управляющий ресторана должен четко усвоить и довести до сведения

сотрудникам ресторана, что все конфликтные ситуации с гостями, касающиеся любого повода в процессе обслуживания, не входят в компетенцию линейного персонала. Любые попытки сотрудников самостоятельно попытаться решить конфликт или недовольство гостя должны выявляться и пресекаться. Обслуживающий персонал должен четко понимать, что в его компетенцию входит только предложение гостям профессионального и доброжелательного обслуживания в рамках своих обязанностей и в соответствии со стандартами ресторана, а все спорные вопросы решаются только управляющим или менеджером ресторана.

К сожалению, многие люди ходят в ресторан не для того, чтобы отдохнуть и вкусно покушать, а для того, чтобы снять стресс за счет обслуживающего персонала и тем самым повысить себе настроение. А начинающие, неопытные официанты просто не в могут выдержать натиск такого «буйного» клиента – они теряются, не знают, что сказать в ответ, как себя вести. Заканчиваются такие ситуации часто крайне плачевно. Особенно, когда официант не выдерживает, и «посылает» неблагодарного гостя.

Работая в лаунж кафе «Чайхона №2», я видела множество конфликтных ситуаций, так как конфликтные ситуации происходят в каждом заведении-попадают разные люди с разными принципами. Причин для конфликта множество:

- Недовольство качеством блюда. В такой ситуации официант извинился и передал информацию менеджеру. Менеджер в свою очередь выяснил в чем причина, в неверной технологии приготовления или же в качестве самого продукта, извинился перед гостем и предоставил комплимент от заведения вместе с замененным блюдом.

- Испорчено блюдо или напиток по вине официанта. Менеджер также заменил блюдо и напиток.

- Нарушена технология приготовления. В данном случае ответственность ложится на повара или бармена соответственно. Каждый ресторан должен понимать, что ни в коем случае не должен страдать гость.

- Гость сказал, что блюдо невкусное. Официант поинтересовался, по каким причинам это блюдо не угодило вкусам гостя и предложил другое, которое по его мнению должно было ему понравиться.

- Случай, когда официант испачкал одежду гостя, тут же попросил прощения, предложив пятновыводитель и влажную салфетку. Далее он сообщил о ситуации менеджеру, менеджер вынес комплимент от заведения в качестве извинения.

- Не устраивает место, где присел гость. В такой ситуации хостес предложила присесть за любой свободный стол и, как только освободится другой, пересадить гостей.

- Долгая подача блюд. Если гость не доволен продолжительностью подачи блюда, официант извиняется и старается вынести блюдо гостю в первую очередь.

- Шумная музыка в выходной день. В таком случае хостес предлагает более отдаленный стол, чтобы гости смогли побеседовать. [18]

Существует множество примеров конфликтных ситуаций, и решать их нужно правильно.

Вне зависимости от причины конфликта, стоит извиниться перед гостем от лица всего заведения. Немедленно ликвидировать раздражающий фактор и дать возможность клиенту почувствовать себя «хозяином положения», важной персоной. Как правило, при соблюдении этого условия, клиент немедленно успокаивается. Поняв, что никто не собирается ему перечить и спорить с ним, расслабляется и перестает скандалить и грубить. [14]

Если же причиной скандала стало какое-то блюдо, предложить гостю

замену. А если он не захочет «рисковать» во второй раз, предоставьте ему комплимент – коктейль, бутылку вина, чай или кофе, фирменный десерт. Возможна также скидка на заказ. Размер бонуса зависит от уровня заведения и от настроения клиента. В-третьих, перед уходом гостя обязательно нужно подойти к нему и еще раз поинтересоваться, все ли в порядке.

Нужно стараться не использовать в разговоре с клиентом ресторана слово «Нет». Причем, ни в каких его вариациях – «Нельзя», «Не предусмотрено», «Не имеем права», «Не положено». Отказывать клиенту нужно таким образом, чтобы он не почувствовал открытый отказ и сопротивление его желаниям.

Были ситуации, когда гость утверждает, что ему принесли другое блюдо вместо заказанного. Есть несколько способов решения этой проблемы: или заменить блюдо, или показать гостю меню, чтобы он показал, какую позицию он выбрал, или открыть запись заказа в блокноте официанта. Если же гость по-прежнему утверждает, что не заказывал такое блюдо, то его стоит унести и не включать в чек. Выяснить, кто допустил ошибку при заказе блюда перед гостем не стоит. Выяснение правоты официанта или гостя остается за кадром, в данном случае, если официант плохо знает меню – это не сыграет в его, пользу и ошибочно приготовленное блюдо будет считаться ошибкой официанта.

Еще один распространенный повод для конфликта – время оплаты счета. Ситуация, когда временно не принимали к оплате пластиковые карты. Тогда заранее оповещали об этом гостя, чтобы не ставить его в неудобное положение. Главное, что следует учитывать персоналу заведения при решении подобных спорных ситуаций – отношение к гостю должно быть неизменно вежливое и ровное. Не нужно резко возражать гостю и использовать нет-слова (не получится, нельзя), особенно если гость раздражен. Лучше погасить конфликт, соглашаясь с ним: «Хорошо, давайте все обсудим» и показать готовность к сотрудничеству и спокойному общению.

На примере данного заведения я выделила некоторые правила:

- Если гость высказывает жалобу, то улыбаться ни в коем случае не нужно, так как это будет считаться как несерьезное отношение к проблеме. Даже если гость улыбается, высказывая претензию, нужно выслушивать его с полной серьезностью, показывая всю важность его слов.
- Если гость жалуется на блюдо, где оказался какой-либо иной предмет, нужно немедленно извиниться и убрать источник раздражения со стола. Не стоит демонстрировать недоверие к жалобе гостя, пытаться найти при нем тот самый иной предмет.
- В процессе работы нужно стараться разговаривать тише со своими коллегами, так как гость может услышать разговор.
- Во время решения проблемы нужно показывать всю заинтересованность и заботу о госте. Всегда сохранять спокойствие и быть вежливым.
- Официанты и бармены не должны брать на себя полное решение конфликтных ситуаций, так как они могут решить только 10% конфликтных ситуаций. [17]

Заключение

Конфликт - это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и

идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся. Мы рассмотрели психологию процесса обслуживания и конфликт: выяснили природу возникновения, типы конфликтов, рассмотрели примеры конфликтных ситуаций на примере лаунж кафе «Чайхона № 2», ситуации, когда легче всего сгладить конфликт, выяснили все пути выхода из конфликтных ситуаций. Главным результатом исследования, проведенного в курсовой работе, является то, что конфликт для ресторана – это своеобразная проверка на прочность, которая в итоге оказывается для заведения даже полезной! Гость, который остался недоволен качеством сервиса и промолчал, вряд ли вернется в ресторан. Именно поэтому необходимо прогнозировать и уметь решать конфликты, обозначая, что гостям в заведении всегда рады и умеют их слышать, что неизменно располагает всех посетителей к повторному посещению.

Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие и руководители должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других. Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив и организацию в целом.

Существует несколько способов решения конфликтов в ресторанном бизнесе. К наиболее распространенным и приемлемым относятся избегание конфликтов, компромисс и сглаживание. В зависимости от самой ситуации и от своих индивидуальных особенностей человек выбирает подходящий способ.

Рассмотрев названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Именно поэтому специалисту в сфере сервиса важно знать психологию процесса обслуживания и способы решения конфликтных ситуаций на предприятии сервиса.

Список литературы:

Книги и учебные пособия:

- 1) Буртовая Е.В. Конфликтология. Учебное пособие.- 2002.- С. 43.
- 2) Васенина Т.А. Краткий курс лекций по предмету «Организационное поведение». М.: ИМТиП.- 2007. – С. 72.
- 3) В.В.Усов. Профессиональная этика и психология в общественном питании. – 1990.- С.32.
- 4) Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. «Как эффективно управлять организацией?» - Москва. Бератор. - 2004. – С. 154.
- 5) Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 2008.- С.26.
- 6) Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей». - Москва: Издательство «Омега-Л», 2007. - 47 с.

- 7) Кардош Л. Этика в торговле./М: Экономика. - 1985.- Крымская Б. А. – С.15.
- 8) Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ. 1994. С. 340.
- 9) Конституция Российской Федерации. - М.: Юрайт-Издат, 2008.
- 10) Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М., 1994. С. 640.
- 11) Кравченко В.И. Социология: Учебное пособие. СПб Изд-во СПбГУАП.: - 2006. – С. 104.
- 12) Лазарева Н.В., Калинин И.В., Кудряшов О.А. Сервисная деятельность. – 2015. – С. 29.
- 13) Леонов Н. И. Конфликтология. - М.: МОДЭК.- 2003.- С. 32.
- 14) Мажников В.И. Конфликтология: Учебное пособие.- 2005. - С. 130.
- 15) Полухина А.Н. Проблемы управления персоналом в сервисно-туристской сфере // -2004. - С. 45-52
- 16) Природа социального конфликта // Вопросы психологии. - 2002.- № 6. - С. 11.
- 17) Чижов Н.А. Проблемы качества обслуживания клиентов (потребителей) // Маркетинг и маркетинговые исследования №6. 2003 - С. 18-21
- 18) Юрасов И. Философия управления персоналом в России на современном этапе. // Управление персоналом. -2004. - №18. - С. 26-30.
Электронные ресурсы:
- 19) Афиша live. [Электронный ресурс]. / Режим доступа: <https://www.afisha.ru/kazan/restaurant/60218/>
- 20) Внутриорганизационные конфликты. Виды конфликтов. Электронный ресурс./ Режим доступа: http://life-prog.ru/1_60882_vnutriorganizatsionnie-konflikti-vidi-konfliktov-polozhitelnie-i-otritsatelnie-storoni-konfliktov.html
- 21) Все по специальности Сервис. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://managment-study.ru/mezhlichnostnye-i-strukturnye-sposoby-razresheniya-konfliktov-v-organizacii.html>
- 22) Залог успеха ресторана. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://techno-od.livejournal.com/42886.html>
- 23) Конфликты в сервисе. Электронный ресурс./ Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/sociology/00459192_0.html
- 24) Мир ресторатора. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://mir-restoratora.ru/?p=13037>
- 25) Основы менеджмента. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/konflikty-v-organizacii-metody-razresheniya-konfliktov.html>
- 26) Сервисная деятельность [Электронный ресурс]. / Психология процесса обслуживания. // Режим доступа: https://abc.vvsu.ru/books/servis_dejatelnost/page0007.asp
- 27) Социальная психология. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/tip-klient-psihologija-pokupatelja-obshhenie-prodazhi-harakteristika-dejstvija-prodavca/>
- 28) Труд. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://www.trud.ru/article/22-10->

[2012/1283805_konflikty_v_restoranax_chno_dolzhny_delat_sotrudniki_restorana.html](#)

29) Чайхона № 2. Официальный сайт. Электронный ресурс./ Режим доступа: <http://www.chaihona2.ru/blank-cfvg>

30) Энциклопедия кругосвет./ Сфера услуг./ Режим доступа: http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/SFERA_U_SLUG.html