

Оглавление

Введение

1. Теоретические аспекты управления конфликтами в организации
 - 1.1 Сущность конфликта в современной организации
 - 1.2 Типы и причины конфликтов в организации
 - 1.3 Методы и стратегии урегулирования конфликтов
2. Комплексный анализ деятельности и управления конфликтами в ООО «Арго»
 - 2.1 Общая характеристика предприятия
 - 2.2 Анализ управления конфликтом на предприятии
3. Направления совершенствования методов управления конфликтами
 - 3.1 Рекомендации по усовершенствованию управления конфликтами на предприятии ООО «Арго»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Важнейшими профессиональными чертами менеджера являются умение принимать обоснованные решения и брать на себя за них ответственность. [1, стр.8] Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения. Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах предприятия и позволяют выявить разные точки зрения на те или иные события. Конфликты способствуют повышению активности и мотивации к труду, росту квалификации, появлению новых идей в развитии предприятия, рост способности к изменениям. Совершенно без конфликтов, проблем и переживаний человек может остановиться в своем развитии. Все это способствует процессу управления, а поэтому конфликты в зависимости от ситуации следует не подавлять, а регулировать. Актуальность темы данной курсовой работы в том, что часто управленцы, которые не могут сосредоточиться или владеть собой в конфликтной ситуации, встать на

объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт, или отложить его, что не дает полного решения проблем в деловом коллективе. Целью данной курсовой работы является рассмотрение методов управления конфликтами в организации.

В связи с поставленной целью необходимо решение следующих задач:

- Рассмотреть теоретические аспекты управления конфликтами в организации;
- Провести анализ системы управления на примере ООО «Арго»;
- Разработать рекомендации по устранению конфликтов в данной организации.

Структура работы обозначена поставленными в ней задачами.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы управления конфликтами в организации. Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречия между целями отдельной личности и целями организации в целом, между полномочиями и возможностями одного лица и различных групп руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта. [3, с.367]

Во второй главе проведен анализ системы управления на примере ООО «Арго».

В третьей главе курсовой работы мной предложены рекомендации к устранению конфликтных ситуаций в анализируемой организации.

Объектом исследования в данной курсовой работе является ООО «Арго», а предметом - управление процессами конфликта в организации.

Методами исследования являются: анализ литературных источников, психологические тесты, группировки и обобщение.

Теоретической базой курсовой работы являются труды отечественных ученых в области управления персоналом организации.

конфликт управление стратегия

1. Теоретические аспекты управления конфликтами в организации

1.1 Сущность конфликта в современной организации

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

В работе с людьми неприемлемы навязывание своего мнения и режима труда подчиненным, подавление их инициативы, постоянная подозрительность и недоверие, злоупотребление административными методами, игнорирование, подмена и вмешательство в деятельность нижестоящих руководителей, постоянное недовольство деятельностью персонала, грубые окрики и замечания, нудное «воспитание» и боязнь похвалить хорошего работника. [1, стр.370]

В отечественной экономике в связи с переходом к новым способам управления даже в успешно действующих организациях возникают ситуации повышенной

напряженности и контроля. Изменение социальных норм производства материальных благ и их распределения составляют негативный фон социальных конфликтов в организации, которые могут привести к разрушительному кризису. В этой ситуации многие организации оказываются конфликтными по своей сути, вследствие чего в итоге не достигают организационных целей. Все вместе свидетельствует о важном значении проблемы организационных конфликтов в рамках не только конкретной организации, но и всего общества.

Отметим, что конфликты характеризуются двойственностью, так как их результаты могут быть и полезны, и вредны организации. Более того, ученые полагают, что конфликты не просто полезны организации, они формируют ее оптимальную структуру управления. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Конфликтные взаимодействия даже несущественные, стычка между представителями различных подразделений организации или между представителями различных структурных уровней организации (например, между руководителем и подчиненными) может постепенно привести к острому крупномасштабному конфликту.

Конфликт в организации может протекать и распространяться в следующих основных направлениях:

- 1) горизонтальные конфликты, или конфликты “равный с равным”, представляют собой конфликты между коллегами, руководителями одного уровня и характеризуются тем, что участники не могут использовать в противостоянии самый главный ресурс -- статус в организации, должностное положение. В этом случае, на первый план выходят связи членов организации, их прошлые заслуги и опыт;
- 2) вертикальные конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными, изначально протекают в неравных для соперников условиях, так как руководители обладают большими ресурсами и возможностями, чем подчиненные [8, стр.34]

1.2 Типы и причины конфликтов в организации

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Перед тем как перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, сначала выделим основные типы конфликтов. [4, с. 147]

Основные типы конфликтов:

- Внутриличностный конфликт - этот тип конфликта может принимать различные

формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

- Межличностный конфликт - это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

- Конфликт между личностью и группой - это конфликт между отдельной личностью и группой, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

- Межгрупповой конфликт - организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта, конфликт между профсоюзом и администрацией [8, стр. 122-195].

Причины конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин:

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как

организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал. [3, с. 407]

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть, как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится [12, стр. 88-144].

1.3 Методы и стратегии урегулирования конфликтов

Существуют три главных стратегии управления конфликтами:

Нормативная или морально-правовая стратегия. Ее цель -- разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон,

то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными.

Реалистическая стратегия. Эта стратегия ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо. Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации. Где руководство стремится к максимальной выгоде при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

Идеалистическая стратегия. Эта стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта.

Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта. [10, с. 245]

Уход от конфликта. Преимущество этого метода состоит в том, что решение такого рода принимается очень быстро. Такой метод целесообразно применять в случаях:

- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
- наличия более важных проблем, требующих своего решения;
- необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
- потребности выбирать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
- подключения других сил для разрешения конфликта;
- наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом;
- если время надвигающегося конфликта неудачно.

Разновидностью метода «ухода от конфликта» является метод бездействия. Этот метод оправдан в условиях полной неопределенности, невозможности предвидеть варианты развития событий. Последствия при этом непредсказуемы.

Следующая разновидность метода -- уступок или приспособления. В этом случае одна сторона идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется в нескольких случаях:

- когда сторона обнаруживает свою неправоту;
- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас;
- когда необходима минимизация потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете;
- когда гармония и стабильность особо важны.

Метод «скрытых действий» используется тогда, когда управление конфликтом

нуждается, с точки одной из сторон, в скрытых средствах его регулирования. Метод применяется:

- при стечении экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- при отсутствии желания иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потерять имидж;
- при невозможности вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия;
- при дисбалансе сил, отсутствии паритета в ресурсах сталкивающихся сторон, что подвергает более слабую сторону повышенному риску или требует дополнительных издержек.

Здесь применяются и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки примеры прямого обмана, создание различного рода препятствий. Это может быть скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям, провоцирование актов саботажа, распространение негативных настроений и возможность усиления конфликта на этой почве.

Метод «быстрого решения» применяется в случаях:

- дефицита времени для принятия решения и в связи со сложившимися обстоятельствами;
- изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации;
- если обе конфликтующие стороны желают участвовать в поиске лучших соглашений;
- если ситуация конфликта не является остро противостоящей интересам сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;
- понимания, что подобное «скорое» решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Метод «компромисса» является таким видом соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. Суть его -- в управлении конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных. [3, с. 501]

Метод используется в следующих случаях:

- если цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий;
- если конфликтующие стороны с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
- если имеется возможность достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
- если имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени;
- если имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или

соперничество не дают успеха;

- если обе сталкивающиеся стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров;
- если стороны имеют достаточно времени;
- если ресурсы ограничены.

Этот метод нецелесообразно применять в случаях:

- нереалистичности первично занятой позиции вследствие ее преувеличенности, раздутости;
- неэффективности компромисса и в случае оспаривания конфликтующими сторонами принятых обстоятельств.

В компромиссном решении нет победителя и нет проигравшего. Достоинствами этого метода разрешения конфликта являются:

- выявление спорных вопросов для обеих сторон;
- подчеркивание взаимных интересов;
- использование «объектного» критерия в ходе переговоров;
- ведение переговоров без оскорбления достоинства обеих сторон;
- разработка взаимовыгодных решений.

Метод «сотрудничества» -- соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта разрешения конфликтной ситуации. Он применяется в следующих случаях:

- при необходимости выработки интегративного решения, когда проблемы обеих сторон очень важны;
- если одна из сторон нуждается в выяснении своих целей в данном конфликте;
- при необходимости выработки соглашения о решении проблем сторон на основе принципа консенсуса;
- если имеется достаточно времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Основные ограничения применения этого метода связаны с условиями времени и обязательностью сторон. Применение этого метода дает выигрыш обеим конфликтующим сторонам.

Метод «силы» связан со стремлением оппонента навязать свое решение другой стороне. Зачастую более сильная сторона стремится заставить принять свою точку зрения любой ценой.

Этот метод применяется в следующих условиях:

- необходимо быстрое, решительное действие, возможно, при чрезвычайных обстоятельствах;
- вынужденное принятие непопулярных решений (снижение заработной платы, введение дисциплинарных ограничений и т.п.);
- наличие жизненно важной для организации ситуации и при осознании более сильной стороной своей правоты;
- необходимо принятие мер против социальных групп с деструктивным типом поведения.

Этот метод предполагает использование следующих приемов:

- навязывание стратегий, в выгодной сильной стороне;

- использование конкуренции;
- использование власти путем принуждения для получения однозначных результатов;
- требование подчинения.

При применении этого метода проигравшая сторона, не имея возможностей решить собственные проблемы, может прибегнуть к различным формам скрытой и открытой конфликтности [3, стр. 176-277].

Этот метод эффективен в ситуациях, где администрация имеет значительную силу над работниками.

Проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства фирм состоит и том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны договориться с союзниками об условиях их участия в конфликте и условиях разрешения конфликта с противниками.

2. Комплексный анализ деятельности и управления конфликтами в ООО «Арго»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Арго» начало свою деятельность в ноябре 2003 года. Полное официальное наименование - общество с ограниченной ответственностью "Арго". Юридический адрес: 694740, Сахалинская область, г. Невельск, ул. Советская, 8. Основным видом деятельности организации является - деятельность ресторанов и кафе.

Организационно-правовая форма (ОПФ) - общество с ограниченной ответственностью. Тип собственности - частная собственность. Целью данной организации является получение прибыли.

Организационная структура ООО «Арго» имеет линейно-функциональный тип построения предприятия и имеет два уровня управления. На верхнем уровне управления находится должность директора ООО «Арго».

На среднем уровне управления находятся такие должности, как, главный бухгалтер, администратор. (Рис.1)

Рис. 1. Организационно-правовая структура ООО «Арго»

Функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Проведем анализ основных показателей деятельности (Таблица 1)

Таблица 1 - Анализ основных показателей деятельности

Производство

2013 г.

2014 г.

2015 г.

Отклонение

2014 г к 2013 г

2015 г к 2014 г

(+,-)

%

(+,-)

%

Объем выпущенной продукции (реализованной), тыс. руб.

14678

12449

11315

-2229

-15,2

-1134

-9,1

Полная себестоимость, тыс. руб.

3253

618

699

-2635

-81

81

13,1

Прибыль от продаж, тыс. руб.

9245

8372

7056

-873

-9,4

-1316

-15,7

Чистая прибыль, тыс. руб.

9432

7910

6663

-1522

-16,1

-1247

-15,7

Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.

6908,5

6869,5

6730

-39

-0,56

-139,5

73,9

Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

15302

29229,5

39810,5

13927,5

91

10581

36,2

Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.

9921,5

13076

11068

3154,5

31,8

-2008

-15,3

Среднесписочная численность персонала, чел.

9

12

13

3

33,3

1

8,3

По данным таблицы 1 видно, что среднегодовая стоимость основных фондов в 2015 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 178,5 тыс. руб. Среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась на 24508,5 тыс. руб. Среднегодовая стоимость собственного капитала также увеличилась на 1146,5 тыс. руб.

Рассмотрим показатели эффективности деятельности предприятия в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ основных показателей эффективности деятельности

Показатели

2013

2014

2015

Отклонение

2014г к 2013г

2015 г к 2014 г

Фондоотдача основных фондов, руб./руб.

3,2

2,7

2,5

-0,5

-0,2

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз

0,97

0,57

0,39

-0,4

-0,18

Выработка одного работающего, тыс. руб./чел.

1630,9

1037,4

870,4

-593,5

-167

Рентабельность производства, %

2,8

13,5

10,1

10,7

-3,4

Рентабельность продаж, %

0,8

0,9

0,9

0,1

0

Рентабельность собственного капитала, %

0,9

0,9

0,9

0

0

Рассчитав показатели эффективности деятельности предприятия видно, что фондоотдача предприятия снизилась на конец года на 0,2 руб., что отрицательно характеризует деятельность предприятия. Основными факторами увеличения фондоотдачи послужили изменения как экстенсивного, так и интенсивного факторов. Анализ основных показателей рентабельности показал уменьшение прибыли, которую предприятие получает с каждого рубля.

В целом деятельность предприятия является низкорентабельной с неблагоприятной тенденцией, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности.

Анализ финансового состояния базируется на данных финансовой отчетности, расчета и сопоставления большого количества показателей и коэффициентов.

Бухгалтерская отчетность состоит из образующих единое целое взаимосвязанных документов: бухгалтерского баланса (Приложение 3), отчета о финансовых результатах (Приложение 3), других отчетов и пояснений к ним. Она дает достоверное и полное представление об имущественном и финансовом положении компании, а также финансовых результатах ее деятельности.

Финансово-экономический анализ является составной частью комплексной диагностики компании и представляет собой эффективный метод, позволяющий осуществить оценку ее финансового состояния и являющийся базой для проведения работ, связанных с формированием финансовой политики компании.

Финансово-экономический анализ позволяет реализовать следующие задачи:

- оценить результаты и эффективность деятельности компании, ее текущее финансовое состояние, составить прогноз развития финансово-экономических показателей компании на ближайшую перспективу;
- оценить динамику финансовых показателей за определенный период времени и факторы, вызвавшие эти изменения;
- оценить существующие финансовые ограничения на пути реализации организационных преобразований.

На этапе диагностики компании финансово-экономический анализ ставит своей задачей проведение углубленной оценки хозяйственной ситуации для обоснования управленческих решений, поэтому он принимает черты и особенности внутрихозяйственного управленческого анализа.

Проведем анализ финансовых результатов ООО «Арго» (Таблица 3)

Таблица 3 - Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Арго»

Показатели

Фактически

+, - отклонение

2014 г.

2015 г.

Абсолютное, тыс. руб.

Относительное %

1. Выручка от продажи товаров (работ, услуг), тыс.руб.

12449

11315

-1134

-9.1

2. Себестоимость проданных товаров (работ, услуг), тыс. руб.

618

699

81

13,1

3. Валовая прибыль, тыс.руб.

11831

10616

-1215

-10,2

4. Коммерческие расходы, тыс.руб.

1124

985

-139

-12,3

5. Управленческие расходы, тыс.руб.

2335

2575

240

10,2

6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.

8372

7056

1316

-15,7

7. Прочие доходы, тыс. руб.

187

-

-

-

8. Прочие расходы, тыс. руб.

142

51

-91

-64,0

9. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.

8417

7005

-1412

-16,7

10. Прочее, тыс.руб.

507

342

-165

-32,5

11. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.

7910

6663

-1247

-15,7

Как показывают данные таблицы 1, по сравнению с 2014 годом в 2015 году произошло уменьшение выручки от продажи товаров (работ, услуг) на 9,1% (или на 1134 тыс. руб.), а показатель себестоимости увеличился на 13,1% (81 тыс. руб.). Валовая прибыль также изменилась в отрицательную сторону на 1215 тыс. руб. (10,2%) соответственно, что в итоге привело к снижению чистой прибыли.

В целях анализа можно воспользоваться методическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, в которых определена система критериев для определения неплатежеспособных предприятий. Система состоит из трех показателей:

- 1) коэффициента текущей ликвидности - данный коэффициент показывает, сколько рублей оборотных средств, приходится на 1 рубль краткосрочной задолженности;
- 2) коэффициента абсолютной ликвидности - показывает, какая часть краткосрочных обязательств, может быть погашена в ближайшее время за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений;
- 3) коэффициента финансовой независимости - показывает, какую долю занимает собственный капитал во всем капитале предприятия.

Сравнительная оценка критериев для определения платежеспособности ООО «Арго» представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнительная оценка критериев ООО «Арго»

2013 г

2014 г

2015 г

Норматив

Изменение (+-)

2014 г к 2013 г

2015 г к 2014 г

Коэффициент текущей ликвидности

1,5

1,2

1,1

2,0

-0,3

-0,1

Коэффициент абсолютной ликвидности

0,04

0,01

0,05

0,2

-0,03

0,04

Коэффициент финансовой независимости

0,5

0,3

0,2

0,5 - 0,8

-0,2

-0,1

Таким образом, по рассчитанным коэффициентам текущей ликвидности видно, что в 2015 году по отношению к 2013 произошло уменьшение показателей на 0,4. Это значение свидетельствует о том, что Общество не в состоянии покрыть все свои текущие обязательства за счет имеющихся оборотных средств. Коэффициент абсолютной ликвидности показал также снижение на 0,01. Коэффициент финансовой независимости в 2013 году был в пределах нормы, а в 2015 году снизился на 0,3, это свидетельствует о том, что у компании есть риск неплатежеспособности.

Технико-экономические и финансовые показатели ООО «Арго» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Технико-экономические и финансовые показатели ООО «Арго»

Показатели

2014

2015

Отклонения

Абсол., тыс. руб.

Относ., %

1 Выручка от реализации без НДС (ВР), тыс. руб.

12449

11315

-1134

-9.1

2 Численность персонала, человек

12

13

1

8,3

2.1 служащие

8

9

1

12,5

2.2 специалисты

3

3

0

0

2.3 Руководители

1

1

0

0

2.4 уволилось

2

3

1

50

3.Прибыль от продаж, тыс. руб.

8372

7056

1316

-15,7

4.Производительность 1 работника, тыс. руб. (п.1/п.2.1)

1556,12

1257,22

-298,9

-19,2

5.Себестоимость продаж, тыс. руб.

618

699

81

13,1

6.Затраты на 1 руб. продаж, тыс. руб. (п.5/п.1)

0,05

0,06

0,01

20

7.Рентабельность продаж, % (п.3/п.1)

0,67

0,62

-0,05

-7,5

8.Текучесть кадров, %

16,6

23,0

6,4

38,5

9..Фонд оплаты труда, тыс.руб.

2829

3196

367

12,9

Коэффициент рентабельности продаж рассчитывается по средствам деления прибыли от продаж на выручку от реализации. Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. В 2015 году по сравнению с 2014 прибыль с рубля продаж уменьшилась на 0,05 рубля.

Для расчета экономической эффективности предложенных нами мероприятий, воспользуемся методом, описанным в учебнике Кибанова А.Я. [14, стр.96]

Что касается производительности труда, то стоит отметить, что она также уменьшилась на 19,2%. Это говорит о нерациональном использовании трудовых ресурсов. Общая численность персонала увеличилась на 8,3% или 1 человека. Главная цель финансовой деятельности предприятия - наращивание собственного капитала и обеспечение устойчивого положения на рынке. Для этого необходимо постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность предприятия, а также оптимальную структуру актива и пассива баланса. При оценке финансовой устойчивости видно, что руководителю ООО «Арго» нужно задуматься о финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент текучести кадров - определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной

численности работников.

По мнению В.Р. Веснина нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год [8, с.29]. Таким образом, текучесть кадров в ООО «Арго» составляет 6,4%, что является выше нормы.

Важно определить мотивы текучести - непосредственные причины увольнения отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- высокий уровень конфликтности;
- неблагоприятный социально-психологический климат;
- прочие мотивы.

Учитывая, что предметом нашего исследования является процесс по управлению конфликтами на предприятии ООО «Арго» следует отметить, что многие данные меры как раз способствуют совершенствованию изучаемого процесса.

Технико-экономические и финансовые показатели ООО «Арго» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Технико-экономические и финансовые показатели ООО «Арго»

Показатели

2013 г

2014 г

2015 г

Изменение (+;-)

2014 г к 2013 г

2015 г к 2014 г

Среднесписочная численность работников чел.

9

12

13

3

1

Фонд оплаты труда, тыс. руб.

2239

2829

3196

590

367

Выручка, тыс. руб.

14678

12449

11315

-2229

-1134

Товарооборот в расчете на одного среднесписочного работника, тыс. руб. / год

1631

1037

870

-594

-167

Удельный вес фонда оплаты труда в выручке от реализации

15,0

22,7

28,2

5,5

7,7

Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.

20700

19600

20500

-1100

В исследуемый период изменение численности персонала с 2013 г. по 2015 г. выросло на 4 человека. Фонд оплаты труда предприятия в 2014 г. вырос на 590 тыс. руб, в 2015 г. на 367 тыс. руб. Ежемесячная заработная плата уменьшилась в 2014 г. на 1100 руб., а в 2015 г. увеличилась на 900 руб.

2.2 Анализ управления конфликтом на предприятии

В период 20013-2015 на предприятии «Арго» были выявлены следующие типы конфликтов:

1. Межличностные конфликты:
 - а) неудовлетворенность заработной платой;
 - б) авторитарный стиль руководства.
2. Между личностью и группой:
 - а) низкий профессиональный уровень работника;
3. Межгрупповой конфликт:
 - а) различия в целях отделов предприятия;
 - б) невыплата заработной платы;

Для того, чтобы узнать, как происходит процесс управления конфликтами на предприятии, рассмотрим каждый конфликт отдельно.

Конфликт 1. В ООО «Арго» работает бухгалтер высокой квалификации. В силу своих профессиональных обязанностей он, помимо своего рабочего времени, работает сверхурочно. Согласно существующему законодательству ТК РФ ст. 152 сверхурочная работа должна оплачиваться по удвоенному тарифу. Однако на предприятии работник не получает за сверхурочную работу соответствующего вознаграждения. Возникает конфликтная ситуация между главным бухгалтером и руководством предприятия. Причиной конфликта, на наш взгляд, является недооценка квалификации сотрудника, отсутствие знаний поведения руководителя в создавшейся конфликтной ситуации, что приводит к возникновению межличностного деструктивного конфликта. Для решения этого конфликта руководитель использует административный метод, который выражается в подавлении правомерных претензий работника по оплате труда, и отказывается удовлетворить требования своего подчиненного - бухгалтера в материальном вознаграждении, ссылаясь на заключенный договор между работником и предприятием. Согласно ТК РФ ст. 152 применяемый административный метод не правомерен, так как данная статья гласит: «Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последние часы не

менее чем в двойном размере» [19,с.77]. На лицо нарушение администрацией предприятия существующего законодательства.

Руководству предприятия рекомендовано пересмотреть трудовой договор между предприятием и сотрудником.

Конфликт 2. На предприятии администратор очень грубо, в приказном порядке обращаться со своими подчиненными, заставляя их выполнить несвойственные им функции, не объясняя причин выполнения требуемых заданий.

Произошел конфликт между администратором и его подчиненными.

Причинами этого конфликта явились некомпетентность руководителя при организации работы, распределении исполнительных функций между подчиненными, нарушение служебной этики, психологическая несовместимость начальника и его сотрудников, а также отсутствия у руководителя знаний по управлению конфликтами на предприятии. Своим грубым поведением, нежеланием выслушать обратную сторону он создал ситуацию, в которой сам являлся причиной возникшего конфликта.

Используя административный метод для решения этого конфликта, администратор еще более усугубил ситуацию, которая выразилась в открытом неподчинении сотрудников выполнять несвойственные им функции и задания. В создавшейся ситуации применяемый метод решения конфликта не правомерен, так как для решения этого конфликта требуется знания других методов управления конфликтами - метода переговоров, метода нахождения компромиссных решений. Ошибкой руководства явилось то, что этот конфликт не был продиагностирован на ранней стадии, что дало ему возможность перерасти в затяжной конфликт.

Руководству предприятия рекомендуется создание психологической службы с целью выявления индивидуально - психологических черт личности объекта и его психологической совместимости. Администратору при организации работы четко распределять функции и задания между подчиненными согласно их должностной инструкции, а также при возникающих конфликтных ситуациях выбирать стратегию предупреждения конфликтов.

Конфликт 3. Рабочие предприятия объявили забастовку в соответствии со статьей 37 Конституции РФ, а также статьей 410 ТК РФ. Забастовка продлилась в течение двух смен. Так как профсоюзы и комиссия по трудовым спорам на предприятии отсутствуют, решение этого вопроса рабочие взяли на себя.

Причиной забастовки явилась систематическая задержка выплаты заработной платы, что является нарушением статей 130, 136 Трудового Кодекса Российской Федерации, а также коллективного трудового договора раздела 3 п. 3. 2. 1. «Оплаты труда» Статья 130 ТК РФ «Основные государственные гарантии по оплате труда работников» гласит, что «в систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются сроки и очередность выплата заработной платы» [19.с.68].

Статья 136 ТК РФ «Порядок место и сроки выплаты заработной платы» говорят о том, что «заработная плата выплачивается на реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации,

коллективными трудовым договорам».

Для решения этого конфликта администрация выбрала метод переговоров, в результате чего задолженность по заработной плате была погашена.

При этом руководство предприятия, используя свою власть, уволила инициаторов данной забастовки.

Как показал анализ состояния управления конфликтами на предприятии «Арго», основными их причинами являются:

1. Отсутствие нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Конструктивные решения таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом.
2. Отсутствие знаний поведения руководителя в создавшейся конфликтной ситуации. Неумение руководителями пользоваться методикой управления конфликтами, может привести к потере рабочего времени не только руководящего состава, но и управленческого персонала.
3. Некомпетентность руководителя при организации сбалансированной работы на местах. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, обязанности и права должны быть зафиксированы в должностных инструкциях. Разбалансированность рабочего места ведёт к возникновению функциональных противоречий, которые порождают межличностные конфликты.
4. Различия в целях структурных подразделений предприятия. Выполнение специализированными подразделениями целей, соответствующих только своей функциональной области, без учёта комплексных целей всей организации, может привести к разбалансированности в работе всего предприятия и как следствие - возникновению конфликтов.
5. Нарушение в работе системы организационных коммуникаций. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Правильно построенная система коммуникаций даёт возможность объединить организованную деятельность в компании.
6. Нарушение исполнения законодательных документов, связанных со статьями по оплате труда.
7. Отсутствие профсоюзного комитета.

Для управления конфликтами на предприятии руководство в основном использует, как правило, административные методы управления, основанные на стратегии подавления, принуждения, отстаивания своей точки зрения любой ценой. Другие методы как переговоры, нахождение компромиссных решений, практически не используются.

3. Направления совершенствования методов управления конфликтами

Конфликт является неотъемлемой частью процессов взаимодействия между людьми. Конфликт в организации может принимать самые различные виды. Основной

причиной такой ситуации являются противоречия между аспектами личности сотрудников организации. В зависимости от типа конфликта руководитель организации выбирает вид антиконфликтного поведения, или способ управления конфликтами.

Объектом диагностики уровня конфликтности и стилей поведения руководителей организации в конфликтных ситуациях в ООО «Арго».

Определение уровня конфликтности на предприятии мы проводили по методике, описанной А.А. Урбанович [15, с. 531]. Руководителям была предложена анкета, состоящая из 14 вопросов с возможными вариантами ответов для определения уровня конфликтности: да; нет; не знаю (см. приложение 2). После выявления уровня конфликтности каждого работника мы находим средний уровень конфликтности в группе.

На любом предприятии руководитель имеет дело с индивидуальностями, характеризующимися различными склонностями, интересами и возможностями, различными свойствами мышления и памяти, а также индивидуально-психологическими особенностями личности.

При выявлении выраженности определённых индивидуальных качеств, свойств и состояний можно узнать о конфликтности личности.

Под конфликтностью личности понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления, в различные рода конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации. Конфликтность личности определяется комплексным действием психологических (темперамент, уровень агрессивности, психологическая устойчивость, уровень притязаний, акцентуация характера и т.д.), социально-психологических (социальные установки и ценности, отношение к оппоненту, направленность во взаимодействии “на себя”, компетентность в общении и др.) и социальных факторов (условия жизни и деятельности, возможности релаксации, социальное окружение, общий уровень культуры, возможность удовлетворения потребностей и т.п.) [5, с.153]

Применяя методику Г.Айзенка, К.Томаса, Т.Лири, можно определить индивидуально-психологические особенности личности, ее предрасположенность к конфликтному поведению, а также проявление поведенческой активности и свойств личности при взаимодействии с другими людьми.

На предприятии ООО “Арго” было проведено индивидуально-психологическое изучение личности с целью диагностики степени выраженности свойств, выдвигаемых в качестве существенных компонентов личности: устойчивости, неустойчивости динамичности и инертности. За основу была взята адаптированная методика изучения темперамента Г.Айзенка.

Темперамент - это внутренняя суть человека, заложенная в нем от рождения, то есть генетически. Попытка изменить темперамент, воздействовать на него различными методами может привести к конфликтам как внешним, так и внутренним.

Любой темперамент имеет достоинства и недостатки. Залог успеха - уметь контролировать недостатки и эффективно использовать достоинства.

Люди делятся на четыре типа: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик. Типы темперамента показаны на рисунке 2. Каждый тип темперамента связан с определенными признаками, характеризующими первую систему человека. Это:

- устойчивость - неустойчивость;

- динамичность - инертность.

Принадлежность человека к тому или иному темпераменту отражается на стиле его поведения и отношениях с окружающими.

Рассмотрим типы темперамента (Рисунок 2).

Инертный

Неустойчивый

Динамичный

Раздражительный

Тревожный

Неподатливый

Впечатлительный

Пессимистичный

Сдержанный

Необщительный

Меланхолик

Неспокойный

Агрессивный

Возбудимый

Изменчивый

Импульсивный

Оптимистичный

Активный

Холерик

Флегматик
Пассивный
Старательный
Вдумчивый
Миролюбивый
Надежный
Размеренный
Спокойный

Сангвиник
Общительный
Открытый
Разговорчивый
Доступный
Живой
Беззаботный
Любящий удобства
Инициативный

Устойчивый

Рис. 2 - Типы темперамента.

Из 13 работающих на предприятии человек было опрошено 13 человек, т.е - 100% общего количества сотрудников.

Для проведения анализа принадлежности каждого из рассматриваемых респондентов к тому или иному типу темперамента была проведена оценка работников по категориям: высшее руководящее звено, бухгалтерия, официанты и бармены (зал), рабочие.

Такое разделение по категориям работающих на предприятии людей в общем числе опрошенных производилась с целью рассмотреть, к какому индивидуально-психологическому типу личности относится каждый из представленных респондентов. Структура численности респондентов представлена в таблице 5.

Таблица 5- Структура численности респондентов

Респонденты

Количество человек, (%)

1. Высшее руководящее звено

3 23,1%

2. Бухгалтерия

2 15,3%

3. Зал

5 38,5%

4. Рабочие

3 23,1%

Итого

13 100%

Респондентам была предложена анкета, в которой было поставлено 12 вопросов, направленных на выявление обычного способа поведения опрашиваемых (Приложение 1).

По данным обработки и интерпретации данных выявлено, что среди руководителей высшего звена два сангвиника. Согласно методике, Г. Айзенка, это наиболее подходящий тип темперамента для руководителя, так как характерен устойчивым динамизмом, общительностью, стремлением к достижению поставленной цели, но в то же время может быть проявлена агрессивность в поведении и склонность к рискованным поступкам. И один флегматик, в работе руководителем при всех его положительных качествах могут мешать излишнее спокойствие и медлительность в решении оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании.

В работе руководителя, по нашему мнению, холерики не приемлемы, так как характерная им прямолинейность, неуживчивость, нетерпеливость, резкая смена настроений может привести к конфликтам в коллективе.

В среде бухгалтеров доминирующим является холерик. Это эмоционально неустойчивый тип, у которого постоянно возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за своего взрывного характера и неуравновешенности. Наличие большого процента холериков в коллективе ведет к

дезорганизации в работе, держит окружающих в постоянном напряжении, мешая выполнять производственные задачи.

Среди официантов и барменов распространенным типом является сангвиник - 66,6%, идеально подходящий для выполнения данной работы.

Среди рабочих равное количество холериков - 50% и меланхоликов - 50%. Последние очень нерешительные, не верящие в свои силы люди, но в то же время не теряющиеся в своей деятельности.

На основании проведенного анализа сделан вывод, что руководящему составу необходимо выработать стратегию предупреждения конфликтных ситуаций, так как 42,3% общего количества работающих на предприятии составляют конфликтные люди, характеризующиеся чрезвычайной нервностью, неустойчивостью, плохой адаптацией, склонностью к раздражительности и агрессивности.

3.1 Рекомендации по усовершенствованию управления конфликтами на предприятии ООО «Арго»

По результатам анализа оценки управления конфликтами на предприятии «Арго», предлагаются следующие решения для устранения возникающих конфликтных ситуаций:

1. Выработать стратегию предупреждения конфликтных ситуаций.
2. При возникновении конфликтных ситуаций выбирать стратегию предупреждения конфликтов.
3. Ознакомить руководящий состав с имеющимися нарушениями в управлении конфликтами на предприятии.
4. Организовать обучение руководителей высшего и среднего звена методике управления конфликтными ситуациями.
5. Создать на предприятии конфликтную комиссию по решению возникающих на предприятии конфликтов.
6. Внести на р...