

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Существование и развитие любой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне организации. Иногда противоречия принимают острый характер и переходят в конфликт. Руководитель принимает участие в решении конфликтов между работниками, не ущемляя интересы ни одной из сторон, и не оказывая ущерба для компании в целом. Считается, что конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения. Выявление причин конфликтов, объективных решение и разработка мер, препятствующих их возникновению в будущем, позволят снизить вероятность развития конфликта и его влияние на результаты работы персонала.

Менеджеры, которые занимаются решением конфликтов, обязаны решать их объективно, глядя на них со своей точки зрения, учитывающей интересы обеих конфликтующих сторон. Выявление причин конфликтов на рабочем месте означает выявление того, что не устраивает работника, а также того, что или кто, возможно, ущемляет его личные и профессиональные интересы.

Таким образом, в связи с актуальностью темы целью данной работы является исследование конфликтов в организации и их урегулирование.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления конфликтами в организации: их виды, причины и пути их разрешения;
- провести анализ управления конфликтами в ООО «ТД «Пищевые технологии»;
- определить направления совершенствования управления конфликтами в ООО «ТД «Пищевые технологии».

Объектом исследования данной работы выступает ООО «ТД «Пищевые технологии», предметом – конфликты в данной организации и их урегулирование.

В процессе написания работы были использованы следующие методы исследования: системный и процессный подходы, анализ литературных данных,

обобщения, описания, сравнительно-сопоставительный метод и системный подход.

Информационной базой работы послужили современная научная литература, периодические издания по управлению персоналом и конфликтами.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

ГЛАВА 1 КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: ВИДЫ, ПРИЧИНЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

1.1 Сущность и типология конфликтов

В жизни каждого человека присутствуют конфликты. Конфликтные ситуации неизбежны как дома, так и на работе. Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, нежелательное для каждого.

Конфликт подразумевает такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое можно охарактеризовать их противоборством на базе противоположно ориентированных мотивов (потребности, интересы, цели, идеалы, убеждения) или суждений (мнения, взгляды, оценки).

Конфликт – это столкновение интересов, взглядов двух или более сторон. Под данным понятием подразумеваются случаи, начиная с простых противоречий и заканчивая угнетением людей. В чём бы конфликты ни состояли, они отрицательно влияют как на климат организации, так и на достижение поставленной цели [1, с. 6].

Следует также отметить, что конфликты являются неотъемлемой частью общества, они неизбежны. Следовательно, единственный путь состоит в том, чтобы менеджеры управляли конфликтами, добиваясь преобразования присутствующих в них негативной энергии тенденций – в конструктивную.

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой

конфликт.

Конфликт между личностями. В этом случае люди являются участниками одной группы, однако они имеют противоположные взгляды на какие-либо важные для них явления или процессы. Также здесь представлен и такой вариант отношений, когда две личности стремятся к достижению цели при условии, что достичь желаемого может только одна из них.

Внутриличностный конфликт. Он возникает, когда в личности возникает противоречие между двумя интересами, потребностями, которые одинаково важны для нее. Примером личностного конфликта является ролевой конфликт. Конфликт между личностью и группой. Он возникает, когда поведение отдельной личности в группе не соответствует ее правилам, интересам, ценностям и потребностям.

Межгрупповой конфликт – это конфликт, который возникает между двумя или более группами людей. Количество участников здесь не ограничено. Яркий пример межгруппового конфликта – элита и массы или националисты и космополиты. Здесь группы преследуют несовместимые цели, имеют разную систему ценностей и образ жизни, что приводит к противоречиям [14, с. 206-207].

Организационный конфликт – это противоречие, возникающее между сотрудниками или коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за расхождения интересов, мнений, а также ценностных ориентаций.

В организации наиболее распространёнными являются следующие виды конфликтов: инновационные конфликты; позиционные конфликты; конфликты справедливости; конфликты из-за ресурсов; динамические конфликты.

Инновационные конфликты в организации развиваются при внесении новшеств. Они могут включать изменение структуры, внедрение новой продукции, новое распределение полномочий и т.д. Дело в том, что любые изменения в организации, любое новшество так или иначе связано с интересами сотрудников, а это, в свою очередь, становится источником конфликта. Основу конфликта составляет дискомфорт, возникающий у человека в процессе приспособления к новшеству.

Позиционные конфликты иногда называют также конфликтами значимости. В основе данного вида конфликтов лежит чувство преимущества. Причиной конфликта становится забота о том, кто «главнее, значимее». В случае такого конфликта имеет место переоценка собственных сил и недооценка чужих

возможностей.

Основу конфликтов справедливости составляют расхождения во взглядах на то, кем какой вклад был внесён в общее дело организации. Если позиционные конфликты локализованы только на символическую оценку («кто важней?»), то основу конфликтов справедливости часто составляет вопрос материального вознаграждения. Согласно теории мотивации, восприятие вознаграждения личностью справедливым или несправедливым опирается на сравнение усилий, затраченных индивидом, и полученного результата (вознаграждения) с соответствующими данными других лиц. В таких случаях часто имеет место переоценка, а это становится основанием для развития конфликта.

Ресурсные конфликты. В организациях нередки конфликты, возникающие на основе распределения ресурсов. Причиной конфликта становится, например, полученная новая техника, или даже путёвка в Дом отдыха, которой не хватает на всех. Человек же отождествляет себя с работой, и неудачи в данной сфере воспринимаются им, как личное поражение.

Динамические конфликты. Такие конфликты часто возникают в новых организациях, которые ещё не до конца сформированы. Любая группа в процессе становления проходит определённые этапы, в том числе – борьбу за первенство и этап сплочения коллектива. В результате изучения динамики развития группы выяснилось, что легче всего группа сплывается в том случае, когда у неё появляется общий враг. Если же такого «врага» нет за пределами группы, тогда группа ищет «козла отпущения» внутри себя, приписывая ему все беды [19, с. 112].

Следует отметить, что конфликты могут иметь положительные стороны, такие как выявление многообразия взглядов и позиций, предоставление дополнительной информации, а также возможности установить большее число существующих проблем в области организационной деятельности.

В целом, руководители и управленческий персонал чаще других сталкиваются с конфликтами (даже не всегда являясь его участниками), и поэтому они должны уметь грамотно и с наименьшими потерями разрешить сложившуюся ситуацию. Как правило, наиболее тяжелые и острые организационные конфликты происходят в малых группах (смена, бригада и т.п.), где решаются основные производственные задачи. Конфликтные ситуации резко повышают уровень напряженности в коллективе, что, в свою очередь, снижает продуктивность работы сотрудников.

1.2 Этапы развития конфликта и его причины

Причины конфликтов возникают в недостатках самого человека. У каждого конфликта существует множество причин. Значимые причины конфликта – это различия в ценностях и представлениях, взаимозависимость заданий, ограниченность ресурсов, которые необходимо делить, различия в целях, в уровне образования, в манере поведения и плохие коммуникации.

Конфликты внутри организации представляют собой довольно сложные процессы, которые могут иметь под собой множество причин, среди которых можно выделить следующие:

1. Распределение ресурсов. Руководящие органы обязаны принять решение, как распределить материалы, кадры и финансовые средства между различными направлениями для того, чтобы достигнуть целей организации наиболее эффективным образом;
2. Различия в целях. Вероятность возникновения конфликтной ситуации возрастает по мере того, как организации приобретают специализацию и делятся на соответствующие подразделения. Следовательно, специализированные подразделения уже сами в состоянии формулировать собственные цели и имеют возможность уделять больше внимания их достижению, чем следованию целям всей организации;
3. Различия в представлениях и ценностях. Неотъемлемое место в деятельности организации занимает его персонал, который располагает каждый своей субъективной точкой зрения. Поэтому не редки ситуации, когда, вместо того, чтобы объективно оценить положение, люди придерживаются только тех взглядов и альтернатив, которые, согласно их субъективной точке зрения, наиболее благоприятны для их группы и личных интересов. Отсюда и различия в ценностях и представлениях, что, в свою очередь, порождает конфликт;
4. Незрелость коммуникационных механизмов в пределах организации. Неэффективная передача информации может стать одновременно и причиной, и следствием конфликта. Она может стать катализатором конфликтной ситуации, при этом препятствуя пониманию работников проблемной ситуации или же точки зрения других [18, с. 24-25].

Каждый отдельный конфликт имеет свои особенности и специфику, однако выделяют общие стадии его протекания:

1. Возникновение – на данной стадии конфликт имеет еще довольно скрытый характер и наблюдается со стороны, как недовольство его участников. Данное недовольство реализуется в словесной форме или же недоброжелательном поведении;
2. Формирование – на данной стадии происходит открытое выдвижение соответствующих требований оппонентов друг к другу;
3. Расцвет – на соответствующей стадии участники конфликта переходят к активным действиям в отношении друг друга;
4. Угасание – происходит разрешение конфликта (полное или частичное) [2, с. 76].

Таким образом, основной причиной конфликтов на предприятиях считаются неопытность и некомпетентность руководителя в сфере управления конфликтом. Поэтому каждому руководителю необходимо не только обладать достаточным количеством знаний, интуицией и умением, чтобы чувствовать потребности коллектива, но обладать большим опытом работы в определенном должностном статусе. Психологическая несовместимость сотрудников также имеет большое влияние на возникновение конфликтной ситуации. Многие сотрудники не всегда находят свое место именно в данном отделе, так как зачастую общие и частные цели сотрудников могут сильно различаться. В этом случае вмешательство руководителя является необходимой мерой, поскольку основная функция успешного менеджера – всемерная интеграция работников для достижения общих целей.

1.3 Подходы к разрешению конфликта

Существуют различные пути разрешения конфликта. В соответствии с одной самой распространённой схемой (классификация Томаса-Киллмена) существует пять основных подходов: уклонение, уступка, компромисс, конкуренция, сотрудничество. На их основе можно сформулировать следующие стратегии.

1. Стратегия уклонения. Согласно данной стратегии, человек не предпринимает никаких мер для разрешения или изменения ситуации. Это ситуации, когда для нас не представляют интереса ни цель, ни взаимоотношения.

2. Стратегия уступки. Эта стратегия оправдана в таких ситуациях, когда цель не является настолько значимой, как взаимоотношения. Такие ситуации часты, например, в семье, где для сохранения взаимоотношений между членами семьи стоит закрыть глаза на мелкие конфликты. Уступка также может быть преднамеренной стратегией для демонстрации оппоненту доброй воли, чтобы тот последовал предложенному примеру. Однако оппонент может воспринять такую стратегию проявлением слабости и увеличить предъявляемые к нам требования и усилить давление на нас.

3. Стратегия компромисса. Наиболее распространённой формой компромиссного поведения является торговля: продавец называет какую-либо цену, скажем, 100 долларов; покупатель хочет добиться скидки и предлагает 80 долларов. В конце концов, они соглашаются на 90, уступив каждый по 10 долларов. Нередко компромисс является единственным и наилучшим вариантом мирного решения проблем. Каждая сторона конфликта получает часть того, что её устраивает, вместо того, чтобы продолжать борьбу, в результате которой может потерять всё.

4. Стратегия конкуренции. Она означает стремление к удовлетворению собственного интереса и пренебрежение интересами партнёров. Существуют ситуации, в которых конкуренция – единственная стратегия. Это касается спорта, служебных конкурсов, привлечения потребителей и т.д. Однако поскольку стратегия конкуренции подразумевает стремление к достижению собственных целей за счёт интересов партнёров, не исключено, что с течением времени может измениться соотношение сил, и тогда тот, кто раньше был побеждён, постарается «потопить» бывшего победителя.

5. Стратегия сотрудничества. Данная стратегия отличается стремлением к максимальному удовлетворению собственных интересов и, одновременно, интересов партнёров. В отличие от всех остальных стратегий, сотрудничество требует перехода на более глубокий уровень, на котором может проявиться соотносимость интересов. Эта стратегия привлекательна также тем, что с её помощью проблема решается надёжно, основательно. Это единственная стратегия в конфликтной ситуации, которая позволяет достичь желаемой цели и в то же время не испортить взаимоотношения с другой стороной. Однако для неё необходимо обоюдная готовность сторон к совместному решению проблемы. Одностороннее сотрудничество невозможно [12, с. 31-32].

Следует отметить, что ни одна из названных стратегий не является универсальной, то есть применимой во всех случаях. Однако каждая из них может дать наилучший

эффект в соответствии с задачами конфликта и конкретными условиями его развития. Как правило, большинство людей в конфликтных ситуациях в основном использует наиболее привычную для них стратегию. Однако, хочу отметить, что стратегия сотрудничества больше всего соответствует современным представлениям о конструктивных и долгосрочных взаимодействиях людей. В целом же при выборе поведенческой стратегии в конфликте в каждом конкретном случае целесообразно исходить из того, насколько важно, с одной стороны, достижение цели, а с другой стороны, сохранение хороших отношений с оппонентом. Если ни один из этих моментов не представляется значимым, оптимальным будет уклонение. Если результат принципиально важен, а взаимоотношения – нет, то стоит добиваться цели с помощью конкуренции. Если наиболее важными являются отношения с партнёром, то лучше пойти на уступку. Если и дело, и отношения одинаково важны, наверно, стоит уделить достаточно времени и не жалеть сил для достижения сотрудничества.

Предупредить конфликт гораздо легче, нежели предпринимать конструктивные меры по его разрешению. Профилактика конфликта должна исключать или минимизировать вероятность возникновения конфликтных ситуаций, и деструктивного развития противоречий между членами организации. Она может включать в себя такие методы, как:

- профессиональный психологический подход к системе подбора персонала;
- обеспечение благоприятных условий для работы и жизнедеятельности сотрудника;
- справедливое и прозрачное распределение организационных ресурсов;
- разработка нормативно-правовых процедур разрешения предконфликтных ситуаций [16, с. 30].

Подводя итог вышесказанному в первой главе работы, отметим, что несмотря на многообразие технологий управления конфликтом в организации, они имеют весьма общий пакет рекомендации по управлению конфликтными ситуациями. При разработке алгоритма решения конфликтной ситуации в организации социально-культурной сферы необходимо учитывать как социально-психологические условия протекания конфликта, так и особенности функционирования отдельно взятой организации сферы культуры, поскольку в некоторых случаях его наличие может привести к нахождению коллегиального решения ряда проблемных вопросов. Не менее важную роль для эффективного функционирования организаций социально-культурной сферы, чем конструктивное решение конфликтных ситуаций, играет профилактика конфликтов, которая требует меньших затрат сил, средств и

времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно решенный конфликт. Конфликтов в рабочей деятельности невозможно избежать, так как все люди индивидуальны и имеют свое собственное мнение. Но правильное применение различных методик управления конфликтами позволит устранить или минимизировать причины конфликта, скорректировать поведение его участников и поддерживать контролируемый уровень конфликтности в организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «ТД «ПИЩЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Торгово-промышленный холдинг «Пищевые технологии» был образован в 1991 году в городе Краснодар. Начав свой путь от небольшого металлообрабатывающего цеха, в настоящее время «Пищевые технологии» – это крупная многопрофильная компания, в которую входят:

- Завод «Пищтех» – производство оборудования и мебели для общепита;
- Торговый дом «Пищевые технологии»;
- Компания по продаже металлообрабатывающего оборудования «Технопром»;
- Внешнеэкономическая фирма «Логосервис».

Основная сфера деятельности группы компаний «Пищевые технологии» – это производство и продажа оборудования, мебели, посуды и инвентаря для общепита.

Филиалы предприятия находятся во многих городах России, в т.ч. в г. Сочи по адресу ул. Донская, 9.

Миссия компании – содействовать экономическому развитию и благосостоянию организаций и физических лиц, обслуживаемых компанией, путем предоставления им качественной и надежной продукции и предоставления услуг, таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным стандартам.

В целом, деятельность компании очень разнообразна, она также включает:

- технологическое проектирование и дизайн объектов торговли и общественного питания;
- дизайн интерьера для предприятий общественного питания, баров, ресторанов, гостиниц, медицинских учреждений, аптек;
- услуги консалтинга (бизнес-планирование, выбор и разработка концепции заведения, разработка и проработка меню с шеф-поваром заведения заказчика, предоставление уже готового меню, выбор и запуск системы внутреннего учета предприятия, подбор персонала, маркетинговые исследования, финансовый анализ деятельности, услуги реинжиниринга бизнеса и др.);
- разработка готовых решений для бизнеса;
- техническое обслуживание и ремонт, обслуживание и монтаж профессиональной техники пищевой промышленности) и др. [20]

Целями деятельности компании являются: максимизация прибыли в интересах участников; расширение рынка товаров и услуг.

Органами управления Обществом являются Общее собрание участников Общества и единоличный исполнительный орган (генеральный директор). Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников. Участники Общества обладают количеством голосов, пропорциональным размеру долей в Уставном капитале.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется генеральным директором Общества (единоличным исполнительным органом), который подотчетен Общему собранию участников Общества.

Организационная структура рассматриваемого предприятия построена по линейно-функциональному принципу, генеральный директор часть своих полномочий делегирует финансовому директору, коммерческому директору, директору по развитию филиалов, директору по производству и начальнику службы безопасности (рисунок 2.1).

Главная задача генерального директора компании – координация действий функциональных служб и стратегическое управление предприятием.

Функциональный анализ системы управления предприятия дублирующих функций не обнаружил. Система управления отвечает требованиям полноценного разделения функций подсистемы управления.

image not found or type unknown



Рисунок 2.1 – Организационная структура компании «Пищевые технологии»

Проанализируем результаты финансово-хозяйственной деятельности организации за 2017-2019 гг. (таблица 2.1).

Выручка предприятия за 2017-2019 гг. выросла на 176,08 млн. руб., или 27,1% (с 649,27 млн. руб. по итогам 2017 г. до 825,35 млн. руб. в 2019 г.).

Себестоимость производства за 2017-2019 гг. увеличилась на 137 млн. руб., или 27% (с 505,21 млн. руб. до 642,21 млн. руб.). Как следствие этого, эффективность основной деятельности предприятия значительно выросла, - прибыль от продаж в 2019 г. - 94,37 млн. руб. - выше соответствующего показателя в 2017 г. - 71,86 млн. руб. - на 22,51 млн. руб., или 31,3%.

Таблица 2.1 - Финансовые результаты ООО «Торговый дом «Пищевые Технологии» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г. (млн. руб.)	2018 г. (млн. руб.)	2019 г. (млн. руб.)
Выручка	649,27	715,3	825,35
Себестоимость	505,21	556,58	642,21
Валовая прибыль	144,06	158,72	183,14
Полная себестоимость	72,20	81,67	88,77
Результат от основной деятельности	71,86	77,05	94,37

Таким образом, предприятие в 2017-2019 гг. по результатам хозяйственной-финансовой деятельности получило положительные результаты.

Платежеспособность и финансовая устойчивость ООО «Торговый дом «Пищевые Технологии» находятся на приемлемом уровне.

2.2 Оценка позиционирования предприятия в экономической среде

Основными покупателями и клиентами компании «Пищевые технологии» являются предприятия общественного питания. В частности, в г. Сочи это различные рестораны и кафе: «Старгород», «Красная поляна», «Сели-Поели», «Белые ночи», «Парус кафе», «Ла Луна», «Оливье» и др. Также с компанией сотрудничают фирмы-посредники, реализующие оборудование и ТМЦ для предприятий общественного питания, например: магазин «Комплекс-Бар Южный», «Славянский торговый дом», «Бинго», «Все для бара и др.

В целом, предприятие является крупнейшим производителем оборудования для общественного питания на юге России и поставляет свою продукцию далеко за пределы Южного Федерального Округа. Этим и обусловлено значительное количество филиалов и фирм, реализующих продукцию компании «Пищевые Технологии» по всей стране:

- г. Волгоград, ул. Домостроителей, 11.
- г. Воронеж, ул. Дружинников, 1.
- г. Казань, ул. Васильченко, 1, зд. 153.
- г. Москва, ул. Люблинская, 88.
- г. Нижний Новгород, ул. Композиторская, 20.
- г. Ростов-на-Дону, ул. Курская, 10.
- г. Самара, ул. Авроры, 110.
- г. Санкт-Петербург, ул. Шоссе Революции, 84, лит. Е.
- г. Саратов, ул. Астраханская, д. 43 стр. 2.
- г. Сочи, ул. Донская, 9.
- г. Ставрополь, ул. Октябрьская, 184.
- г. Уфа, ул. Ростовская, 18 (литер А).
- г. Екатеринбург, Площадь 1-й Пятилетки, литер 61.
- г. Пермь, ул. Героев Хасана, 68.

Задачи, решение которых ставит себе предприятие на ближайшие три года, следующие: удержание на данном сегменте рынка; расширение рынка сбыта; увеличение объемов продаж.

Компания «Пищевые технологии» в г. Сочи действует в острой конкурентной среде. На рынке города функционирует более 50 организаций по реализации оборудования и инвентаря для предприятий общепита. Серьезную конкуренцию составляют компании ООО «Сочинская база общепита-1», ООО «Сервис-ЮГ-ККМ», ООО «Русский проект-Сочи», «Белый грифон», ООО «Тами», ООО «Торговый дизайн», «Все для общепита», ООО «АТОЛЛ», ООО «ДизайнТоргПроект», ООО «Альфа центр», ООО «Южная деловая компания» и др.

Конкурентными преимуществами торгово-промышленного холдинга «Пищевые технологии» являются высокое качество продукции, низкие цены и большой ассортимент продукции. Помимо продукции собственного производства в ассортименте компании несколько тысяч наименований товаров от ведущих российских и зарубежных производителей, в частности фирма занимается продажей оборудования из Беларуси, Китая, Турции, европейских стран.

Для исследования конкурентной позиции компании целесообразно следует провести SWOT-анализ (таблица 2.2), для этого нужно сначала составить список слабых и сильных сторон предприятия, а также список угроз и возможностей. После составления перечня сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, нужно установить линии связей в матрице SWOT, для этого необходимо в каждом поле матрицы установить и проанализировать все парные комбинации сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами во внешней среде.

Таблица 2.2 – Матрица SWOT

Возможности (O):

1. Положительная экономическая динамика в данной сфере;
2. На рынке существует повышенный спрос данную продукцию.

Угрозы (T):

1. Появление новых конкурентов в данной сфере;
2. Негативные изменения в сфере налогообложения;
3. Рост цен на сырье для производства.

Сильные стороны (S):

1. Высокое качество продукции;
2. Относительно невысокие цены;
3. Наличие собственных технологий;
4. Инновационность;
4. Высокая квалификация персонала.

SO-стратегии:

1. Высокое качество продукции, доступные цены, предоставление скидок постоянным клиентам, уникальность предложений в области технических характеристик позволит занять лидирующее положение на данном сегменте рынка.
2. Дальнейшее обучение и развитие производственного персонала даст дополнительные преимущества по сравнению с конкурентами.

ST-стратегии:

1. Высокое качество продукции, использование инновационных технологий позволят минимизировать влияние конкуренции на данном сегменте рынка.
2. Грамотное и профессиональное ведение бухгалтерского и налогового учета позволит оптимизировать налоговые платежи.
3. Поиск новых стратегических партнеров и покупателей в странах СНГ.

	WO-стратегии:	WT-стратегии:
Слабые стороны (W):		
1. Недостаточная техническая оснащенность;	1.Создание резервного фонда, формируемого за счет чистой прибыли, для целей технического переоснащения в перспективе обеспечит желаемое развитие.	1.Необходимо быстрое реагирование на внешние угрозы посредством изучения потребностей покупателей, конкурентной среды.
2. Слабый менеджмент качества на предприятии.	2.Совершенствование менеджмента с обеспечением интеграции с системой менеджмента качества предприятия.	2.Экономное расходование средств (оптимизация себестоимости) без ухудшения качества продукции.

Таким образом, по результатам SWOT-анализа (таблица 2.2) в качестве ключевых стратегий конкурентной позиции предприятия можно выделить:

- высокое качество продукции и использование инновационных технологий;
- эффективное ценообразование;
- техническое переоснащение, а именно внедрение современных технологий, оборудования, материалов, обеспечивающих рациональное использование ресурсов;
- профессиональное развитие персонала;
- совершенствование менеджмента качества;
- дальнейшее развитие за счет инвестирования из собственных источников;
- регулярные маркетинговые исследования рынка;
- рациональное расходование средств, оптимизация затрат, эффективное ведение бухгалтерского и налогового учета.

С помощью PEST-анализа исследуемая фирма может провести оценку готовности к изменениям факторов внешней среды косвенного действия. Данный анализ рассматривает влияние на деятельность предприятия политико-правовых, экономических, социокультурных, технологических и экологических факторов. Рассмотрим эти факторы в таблице 2.3.

Большое число заинтересованных групп в деятельности фирмы обуславливает сложности в управлении, которые связаны с тем, что каждая группа применяет

собственные критерии оценки функционирования организации и оценивает ее с позиции своих интересов.

Таблица 2.3 – PEST-анализ факторов макросреды компании «Пищевые технологии»

	Экономические факторы:
Политико-правовые факторы:	- Процентная ставка и курсы национальных валют;
- Стабильность правительства;	- Количество денежных средств в обращении;
- Налоговое законодательство;	- Показатели уровня инфляции;
- Контроль занятости населения;	- Показатели уровня безработицы;
- Законодательство во внешней экономике.	- Регулирование ценовой политики и заработной платы;
	- Уровень цен на топливо и электричество;
	- Политика в области инвестиций.
Социокультурные факторы:	Технологические факторы:
- Демографическая структура населения;	- Защита в сфере интеллектуальной собственности;
- Силь жизни, обычаи, привычки;	- Политика государства в области НТП;
- Социальная мобильность населения;	- Инновационные технологии в производстве оборудования для общепита.
- Активность потребителей.	
Экологические факторы:	
- Регулирование предельно допустимого уровня использования синтетических материалов при производстве	

Компания «Пищевые технологии» находится в достаточно сложном положении, поскольку на ее хозяйственную деятельность оказывает существенное влияние следующие факторы: высокая конкуренция, сложная схема поставок и проведение технологических изменений.

Динамика и подвижность внешней среды компании также достаточно высоки, поэтому она должна опираться на весьма разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

Далее оценим привлекательность и прибыльность продукции (услуг) предприятия, которые определяются рядом составляющих (по М. Портеру), таких как товары-заменители, покупатели, поставщики, барьеры входа в отрасль и конкуренция среди существующих фирм.

Уровень влияния каждой из сил конкуренции, выделенных М. Портером на деятельность компании «Пищевые технологии, можно представить следующим образом. Степени влияния факторов оценены в баллах (от 0 до 10) и отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Балльная оценка влияния отдельных факторов на структуру и масштабы конкуренции продукции (услуг) на рынке

Факторы, влияющие на структуру и масштабы конкуренции на рынке Баллы

Детерминанта рыночной власти поставщиков	1
Детерминанта рыночной власти покупателей	8
Барьеры входа	9
Детерминанта степени угрозы товаров-заменителей	4
Детерминанта конкурентной борьбы	7

Таким образом, по результатам оценки факторов конкурентоспособности продуктов (услуг) компании «Пищевые технологии» можно сделать вывод о

значительном количестве факторов, влияющих на конкурентоспособность продукции фирмы, среди которых особую важность имеют факторы внешней среды (в частности, барьеры входа – 9 баллов, детерминанта рыночной власти покупателей – 8 баллов, детерминанта конкурентной борьбы – 7 баллов), т.е. степень неопределенности внешней среды довольно высока.

2.3 Описание конфликтов в организации и методы их разрешения

Проведя анализ организации ООО «ТД «Пищевые технологии», были выявлены ситуации, которые провоцируют конфликты на рабочих местах. Пример одной из них представлен далее.

В связи с резко ухудшившейся ситуацией в организации планировалось увольнение штатных сотрудников, а также большого числа внештатных сотрудников, перераспределение доходной части (ограничение объёмов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы). Это явилось причиной того, что к определённом моменту организация перестала нуждаться в услугах значительного числа сотрудников. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на пользование автотранспортом.

Последствия ситуации были следующие:

- «напряженность» внутри коллектива организации;
- уменьшение работоспособности сотрудников;
- распространение различных слухов;
- атмосфера недоверия к руководству организации;
- распространение слухов за пределами организации об её неустойчивом финансовом состоянии;
- недоверие со стороны клиентов.

В результате в организации возникла конфликтная ситуация. Благодаря опыту руководителя было найдено решение проблемы:

1. Внутри организации создана атмосфера максимальной публичности действий руководства (общие собрания, на которых доводятся до всех сотрудников сведения

о действиях менеджеров);

2. Пресечение по возможности создания внутри коллектива неформальных групп;
3. Внутри коллектива выявили «неформальных лидеров» и начали активно работать с ними;
4. Обеспечили выплаты выходного пособия всем увольняемым;
5. Сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых сотрудниках для возможного использования их услуг в дальнейшем.

В итоге были получены результаты:

1. Конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в организации;
2. Соответствующие управленческие структуры организации получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;
3. Руководство организации осознало необходимость поддержания внутриорганизационных коммуникаций на уровне, соответствующем его положению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в конфликтных ситуациях;
4. Организация продолжает нормально развиваться в новых условиях.

На данный момент ООО «ТД «Пищевые технологии» использует следующие структурные способы управления конфликтами:

1. Четкое разъяснение требований к выполняемой работе. Использование данного метода позволяет разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками и отделами из-за противоречий в выполняемых функциях и заданиях, и предполагает разъяснение ожидаемых результатов как от отдельного работника, так и группы в целом. При этом создаются соответствующие инструкции, системы полномочий и ответственности.
2. Интеграция и координация совместной работы. Суть этого метода заключается в создании иерархической системы полномочий для упорядоченного взаимодействия сотрудников. Таким образом, при возникновении каких-либо разногласий работники всегда могут обратиться к их общему начальнику, который примет

решение.

3. Структурирование системы вознаграждений. Сотрудников, которые качественно и своевременно выполняют работу, приносят большой вклад в развитие предприятия, необходимо поощрять (благодарностью, премией и т.п.). Это способствует улучшению микроклимата организации.

4. Установление общеорганизационных комплексных целей – это метод, который способствует организации совместной деятельности работников или отделов, благодаря чему снижается уровень конфликтности в коллективе.

Таким образом, из проведенного анализа очевидно, что как будет преодолен конфликт на предприятии – зависит, прежде всего, от руководителя. Умение управлять конфликтами и разрешать их в организации – важнейший инструмент руководителя для стабилизации управленческой деятельности. Сотрудники компании стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций. В первую очередь, это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций.

Одним из важных условий в организации является забота о справедливости. Руководитель старается относиться справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных. Проблемы в коллективе решить проще, чем за его пределами, для предотвращения конфликтов используется принцип объективности и уступчивости.

Также используются способы для бесконфликтного взаимодействия руководителя и подчиненных и взаимодействия сотрудников с клиентами.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «ТД «ПИЩЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

3.1 Разработка стратегии разрешения конфликтных ситуаций в организации

Для разработки стратегии разрешения конфликтных ситуаций в ООО «ТД «Пищевые технологии» целесообразно провести анализ удовлетворенности работников, чтобы выявить уровень мотивации сотрудников, поскольку их конфликтное и некорректное поведение вне зависимости от постоянной работы по повышению клиентоориентированности может указывать на низкий уровень мотивации и внутренние проблемы в коллективе.

Чтобы провести анализ удовлетворенности сотрудников, необходимо понимать, из каких составляющих она складывается. Были выделены следующие значимые критерии в рассматриваемой компании:

- денежное вознаграждение – соответствие оплаты труда ожиданиям, возможность влиять на уровень получаемого дохода;
- самочувствие – значимость хорошего самочувствия и ощущения работоспособности, безопасность рабочих условий и отсутствие в них негативного влияния на здоровье;
- комфортные условия работы – расположение офиса, график работы, наличие всех необходимых для выполнения обязанностей технических средств и прочих инструментов, удобство рабочего места (стола, кресла и т.д.), благоустроенность помещений (хороший климат, отсутствие шумов, свободная плотность рассадки сотрудников и др.);
- содержание работы – наличие интересных и разнообразных задач, амбициозные цели;
- возможность развиваться как личности – прохождение обучения и развивающих программ;
- возможность карьерного роста – наличие кадрового резерва, прогнозируемые карьерные перспективы;
- отношения в коллективе – открытые отношения в коллективе, поддержка коллег;
- структурированная деятельность – возможность планировать свою работу;
- общественное признание – необходимость получать внимание со стороны других людей, желание чувствовать свою значимость;
- отношения с руководителем – возможность свободного обсуждения возникающих вопросов.

Опираясь на данные критерии, была составлена анкета (опросник), которая и позволила увидеть причины большинства сложностей, связанных с управлением персоналом.

Вопросы были сформулированы в виде утверждений, а сотрудникам было предложено оценить их справедливость. Для простоты заполнения анкеты и последующих расчетов была разработана классическая 5-балльная шкала оценки. В опросе принимали участие все сотрудники (включая руководство).

Важно понимать, что сотрудники никогда не будут откровенны на все 100 процентов. Но с помощью усреднения результатов ответов были выявлены основные тенденции недовольства.

Анализ удовлетворенности проводился сразу в двух направлениях:

- по значимости критерия – насколько этот критерий важен для каждого отдельного сотрудника;
- по удовлетворенности – соответствуют ли условия работы в организации ожиданиям сотрудника.

Такой подход позволил обнаружить доминирующие потребности персонала и оценить уровень их удовлетворенности.

Вопросы для диагностики представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Вопросы для диагностики удовлетворенности персонала ООО «ТД «Пищевые технологии»

Фактор	Вопросы-утверждения
	Уровень моей зарплаты соответствует уровню рынка.
Денежное вознаграждение	Уровень моей зарплаты соответствует результатам моей работы.
	У меня есть возможность влиять на свой доход

	<p>Я, как правило, чувствую себя работоспособным и бодрым при повседневной рабочей нагрузке.</p>
Самочувствие	<p>Если я плохо себя чувствую, в офисе всегда есть аптечка с лекарствами для первой помощи.</p> <p>Если я плохо себя чувствую, то могу отпроситься домой</p> <p>График работы позволяет мне эффективно выполнять свои обязанности.</p>
Комфортные условия работы	<p>В офисе хорошие условия работы, как правило, не шумно и чисто</p> <p>У меня есть все необходимое для выполнения своих обязанностей</p>
Содержание работы	<p>Задачи в моей работе разнообразные и интересные</p> <p>В моей работе есть амбициозные задачи, для решения которых требуется постоянное развитие</p> <p>Я с удовольствием рассказываю родным и друзьям, чем занимаюсь</p> <p>Задачи в моей профессиональной деятельности позволяют мне развиваться как личности.</p>
Возможность развиваться как личности	<p>У меня есть возможность проходить различные программы обучения.</p> <p>Руководитель оказывает мне содействие при возникновении трудностей. Это позволяет мне лучше выполнять свои обязанности и стремиться к большему</p>

Должность соответствует моему профессиональному уровню.

Возможность
карьерного роста

В ближайшие 1–3 года я бы хотел продвинуться по карьере.

Я вижу, что мой руководитель заинтересован в моем профессиональном росте

Я всегда могу обратиться за помощью к коллегам при решении рабочих вопросов.

Отношения в
коллективе

Коллеги всегда делятся новой информацией, важной для выполнения моих обязанностей.

Я доверяю коллегам и могу обсудить не только рабочие вопросы

Я всегда имею четкое представление о целях и задачах подразделения.

Структурированная
деятельность

Я планирую свой график, и он редко нарушается по вине внешних обстоятельств.

Мы с руководителем регулярно обсуждаем задачи, и мне всегда понятно, что от меня требуется

Мои достижения по достоинству оцениваются коллективом и руководителем.

Общественное
признание

Моя работа является значимой для деятельности всего подразделения.

Я чувствую, что другие ценят выполняемую мной работу

Отношения с
руководителем

При возникновении нестандартной ситуации я всегда могу обратиться с вопросом к руководителю.

Руководитель всегда реагирует на выполняемые мной задачи, корректирует мою работу и дает конструктивную оценку

Информация, которую руководитель, мне предоставляет (например, о стратегических целях компании, данных от других подразделений) мне достаточно для эффективного выполнения своих обязанностей

Результаты анкетирования помимо неудовлетворенности уровнем заработной платы (45 человек из 54 опрошенных, или 83,3%) показали сильное недовольство содержанием работы, тяготение ее рутинностью, а основные должностные обязанности при этом состоят из простых задач (48 человек из 54 опрошенных, или 88,9%).

Также большинством сотрудников компании было отмечено, что у них нет возможности дальше развиваться в своей профессиональной деятельности (44 человека, или 81,5%) и они не видят для себя возможностей дальнейшего карьерного роста (45 человек, или 83,3%).

Почти половина работников указала на неблагоприятный психологический климат в коллективе (24 человека, или 44,4%).

42 сотрудника, или 77,8%, не считают, что их достижения на профессиональном поприще оцениваются по достоинству как руководителем, так и коллективом.

И, наконец, что немаловажно, отношения с руководством не устраивают подавляющее большинство сотрудников (40 опрошенных, или 74,1%).

Также по итогам диагностики клиентоориентированности персонала на основе тестирования К. Томаса был выявлен стиль поведения отдельных сотрудников в конкретных конфликтных ситуациях с клиентами. Выяснилось, что только 10 человек, или 18,5% от всех работающих в компании, владеют эффективными навыками общения, а именно в различных ситуациях (в т.ч. и критических) нацелены на сотрудничество при общении с клиентами. Как правило, это сотрудники отдела продаж.

Итак, результаты исследования указали на проблемы в системе управления персоналом ООО «ТД «Пищевые технологии», что влияет на его клиентоориентированность, поэтому необходимо принимать соответствующие меры.

Благоприятная перспектива системы управления конфликтами в компании «Пищевые технологии» будет прослеживаться, если разработать стратегию разрешения конфликтных ситуаций в организации, включающую следующие аспекты:

- 1) Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в компании. Неуважаемый в коллективе и обществе, вечно запуганный и уставший сотрудник более склонен к конфликтам при прочих равных условиях по сравнению с сотрудником, который не сталкивался с подобными проблемами;
- 2) Справедливое и гласное распределение организационных ресурсов. Важно не только стремиться к снижению остроты дефицита ресурсов в фирме, но и распределять их справедливо и гласно, что является одним из основных условий предупреждения межличностных конфликтов;
- 3) Разработка нормативных процедур решения типичных предконфликтных ситуаций. Проведя анализ конфликтов, возникающих между работниками, можно прийти к выводу о существовании типичных проблемных и предконфликтных ситуаций, как правило, приводящих к конфликту. Грамотное разрешение подобных ситуаций необходимо обеспечить при помощи разработки нормативных процедур, позволяющих работникам отстаивать свои интересы, не прибегая к конфликту с оппонентом;
- 4) Оптимизация организационной структуры компании. Малоэффективная структура организации создает условия, при которых некоторые подразделения оказываются функционально перегруженными, другие же перегружены численно. Поддержание баланса приведет к минимизации противоречий, существующих между структурными элементами фирмы, и снизит вероятность возникновения конфликтов между работниками;
- 5) Профессиональный отбор. Максимальное соответствие работника требованиям, выполнение которых необходимо для занятия определенной должности, является необходимым условием предупреждения конфликтных ситуаций. Если сотрудника назначают на должность, для которой ему не хватает профессиональных навыков и расположенности, создаются предпосылки для возникновения конфликта между

этим работником и его начальником, подчиненными, другими сотрудниками;

б) Подготовка профессиональных менеджеров на различных уровнях. Стабильность и конкурентоспособность компании являются последствием, в первую очередь, оптимально принятых управленческих решений, определяющих деятельность других работников.

Каждый менеджер компании должен обладать всей полнотой власти при относительно небольших возможностях решения проблем, требующих специальных знаний. Для совершенствования функционирования системы управления конфликтами в ООО «ТД «Пищевые технологии» следует также создать конфликтную комиссию, которая позволит решать такие вопросы, как снижение конфликтов в компании, устранение социально-психологической напряженности среди работников, снижение текучести кадров. С целью совершенствования психологической культуры сотрудников необходимо проводить тренинги.

Таким образом, грамотно выстроенные процессы управления организационными рисками и деятельность конфликтной комиссии должны быть интегрированы в общеорганизационное управление ООО «ТД «Пищевые технологии».

3.2 Рекомендации по профилактике конфликтов в организации

Для целей профилактики конфликтов в ООО «ТД «Пищевые технологии» и повышения эффективности командной работы, а именно чтобы каждый работник предлагал улучшения на своем участке работы, в компании в первую очередь необходимо наладить открытую связь между коллективом и руководством и создать атмосферу развития. В рамках этого довольно эффективными могут оказаться следующие мероприятия:

1. Разработка порядка внесения и внедрения предложений. Каждый сотрудник организации должен иметь возможность выдвинуть свою идею, которая бы позволила улучшить рабочие процессы. Для этого можно, например, разработать специальные бланки (объемом не более страницы). Заполненные формы бланков персонал может опускать в специальные ящики или сдавать в отдел кадров. Поступившие предложения следует рассматривать комиссией, состоящей из сотрудников разных подразделений, либо руководителями

отделов, работу которых могут затрагивать такие предложения. Сроки рассмотрения следует четко определить (например, собирать комиссию два раза в месяц).

2. Создание кружка качества – неформального объединения сотрудников для решения определенных задач. Данный кружок, как правило, следует собирать периодически (например, один раз в месяц) для решения проблем, выявленных в отделах. В итоге руководству предлагаются уже готовые решения (а не докладывается проблема с предложением «решите ее за меня»). Существование такого объединения невозможно без лидера. Желательно, чтобы во главе кружка стоял начальник отдела или специалист с ярко выраженными лидерскими качествами.
3. Внедрение системы мотивации инициативных работников. Стимулы для персонала могут быть разными. Например, вознаграждение в виде фиксированного бонуса за любые новаторские идеи или проценты от сумм, которые организации получится извлечь после реализации предложений. Правила оплаты таких бонусов и расчет процентов следует определить и утвердить в документе «Регламент работы с рацпредложениями».
4. Результаты следует делать очевидными для коллектива. Сравнение достигнутых показателей (которое вносит в работу элемент состязания) может дать отличный мотивирующий эффект и укрепить командный дух.
5. Не следует игнорировать личное общение руководства с подчиненными. Руководителям нужно систематически общаться с работниками по текущим вопросам.
6. Обучение персонала. Сотрудники должны понимать, что именно нужно улучшать в их работе и на что следует обратить внимание (узкие места, участки, которые требуют изменений).

Директору компании также нужно разработать такие корпоративные правила, которые способны повысить самомотивацию каждого сотрудника независимо от его поведения и принятой роли в команде. Несмотря на то что все люди разные и мотивы их отличаются, есть некоторые моменты, которые касаются всех, и это может способствовать организации эффективной команды профессионалов. Следует разработать соответствующие правила поведения и прописать их в корпоративном кодексе предприятия.

Правило 1. Культивировать принцип последовательности. Иначе говоря, всем сотрудникам запрещается менять свои решения на ходу. Неопределенность вроде «сегодня – одно, завтра – другое» убивает любую самомотивацию и результаты

работы команды.

Правило 2. Давать сотрудникам возможность для самореализации. В организации поощряется стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов. Важно приучить коллектив не отвергать идею сразу, а сначала поискать в ней рациональное зерно. Нельзя забывать, что в самореализации нуждаются все люди вне зависимости от должности.

Правило 3. Создавать истории успеха. Люди любят смаковать свои победы. Многим доставляет удовольствие рассказывать о сложностях, которые пришлось преодолеть. Необходимо реализовать такую потребность работников, пусть они выскажутся на планерках и совещаниях.

Правило 4. Почаще вспоминать о преимуществах работы в организации. Подойдут любые преимущества. И расположение учреждения в центре города, и молодой коллектив, и гибкий график, и грамотные, демократичные, но деятельные руководители. Но нельзя лукавить, все «плюсы» должны быть реальными.

Правило 5. Поддерживать и развивать в коллективе чувство юмора. Если не во всех, то в большинстве проблем заложен элемент комичного, следует подчеркивать его. Нередко это помогает разрядить обстановку в сложные моменты, способствует психологической разрядке в команде.

Предприятию в целом необходимо реализовывать ряд мероприятий, выполняя которые, можно добиться на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал:

1. Прежде всего, предприятие должно ставить цели на долговременный период 10-15 лет, которые должны быть направлены на производство, обучение и развитие работников, постоянное повышение качества продукции и услуг, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам.

2. Необходимо делать ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманый риск, не взирая на возрастающую возможность ошибок.

3. Признание новых идей в качестве главной ценности любого дела – создавать климат поощрения инноваций. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов, негативного характера с которыми сопряжены конфликтные ситуации.

4. Руководитель должен заботиться о профессиональном росте совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки, как поставленной цели, так и способов ее достижения.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении конфликтов заключен в общей жизненной стратегии индивида, опирающейся на избранные ценности и учитывающей особенности его личности. Командный настрой коллектива должен стать мощным источником мотивации, концентрации внимания, творчества, решительности и устойчивости, влияя на атмосферу в коллективе ООО «ТД «Пищевые технологии».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы следует сделать выводы.

Конфликт подразумевает такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое можно охарактеризовать их противоборством на базе противоположно ориентированных мотивов (потребности, интересы, цели, идеалы, убеждения) или суждений (мнения, взгляды, оценки). Конфликт – это столкновение интересов, взглядов двух или более сторон. Следует также отметить, что конфликты являются неотъемлемой частью общества, они неизбежны.

Следовательно, единственный путь состоит в том, чтобы менеджеры управляли конфликтами, добиваясь преобразования присутствующих в них негативной энергии тенденций – в конструктивную.

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Организационный конфликт – это противоречие, возникающее между сотрудниками или коллективами организации в процессе их совместной трудовой

деятельности из-за расхождения интересов, мнений, а также ценностных ориентаций. В организации наиболее распространёнными являются следующие виды конфликтов: инновационные конфликты; позиционные конфликты; конфликты справедливости; конфликты из-за ресурсов; динамические конфликты.

Предупредить конфликт гораздо легче, нежели предпринимать конструктивные меры по его разрешению. Профилактика может включать в себя такие методы, как: профессиональный психологический подход к системе подбора персонала; обеспечение благоприятных условий для работы и жизнедеятельности сотрудника; справедливое и прозрачное распределение организационных ресурсов; разработка нормативно-правовых процедур разрешения предконфликтных ситуаций.

Основная сфера деятельности группы компаний «Пищевые технологии» – это производство и продажа оборудования, мебели, посуды и инвентаря для общепита. Филиалы предприятия находятся во многих городах России, в т.ч. в г. Сочи по адресу ул. Донская, 9.

На данный момент ООО «ТД «Пищевые технологии» использует следующие структурные способы управления конфликтами:

- четкое разъяснение требований к выполняемой работе. Использование данного метода позволяет разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками и отделами из-за противоречий в выполняемых функциях и заданиях, и предполагает разъяснение ожидаемых результатов как от отдельного работника, так и группы в целом;
- интеграция и координация совместной работы. Суть этого метода заключается в создании иерархической системы полномочий для упорядоченного взаимодействия сотрудников;
- структурирование системы вознаграждений. Сотрудников, которые качественно и своевременно выполняют работу, приносят большой вклад в развитие предприятия, необходимо поощрять (благодарностью, премией и т.п.). Это способствует улучшению микроклимата организации;
- установление общеорганизационных комплексных целей – это метод, который способствует организации совместной деятельности работников или отделов, благодаря чему снижается уровень конфликтности в коллективе.

Результаты анкетирования персонала компании помимо неудовлетворенности уровнем заработной платы показали сильное недовольство содержанием работы, тяготение ее рутинностью. Также большинством сотрудников компании было

отмечено, что у них нет возможности дальше развиваться в своей профессиональной деятельности. Почти половина работников указала на неблагоприятный психологический климат в коллективе. И, наконец, что немаловажно, отношения с руководством не устраивают подавляющее большинство сотрудников.

Также по итогам диагностики клиентоориентированности персонала на основе тестирования К. Томаса был выявлен стиль поведения отдельных сотрудников в конкретных конфликтных ситуациях с клиентами. Выяснилось, что только 10 человек, или 18,5% от всех работающих в компании, владеют эффективными навыками общения, а именно в различных ситуациях (в т.ч. и критических) нацелены на сотрудничество при общении с клиентами. Как правило, это сотрудники отдела продаж.

Таким образом, основные рекомендации в целях совершенствования управления конфликтами в ООО «ТД «Пищевые технологии» следующие:

- формирование открытой связи между коллективом и руководством и создание атмосферы развития;
- создание кружка качества – неформального объединения сотрудников для решения определенных задач;
- внедрение системы мотивации инициативных работников;
- сравнение достигнутых результатов разных участков работы на предприятии;
- регулярное личное общение руководства с сотрудниками по производственным вопросам;
- обучение персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов, А.Я. Актуальные проблемы конфликтологии / А.Я. Анцупов, С.Л. Прошанов. – М.: Инфра-М, 2017. – 342 с.
2. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие / Е.М. Бабосов. – Мн.: «Театрасистемс», 2018. – 464 с.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2018. – 288 с.
4. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 214 с.
5. Веснин, В.Р. Теория организации: учеб. - М.: Проспект, 2017. – 272 с.

6. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб. пособие. - Минск: Изд-во Университетское, 2018. - 318 с.
7. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 511 с.
8. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2017. - 600 с.
9. Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2018. - 635 с.
10. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. - М.: Аспект Пресс, 2018. - 317 с.
11. Зигерт, В., Ланге, Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 2017. - 314 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. - М.: Изд-во Проспект, 2019. - 88 с.
13. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учеб. - М.: Юрайт, 2018. - 365 с.
14. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 328 с.
15. Мильнер, Б.З. Теория организаций. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
16. Сулимова, Т. Технологии урегулирования конфликтов / Т. Сулимова // Социальная политика и социальное партнерство. - 2019. - № 9. - С. 24-32.
17. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей ред.: А.Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Издательство РАГС, 2018. - 557 с.
18. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами: Учебно-практическое пособие для вузов. - М.: ПРИОР, 2019. - 96 с.
19. Шарков, Ф.И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский; под общ.ред. засл. деят. науки РФ Ф.И. Шаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. - 240 с.
20. Пищевые технологии // [электронный ресурс] / Электрон. дан. - Режим доступа: <http://www.zavod-pt.ru/>. - Загл. с экрана. - (дата обращения: 26.06.2020).