

# Konflikty pracownicze



Hotelarstwo jest zawodem ciekawym, ale i trudnym i odpowiedzialnym. Praca w hotelu może przynieść wiele satysfakcji, ale też hotelarstwo wymaga od pracownika wszystkich szczebli predyspozycji zawodowych, wiedzy i umiejętności, jak także wysokiego morale i kultury osobistej

**Barbara Górka, trener Centrum Edukacji i Biznesu**

**R**anga zawodu wynika z podstawowej prawdy, że to pracownicy zatrudnieni w hotelu decydują o poziomie i kulturze obsługi, atmosferze panującej w hotelu, stosunku do gościa, bezpieczeństwie pobytu i zabezpieczeniu interesów użytkowników.

Branża hotelarska posiada specyficzne cechy, typowe tylko dla niej, ale również związane ze specyfiką obcowania zespołów ludzkich wykonujących zadania usługowe dla innych ludzi – gości hotelowych. W związku z tym w hotelu wyróżnić można relacje pomiędzy:

- pracownikami a gośćmi,
- pracownikami a pracownikami,
- pracownikami a kierownictwem różnego szczebla.

Relacje te powinny być jak najlepsze dla dobra wszystkich grup, wtedy korzystnie wpływają na atmosferę w hotelu. Jednak tam gdzie są ludzie, tam też rodzą się konflikty. Hotel to przede wszystkim ludzie i stosunki międzyludzkie, którym od zawsze towarzyszą konflikty. Różnorodność typów nie tylko zachowania ale poglądów czy wizji realizacji celu prowadzi w konsekwencji nieuchronnie do sytuacji konfliktowej. Konflikt między pracownikami ma bowiem charakter interpersonalny i obejmuje sytuację, w której dochodzi do sprzeczności celów, postaw lub zachowań między indywidualnymi pracownikami. Jest formą rywalizacji między ludźmi lub grupami. Przeciwnika w konflikcie postrzega się jako przeszkodę na drodze do celu, co wywołuje stany frustracyjne i związane z nimi napięcia emocjonalne oraz uczucia wrogości.

Samo pojawienie się konfliktu międzyludzkiego w organizacji nie jest jednak sytuacją złą czy niepożądaną, gdyż może sprzyjać zmianie i rozwojowi. Negatywne konsekwencje może przynieść nieumiejętne zarządzanie konfliktem, doprowadzające do narastania negatywnych emocji i niszczenia relacji.

Konflikty pracownicze często wywierają poważny wpływ na efektywność funkcjonowania całego hotelu, sprawność działania poszczególnych jego działów ale przede wszystkim przekładają się na panującą atmosferę w pracy. Zachowania pracowników mogą się udzielić również gościom, którzy mogą te zachowania uznać za właściwe.

## Przyczyny konfliktów

U podłoża konfliktów znajdują się zwykle konkretne przyczyny, stanowiące potencjalne źródła konfliktów. Należą do nich m.in.: różnice w celach, podział zadań, warunki pracy, organizacja pracy, metody pracy, wynagrodzenia, ocenianie pracowników, zasady awansowania, zagrożenie zwolnieniami, system informacji, wprowadzanie zmian. Potencjalne źródła konfliktów tworzą jednak sytuację konfliktową dopiero wtedy, gdy zostaną w określony sposób odzwierciedlone w świadomości ludzi. Stąd też mówi się o istnieniu obiektywnych i subiektywnych przesłanek powstawania konfliktów w organizacji. Oznacza to, że określone stany rzeczy, które stanowią przyczynę konfliktu nie w każdych warunkach do wybuchu konfliktu prowadzą. W fazie narastania poczucia niezadowolenia i wzrostu stanu napięcia wokół konkretnej sprawy, występuje szereg innych czynników, które wpływają na dynamikę tego procesu, ukierunkowując go albo w stronę współpracy, albo w stronę wybuchu konfliktu. Nie zawsze konflikt pracowniczy jest zawiniony przez samych pracowników. Podstawowym źródłem konfliktu może być nieobiektywny, wadliwy podział korzyści materialnych (płace, nagrody) – a to przecież zakres kompetencji kierowniczych. Nawet największa zapobiegliwość menedżerów nie zapewni eliminacji sytuacji konfliktowych. Należy podkreślić, że w firmie usługowej (w odróżnieniu od przedsiębiorstw produkcji materialnej) konflikty ulegają nasileniu ze względu na wyekspozowanie pracy ludzkiej oraz fakt, że pracownicy często występują w kilku rolach jednocześnie.

Rodzaje i przyczyny konfliktów są bardzo różne. Jeżeli uwzględnimy przedmiot konfliktu to wyróżnia się:

- konflikt motywów – występuje wtedy, gdy człowiek, który jest podmiotem procesu podejmowania decyzji, zna różne możliwości, alternatywy; uznając określone cele za najważniejsze, sam dokonuje wyboru;
- konflikt potrzeb – ma miejsce wówczas gdy jednostka odczuwa istnienie dwu lub większej potrzeb, których równoczesne zaspokojenie jest niemożliwe; konflikt ten to skutek nieprzewidywalności wszystkich możliwych rezultatów ludzkiego zachowania;
- konflikt norm – pojawia się w sytuacjach, gdy człowiek, który ma ukształtowane już reguły, zasady postępowania – ma do czynienia z zachowaniem osób ze sprzecznymi normami lub gdy istnieje nacisk, aby zmienił swoje zachowanie;
- konflikt ról – to pochodna niedających się pogodzić wymagań stawianych człowiekowi przez pojedyncze osoby, grupy lub całe organizacje;
- konflikt interesów – występuje wtedy, gdy odmienne jest rozumiany system rozdziału dóbr – jako źródła zachęty i zaspokajania potrzeb wdrażanych przez poszczególne jednostki lub grupy;
- konflikt władzy – stanowi wyraźną formę konfliktu interesów; w organizacji konflikt władzy przybiera formę rywalizacji o stanowisko.

Omówionych rodzajów konfliktów nie można uniknąć – można jedynie minimalizować ryzyko ich wystąpienia. Wymaga to ścisłej i bardzo partnerskiej współpracy między oraz kierownictwem. Pracownicy najlepiej orientują się, jakiego rodzaju sytuacje wywołują konflikty i często mogą podsunąć ich rozwiązania. Problem polega jednak na tym, że silnie zhierarchizowana struktura firm utrudnia przepływ informacji do góry, nie mówiąc już o innowacyjnych rozwiązaniach. Efektem staje się sytuacja, w której konflikty zostają uświadomione kierownictwu dopiero w chwili nie tyle ich wystąpienia co zaostrzenia i przeniesienia ich skutków na gości hotelowych. A wtedy zarządzanie jakością staje się leczeniem a nie zapobieganiem chorobom – co oznacza wyższe koszty: finansowe i społeczne (utrata klienta a może i pracownika).

W hotelu pracuje się zespołowo, co ujawnia różne postawy i skłonności pracowników i może wywoływać różnorodne konflikty, np. konflikt motywacyjny, polegający na jednoczesnym występowaniu w sferze dążeń gościa hotelowego i recepcjonisty, dwóch lub więcej wzajemnie wykluczających się niedających się łącznie realizować motywów. Czasem powstaje inny rodzaj konfliktu: konflikt poznawczy, wywołany pojawieniem nim się informacji sprzecznych z przekonaniami bądź oczekiwaniami gościa hotelowego. Czasem mamy do czynienia z konfliktem ról. Część konfliktów między pracownikami dotyczy różnicy w płacach lub niezrozumieniu intencji (najczęściej do konfliktów w hotelu należą sprawy dni wolnych

za opracowane np. niedzieli i święta, czy też na temat zastępstw na dyżurach nocnych w hotelu).

W tak różnorodnym środowisku jakim jest hotel, mamy często do czynienia z konfliktami wynikającymi z ze złej komunikacji między działami lub po prostu z faktu niedoceny ich wkładu w funkcjonowanie całości. Sytuacje takie stwarzają czasem sami zatrudnieni nie okazując poszanowania dla swoich współpracowników. Dotyczy to zwłaszcza osób, zatrudnianych na stanowiskach mniej eksponowanych. Do takich zaliczamy osoby zatrudniane np. w dziale housekeepingu lub części parterowej hotelu (portierzy, odźwierni, ochrona hotelowa). I chociaż recepcja stanowi wizytówkę hotelu to dobrze przygotowana na przyjazd gościa jednostka mieszkalna wywoła u niego poczucie zadowolenia.

## Wspólny problem

Działy hotelu, w zależności od osobowości szefa, mogą wyróżniać się na tle innych. Czasem jego postawa powoduje, że pracownicy czują się pewniejsi. Warto pamiętać, że w dobrej organizacji zespół stanowi jedność i nie ma lepszych i gorszych. Najważniejsze w pracy w hotelu są osoby korzystające z jego usług. Poszanowanie dla wzajemnej pracy ułatwia pracę działów hotelu i pozwala budować silny fundament organizacji. W pracy każdego działu ogromnie ważna jest zarówno dobra organizacja pracy i usystematyzowanie pewnych czynności, jak i współpraca personalna (koleżeńska solidarność i wzajemne uzupełnianie się w obowiązkach). Niezbędna jest ścisła współpraca między działami recepcji z housekeepingiem w celu wymiany informacji (o wolnych pokojach, preferencjach gości, przedłużeniach pobytów – itp.). Osoba pracująca na każdym stanowisku w hotelu powinna posiadać predyspozycje wyczuć zasad „kultury osobistej” nie tylko w stosunku do gości hotelowych, ale w stosunku do współpracowników. Określenie np. pracowników housekeepingu „sprzątaczkami” i „pokojówkami” jest wyrazem braku szacunku. Istotny w pracy hotelu jest aspekt poznania zakresu pracy i odpowiedzialności różnych działów. Zdarza się, że pracownicy housekeepingu nigdy nie przyjrzały się bliżej osoby rozpoczynające pracę np. w dziale recepcji. Nie będą więc miały wyrozumiałości dla niektórych zdarzeń. Podobne sytuacje występują również na linii kuchnia – sala konsumencka. Rozwiązanie teoretycznie jest proste: dobra współpraca z innymi działami hotelowymi umożliwia szybką komunikację oraz reakcję pracowników na rozwiązanie zaistniałego problemu, a także zmniejsza ryzyko wystąpienia konfliktu. Jednak uzyskanie tego efektu może być czasem procesem długofalowym, ponieważ musi dotknąć mentalności zatrudnianych pracowników. Konflikt może zakończyć się na trzy różne sposoby. Po zażegnaniu konfliktu grupa może: wyjść z kryzysu wzmocniona, kontynuować wzajemną niechęć, dążyć do rozstania.

Konflikt jest wspólnym problemem jego uczestników. Aby został konstruktywnie rozwiązany, muszą być uwzględniane interesy obu stron. Każda z nich powinna akceptować przyjęte rozwiązanie i być z niego zadowolona. Nie może być mowy o wygranej bądź przegranej. Konstruktywne rozwiązywanie konfliktu składa się z sześciu etapów:

1. Określenie problemu – uzgodnienie przez strony, na czym polega konflikt.
2. Rozpoznawanie przyczyn – dokonuje się w celu uniknięcia podobnych konfliktów w przyszłości.
3. Tworzenie rozwiązań – osoby będące w konflikcie powinny ustalić, jakie cele są obustronnie pożądane i co mogłyby zrobić aby te cele zrealizować.
4. Ocena i wybór rozwiązania – zaproponowane rozwiązania ocenia się pod względem skutków dla obu stron.
5. Wprowadzenie w życie – zastosowanie w praktyce wybranego, najlepszego rozwiązania problemu.
6. Ocena praktycznej skuteczności wybranego rozwiązania – ostatnia faza polega na ocenie zastosowanych rozwiązań po pewnym czasie. Jeżeli przyjęte rozwiązania okazały się nierealne lub zaistniały nowe okoliczności, całą procedurę należy powtórzyć.

Patrząc z perspektywy hotelu, trzeba postawić pytanie o to, czy i jak dany konflikt może wpłynąć na działalność firmy. Rolą szefa jest, oczywiście, dopilnowanie, aby każdy pracownik czuł się komfortowo na swoim stanowisku, lecz przede wszystkim nadzór nad tym, aby organizacja działała sprawnie i wydajnie. Dobrym rozwiązaniem są szkolenia kadry pracowniczej, w trakcie których następuje wykonywanie zadania przez grupę jako całość. Dobrze przeprowadzony trening pozwoli nam odpowiedzieć na pytanie jakie konflikty (ukryte bądź jawne) sprawiają, że współpraca w naszym zespole nie układa się tak jak powinna? Profesjonalni trenerzy podczas takiego szkolenia dla firm pomogą nam znaleźć



For Shutterstock

źródło problemów. Najczęściej są nim sytuacje niejasne dla pracowników lub menadżerów. Dochodzi wówczas do konfliktu ról wewnętrznych (gdy kierownik staje się podczas projektu równorzędnym pracownikiem ze swoimi podwładnymi) lub konfliktu komunikacji (gdy rola nie jest w sposób wyraźny realizowana, bądź uległa rozmyciu). Czasami warto zainwestować w szkolenia nie tylko dla wydzielonego działu, ale zaryzykować szkolenia z komunikacji dwóch różnych działów np. recepcja i housekeeping.

Obecnie szkolenia dla firm są coraz popularniejszą metodą inwestowania w możliwości własnego zespołu lub w indywidualny rozwój pracowników. Po takie rozwiązanie sięgają dziś nie tylko przedsiębiorstwa z branży, w których specyfika wykonywanego zawodu zmusza do stałego podnoszenia kwalifikacji. Szkolenia dla firm są również idealnym sposobem na zbilansowanie metody pracy, poprawę skuteczności komunikacyjnej w grupie, czy zażegnanie konfliktów. ■



CE&B

Firma Centrum Edukacji i Biznesu od 5 lat wspiera rynek hotelarski i gastronomiczny poprzez doradztwo oraz edukację w zakresie podnoszenia poziomu jakości w tej branży począwszy od zarządzania zarówno finansowego jak i personalnego, po sprzedaż, wizerunek, promocję i obsługę Klienta. Dzięki ścisłej współpracy z ekspertami-praktykami realizuje dedykowane szkolenia warsztatowe dla hoteli, salonów spa i lokali gastronomicznych o różnym standardzie na terenie całej Polski. Zapraszamy na stronę [www.ceib.com.pl](http://www.ceib.com.pl) i najbliższe szkolenie warsztatowe pt. „Przepis na sukces w marketingu obiektu hotelowego”, które odbędzie się w kwietniu 2012 r. w Trójmieście.