

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО
ПИТАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа студента

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Сергеевой Нины Сергеевны

**Научный руководитель
к.псх.н., старший преподаватель
Маслаков С.И.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие и сущность конфликта.....	6
1.2. Конфликты в сфере управления.....	14
1.3.Конфликтологическая компетентность персонала.....	20
ГЛАВА II. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «БАР «ЛУННЫЙ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Бар «Лунный».....	29
2.2 Характеристика системы управления персоналом.....	53
2.3 Оценка уровня конфликтологической компетентности персонала	65
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	74
3.1 Разработка проекта по повышению уровня конфликтологической компетентности персонала.....	74
3.2 Мероприятия по внедрению проекта.....	78
3.3 Социально-экономическое обоснование проекта.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Процесс становления рыночных отношений отмечен жизнедеятельности общества. Конфликтное противоборство во многих случаях снижает эффективность деятельности коллективов, ухудшает морально-психологический климат в них, формирует негативный актуализируется необходимость усиления конфликтологической компетентности, которая становится приоритетной формой компетентности в условиях трансформации управленческих отношений в современной России.

Большинство конфликтов появление, прогнозировать возможный ход конфликтного противоборства и поведение оппонентов, уметь оказывать влияние на оппонентов и протекание конфликта, при необходимости эффективно разрешать уметь достойно противостоять применяемым против него средствам воздействия и управлять конфликтом в интересах организации. Чтобы приобрести такие свойства, необходимо обладать системой знаний в области конфликтологии и психологии конфликтов, соответствующими умениями, личностно-профессиональными качествами и освоенными ролевыми моделями поведения. чертой профессионализма руководителей стала конфликтологическая компетентность.

Развитие конфликтологической компетентности позволит точно разбираться в истинных причинах и движущих силах конфликтного противоборства, личностных особенностях конфликтующих сторон, их эмоциональных состояниях, планируемых стратегиях конфликтной деятельности и возможных приемах воздействия.

Таким образом, компетентности становится важной характеристикой профессионализма руководителей, так как бесконфликтное управление в подавляющем большинстве случаев позитивно сказывается на результативности деятельности организации.

Степень разработанности темы. Различные аспекты компетентностного подхода исследуют В.С. Ефремов В.С., В.Г. Пизано, К. Прахалад, Д. Тис, И.А. Ханыков, Г. Хэмел, Э. Шуен и др. Вопросы развития

компетенций персонала организации рассматривают в своих трудах И.Б. Адова, С.М. Апенько, В.И. Беляева, И.В. Вотякова, В.А. Гаги, Н.В. Евдокимов, Р. Миллс, Е. Митрофанова, С.Д. Резник, С. Спенсер, С. Холлифорд.

Проблемы управления организационными конфликтами затрагиваются в трудах Э. Дюркгейма, Г. Зиммеля, Б.Ф. Ломова, С.Л. Рубинштейна, П.А. Сорокина. Основные подходы к изучению структуры и динамики организационных конфликтов изложены в работах А.Н. Гостева, С.М. Емельянова, А.К. Зайцева, А.Г. Здравомыслова, А.И. Шипилова.

Проблема исследования заключается в том, что компетенции, которыми владеют управленческие кадры не в полной мере удовлетворяют работодателей. В частности развитие конфликтологической компетенции способно повысить уровень эффективности деятельности управленческого персонала организации.

Объект исследования: ООО «Бар «Лунный».

Предмет исследования: процесс формирования и развития конфликтологической компетентности персонала.

Цель исследования: разработка мероприятий по развитию конфликтологической компетентности управленческого персонала ООО «Бар «Лунный».

Задачи исследования:

1. Анализ проблемы развития конфликтологической компетенции в теории и практике управленческого персонала современной организации;
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Бар «Лунный»;
3. Диагностика и анализ уровня развития конфликтологической компетенции управленческого персонала ООО «Бар «Лунный»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию уровня конфликтологической компетенции управленческого персонала ООО «Бар «Лунный».

Теоретико-методологические основы исследования. Теоретической основой исследования послужили положения о сущности и содержании конфликтологической компетентности специалистов (Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин, А.А. Кузина, Г.Ю. Любимова, Б.И. Хасан и др.); научные работы, посвященные теории и практике конфликтного взаимодействия и управления конфликтами (А.Я. Анцупов, Н.А. Богатырева, Д.П. Зеркин, М.М. Кашапов, Ю.В. Климова, В.С. Комаровский, В.И. Курбатов, Е.В. Левкина, Р.И. Мокшанцев, Д.Г. Скотт, Л.Н. Тимофеева, К.Е. Халин и др.).

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ООО «Бар «Лунный».

Научно-практическая значимость исследования:

1. Выявлен уровень конфликтологической компетентности управленческого персонала ООО «Бар «Лунный»;
2. Определены методы решения проблемы в области развития конфликтологической компетентности управленческого персонала ООО «Бар «Лунный»;
3. Разработана программа развития конфликтологической компетенции управленческого персонала в ООО «Бар «Лунный» представляющая практический интерес для организаций.

Методы исследования:

- 1) Методы эмпирического исследования: опрос, анкетирование, анализ документов;
- 2) Методы обработки: качественный и количественный;
- 3) Метод интерпретации: структурный;
- 4) Методы проектирования: моделирование, методы социально-экономического обоснования проектов.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и заключением.

Во введении определена актуальность темы данного исследования, выявлена проблема, степень научной разработанности, поставлены цель и задачи исследования, обозначены объект и предмет исследования, указана теоретико-методологические основы исследования, эмпирическая база, методы исследования.

В первой главе рассмотрены теоретико-методологические основы развития конфликтологической компетенции управленческого персонала организации, рассматривается понятие «конфликт» и выявляется его сущность, рассматриваются конфликты в организации.

Во второй главе выявлен уровень развития конфликтологической компетенции управленческого персонала ООО «Бар «Лунный», дан анализ деятельности и системы управления организацией, проанализирован кадровый состав и система управления персоналом.

Третья глава данного исследования посвящена разработке проекта по развитию конфликтологической компетенции управленческого персонала ООО «Бар «Лунный», предложены мероприятия по внедрению проекта, а также произведено социально-экономическое обоснование данного проекта.

В заключении представлены основные выводы, которые сделаны в настоящей работе.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность конфликта

Существуют различные определения конфликтов, однако они все подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий.

Конфликт – это форма проявления социальных связей и отношений между людьми.

Конфликт – это способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций или интересов.

Конфликт – это противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух и более сторон [37; с.100].

В деловых отношениях свойственны противоположность психологических установок и поведения, которые доходят до психологической несовместимости, которая ведет к неспособности партнеров продолжать совместную деятельность.

Таким образом, конфликт свойственен общественным отношениям. В свою очередь конфликт является в своей деятельности способен регулировать взаимоотношения с, конфликт является явлением достаточно распространенным. Конфликты пронизывают различные сферы жизни человека в результате проявляются конфессиональные, культурные, экономические, идеологические, политические, групповые, личностные и межличностные конфликты [36; с.12].

Однако, отсутствие согласия не всегда противоречия и разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. При этом конфликт представляет собой явление, которое можно прогнозировать и упреждать.

Функции конфликта проявляются в той роли, которую выполняет конфликт по отношению к организациям.

Функции конфликта проявляются в характере значимых изменений, которые являются последствиями способ социального воздействия в условиях обострения напряженности между несовместимости взглядов, позиций и интересов [17; с.42].

Конфликт оценивается как функций конфликта всегда носит конкретный характер. Один участник конфликта может оценивать конфликт как позитивный, другой, как негативный.

Функционально полезными, конфликты, которые способствуют решению проблемы ставшей причиной конфликта, установлению партнерских отношений, преодолению конформизма.

Негативными последствиями существующих проблем, нарастание отчужденности в межличностных отношениях, ослабление сплоченности сотрудников, неудовлетворенность общим делом.

Функции конфликта могут духовно-нравственной сфере. В материальной сфере они могут быть, материальной выгодой или наоборот – потерями. В духовно-нравственной сфере способствовать повышению активности, воодушевлять или подавлять оптимизм. Данные эмоциональные составляющие влияют на как могут затруднять или облегчать процесс взаимодействия в процессе функций, которые имеют наиболее существенное значение в процессе управления организацией.

Последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного характера: поведения сторон, методов преодоления конфликтных ситуаций, навыков преодоления и упреждения конфликтов. Основная задача состоит функционально-положительное русло, придать ему конструктивный характер и свести к минимуму негативные последствия сложившейся конфликтной ситуации [30; с.42].

Существует строгое взаимоотношение, конфликтной ситуации и конфликта.

их разрешением, важное значение имеет выделение элементов конфликта.

Конфликты представляют собой сложное социально-психологическое явление. Несмотря на то, что конфликт – это всегда процесс, он имеет определенные элементы, которые Стороны конфликта. В любом конфликте есть, как минимум, две конфликтующие стороны – отдельные индивиды или группы. Конфликты могут быть и взаимодействиями участвуют более двух сторон, которые различаются по ролям в нем:

-участники конфликта делятся на прямыми и косвенными участниками выделяют просто активных и инициатора (или зачинщика) конфликта. Косвенные участники могут явно или участников или даже провоцировать конфликт для достижения собственных интересов;

-организатор конфликта – тот, кто его протеканием;

-жертва конфликта;

-посредник – это судья, который может содействовать уменьшению остроты или полному прекращению конфликта [35; с.27].

При конфликте роли участников могут изменяться: на одном этапе человек или группа выступают инициаторами перемещаются в категорию жертв.

Каждая сторона конфликта обладает силой(потенциалом) – возможностью и способностью реализовать свои цели вопреки противодействию оппонента. Сила –актуальность средств и ресурсов сторон конфликта. Выделяют три наиболее, богатство и знание.

Насилие считается низкокачественной силой, вообще нежелательно, а в деловом конфликте недопустимо.

Богатство может быть использовано как. Поэтому оно имеет силу среднего уровня.

Наивысший уровень имеют знания умелым использованием) При этом наряду с правдивыми факторами и научными взгляды и даже ложные и

двусмысленные факты являются оружием представляет собой наиболее гибкий, универсальный и демократический источник силы [37; с.52].

Предмет конфликта – это то из-за чего возникает существующая или воспринимаемая в качестве таковой проблема; это то разрешения которого стороны вступают в конфликт. Предмет конфликта

Объект конфликта – это конкретная причина, видимая движущая сила конфликта. Он может быть реальным или ложным, актуальным, ложным или иллюзорным. Это материальная (ресурс), духовная (идея, норма, принцип и т.д.) или социальная (власть) ценность, к которой стремятся оба оппонента [55; с.32].

Условием конфликта является притязание неделимость объекта, владение им. Объектом конфликта может представлять собой психологическую категорию. Выделяют три типа объекта конфликта, которые:

- не могут быть разделены на части, владеть невозможно;
- могут быть разделены на части в различных пропорциях;
- участники конфликта могут владеть ими совместно (в данном случае это ситуация мнимого конфликта) [49; с.34].

Необходимо иметь ввиду, что, даже если устраняется, а предмет остается, сохраняется возможность продолжения конфликта или возникновения нового.

Инцидент конфликта – это стечение поводом для конфликта.

Мотивы конфликта - это внутренние подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) [39; с.67].

Образ конфликтной ситуации-это отображение сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Окружающая среда. Это совокупность объективных социальных условий конфликта. Среда конфликта оказывает большое влияние на

причины его возникновения и динамику. В качестве выступать как отдельные люди, так и группы.

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем другу в ходе конфликта или в переговорочном процессе.

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

Причины конфликтов раскрывают источники их определяют динамику их протекания.

Среди огромного множества причин конфликтов выделяются так называемые общие причины, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих можно отнести следующие причины:

Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.

Социально-демографические причины отражают и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам.

Социально-психологические причины психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.

Индивидуально-психологические причины психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы).

Вторую группу причин в классификации составляют. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта: неудовлетворенность условиями деятельности; -нарушение трудового законодательства; ограниченность ресурсов; различия средствах достижения целей; неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в ситуациях, устранение которых является разрешения конфликтов[55; с.39].

1.2 Основные причины конфликтов в сфере управления

Конфликты – это явление не только многоликое. Конфликты отличаются большим разнообразием. Каждый конфликт уникален по-своему и неповторим по причинам возникновения, формам, последствиям.

С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их следовательно, помогает оценить возможные пути их преодоления.

Анализ и оценка конфликтов предполагает по признакам, типам и видам. Подходы к классификации конфликтов могут быть разными для различных общественных сфер деятельности.

Для управленческой конфликтологии позволяющий представлять как основные элементы конфликта, так и многообразие протекания и регулирования, причины появления конфликтных мотивы противоборствующих сторон, функции конфликтов, их роль в жизни отдельного человека и в целом общества [60; с.48].

В плане управления персоналом конфликтов производственно-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Конфликты в практике управления сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны, их можно различным признакам [33; с.26].

Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и помогает находить возможные пути их разрешения.

По сферам проявления конфликты делятся на производственно - экономические, основы которых во взглядах; социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека, и семейно-бытовые, которые отражают противоречия семейных и бытовых родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов [32; с.29].

По масштабам, длительности и продолжительности выделяют конфликты: общие и локальные; бурные возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности, они отличаются агрессивностью и крайней противоречий либо связанных с пассивностью одной из сторон; слабовыраженные вялотекущие, возникающие в связи с поверхностными причинами, они носят эпизодический характер.

По субъектам конфликтного взаимодействия конфликты подразделяются на:

-внутриличностные, которые связаны со столкновением противоположно направленных имманентных мотивов личности(например, несовпадение личной и корпоративной этики);

-межличностно – групповые, при которых противоборствующими сторонами являются, с одной стороны,; межгрупповые, возникающие при столкновении интересов двух социальных групп.

Межличностные конфликты возникают отдельными частями группы, руководителем и группой, группой и ее членом.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или конфликтов есть специфические функции:

- сплоченность группы, отстаивающей справедливые интересы;
- раскол группы, отстаивающей незаконные интересы;
- утверждение статуса личности в группе[35; с.28].

Исследователи отмечают, что существует конфликтности, необходимый для поддержания в коллективе социальной активности.

Сила коллектива не в разрешении противоречий для его сплочения и успешного достижения общих целей.

По предмету конфликта различают реальные, имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие предмету жизненно важный только для одной стороны.

По источникам и причинам возникновения объективные и субъективные. Объективные конфликты способны развиваться вне воли и желания его участников, в силу обстоятельств. Конфликтная ситуация может создаваться из-за мотивов поведения, преднамеренных иного субъекта социальных связей.

Объектом столкновения выступают конкретные духовные ценности, к обладанию которыми стремятся противоборствующие быть имущество, должностная вакансия, размер оплаты труда, то собой предмет не только личных, но и групповых конфликта являются в данном случае работники организации со своими потребностями, представлениями о ценностях [35; с.29].

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные, которые происходят в социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально – трудовые, вызываемые несовпадением, и общих интересов, несовместимостью целей определенных лиц и социальных групп.

Конфликты коммуникативной горизонтальные (участвуют сотрудники, как правило, не находящиеся в подчинении друг у друга) (участники связаны теми или иными видами подчинения). Эти конфликты могут быть смешанными, представляющими отношения. Особую роль несет

вертикальный конфликт, который выражает влияние. В этом случае имеет силу неодинаковый статус и ранг, что существенно влияет ход конфликта и его развязку [34; с.42].

Варианты данных конфликтов зависят от конфликтующей личности в коллективе:

Руководитель-коллектив (вертикальный конфликт). Его возможные причины:

- новый руководитель назначен со стороны, претендент на эту должность, которого сотрудники считали достойным;
- неадекватный стиль управления, руководителя;
- сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров.

Рядовой член коллектива – коллектив (горизонтальный конфликт).

Возможные причины:

- конфликтная личность;
- несовпадение групповой и личностной мотивацией;
- нарушение групповых норм поведения;
- неадекватность внутренних, неадекватная оценка своей роли в группе;
- несовпадение ожиданий - поведение, которое ожидала от него группа в соответствии с его возрастом, полом, образованием, в группе не та, на которую он надеялся.

В ситуации такого конфликта к человеку [55; с.58].

Лидер – группа (микрогруппа). Возможные причины:

- низкая подготовка лидера;
- провоцирование конфликта, применение лидера;
- превышение полномочий лидером, его попытка взять больше власти, чем ему позволяет иметь группа;
- изменение группового сознания.

По социальным последствиям конфликты бывают:

-позитивными (в этом случае разрешение конфликта способствует развитию организации) и негативные (ведут к ухудшению деятельности организации);

-конструктивные (в основе лежат способствуют совершенствованию деятельности организации) и деструктивные (в основе лежат субъективные причины, которые способствуют росту ухудшению деятельности организации);

-созидательные (способствуют развитию организации) и разрушительные (ведут к разрушению

По формам и степени столкновения противоборство может быть:

- открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым, маскировка истинных намерений и т.д.);

-стихийным (спонтанно возникшим) и преднамеренным (заранее спланированным или просто спровоцированным) [55, с.62].

Такие конфликты оказываются, либо либо вынужденными, хотя и необходимыми или ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

По способам и масштабам урегулирования или разделяются на антагонистические, которые сопровождаются непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, гибкости поведения противоборствующих сторон в антагонистическом конфликте зависят способ и масштаб его урегулирования.

Конфликт может быть разрешен полностью, сотрудничеству участвующих сторон.

При всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие поведения. Такое поведение практически всегда, так или иначе, связано с которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого из

участников конфликта. Данный факт требует образа действий, отвечающих особенностям и общей природе, стандартной основе данного типа конфликт.

1.3 Конфликтологическая компетентность персонала

В настоящее время компетенции являются наиболее универсальным инструментом для реализации кадровых методов можно оценить эффективность поведения того или иного сотрудника. Имея информацию о степени развития у того или иного каждого из них программы личного развития [30; с.42].

Наличие компетенций – одна управления по целям. В рамках управления персоналом существуют два подхода к использованию компаниями компетенций: разработка или использование стандартных. Преимущество стандартных компетенций –при этом теряется самое главное в компетенциях – отражение конкретных требований конкретной компании. Следует отметить, имеют разное наполнение [50; с.102].

Основными составляющими компетенции персонала являются: совокупность знаний, навыки, , прилагаемые усилия и способы общения.

Важнейшей чертой профессионализма руководителей в настоящее время становится их конфликтологическая компетентность.

С развитием конфликтологии конфликтологическая компетенция - это способность действующего лица (организации, социальной группы, общественного движения и т.д.) в деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта негативных конфликтов в социально-позитивное русло. Она представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации (термин введен Б. Хасаном) [21; с.32].

Конфликтологическая компетентность образует с достаточно устойчивой структурой. Следует учесть, что управляющий процессом,

развивается в процессе его деятельности, приобретая опыт управления конфликтными ситуациями и их составляющими конфликтологической компетентности являются социально-психологические, операциональные и поведенческие характеристики личности составляющие - это те характеристики, которые определяются как самой спецификой профессиональной деятельности, так и ситуацией взаимодействия руководителя и сотрудников организации[51; с.115].

Таким образом, конфликтологическая компетентность это системное, многокомпонентное образование, приобретаемое управленческой деятельности и представляющее собою совокупность профессионально важных, социально-психологических, операциональных особенностей, способствующих конструктивному разрешению им конфликтов между сотрудниками в организации[30; с.79].

Развитие конфликтологической позволяет истинных причинах и движущих силах конфликтного противоборства, личностных особенностях конфликтующих сторон, их эмоциональных состояниях, стратегиях конфликтной деятельности и возможных приемах воздействия.

«Конфликтологическая компетентность» интегральное образование. Данная компетентность представляет собой вид компетентности и обладает ее существенными качественными признаками:

- сложностью структурной организации, характер; связанностью со структурой процесса коммуникации и его эффективностью;
- динамичностью структурных компонентов;
- возможностью их совершенствования[50; с.103].

В.Г. Зазыкин рассматривает «конфликтологическую как когнитивно-регуляторную подсистему профессионально деятельности, позволяющую предвосхищать конфликты, эффективно управлять объективной основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью снижения негативного влияния и последствий соответствующие специальные знания и умения[30; с.82].

Недостаток конфликтологической компетентности называется Е.Н. Богдановым, В.Г. Зазыкиным одной из конфликтов[51; с.116].

Деятельность управления ставит руководителей перед необходимостью разрешения ими конфликтных ситуаций между сотрудниками организации. Это является условием развития у них определенных разрешении конфликтов между сотрудниками. Поэтому компетентность личности» трактуется как умение предвосхищать справедливой основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие минимизации негативных последствий конфликта.

Конфликтологическая компетентность – представляет собой профессиональную осведомленность стратегий конфликтующих сторон и умение оказать технологическое содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной способности специалиста в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных последствий и разрешению проблем.

Характеристики конфликтологической структурированы по пяти группам:

- целелеустремленность,
- рефлексивность,
- коммуникативность,
- социальность,

К основным целям развития компетенций управленческого персонала относятся:

- формирование конкурентного конкурентоспособности;
- создание эксклюзивных компетенций, их эффективное использование и совершенствование, развитие имеющихся.

Развитие компетенций предполагает механизма. Под механизмом понимают устройство, позволяющее соединить статику и динамику, упорядочить и обеспечить их соответствие.

Механизм развития компетенций представляет собой:

- совокупность принципов развития персонала;
- методов развития персонала;
- ресурсов развития персонала;
- организационных механизмов развития персонала.

С их помощью обеспечивается развития компетенций управленческого персонала на разных уровнях управления.

Результатом развития компетенций является разработка профессиограммы для руководителя, которая определяет эффективность его профессиональной деятельности.

Одним из элементов функционирования компетенций управленческого персонала предприятия являются принципы организации. В соответствии с ними осуществляется эффективная проблемы. К данным принципам относятся:

- принцип системности;
- принцип соответствия развития компетенций управленческого персонала;
- принцип надежной защиты компетенций ;
- принцип повышения сложности;
- принцип своевременности развития компетенции управленческого персонала;
- принцип повышенной сложности;
- принцип своевременности развития - принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала;
- принцип коллективно обучающей деятельности[37, с.100].

Осуществляя деятельность по развитию персонала компании, организация должна сама определиться с принципами данный перечень может быть расширен или сокращен, однако механизма развития компетенций управленческого персонала заключается в том, что он характеризует средства развития, которые навсегда.

Они применяются в процессе управления по структуре, соотношению, важности и предполагают использование различных методов развития. Понимают способ использования тех или иных средств развития компетенций управленческого персонала.

Для развития компетенций управленческого использовать методы, которые направлены на формирование и активизацию знаний управленческого персонала, навыков и его способностей.

Основными методами развития персонала являются:

- методы оценки;
- методы мотивации;
- методы обучения;
- методы развития управленческого персонала[37, с.100].

Методы развития компетенций определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей.

Методы мотивации управленческого изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, социальных ценностей, с целью их развития, повышения конкурентоспособности на таких знаний организация выстраивает свою стратегию управления человеческим капиталом.

Методы обучения управленческого персонала формирование системы корпоративного обучения и развития работников всех уровней.

Методы развития управленческого совершенствование знаний персонала их профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов и возможностей работников.

На процесс разработки модели компетенций руководителей на разных уровнях иерархии оказывают влияние не только развития управленческого персонала, но также структура ресурсов, их величина и организованные элементы развития.

Выводы по главе 1.

Конфликт представляет собой явление, которое свойственно общественным отношениям. Он является человек в своей деятельности способен регулировать взаимоотношения с окружающими его людьми. Конфликты пронизывают различные сферы жизни проявляются международные, национальные, экономические, идеологические, политические, групповые, личностные и межличностные конфликты.

Конфликты в практике управления организацией сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и помогает находить возможные пути их разрешения.

Конфликтологическая компетентность собой профессиональную осведомленность о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать технологическое содействие в взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации. Это способность специалиста в реальном конфликте осуществлять минимизацию деструктивных последствий и разрешению проблем.

ГЛАВА II. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «БАР «ЛУННЫЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Организация ООО «Бар Лунный» зарегистрирована 12 июля 1993 года. Полное название «Бар Лунный» общество с ограниченной ответственностью ОГРН: 1023102362788: ИНН: 3128009919.

Общество расположено по адресу 309512, Белгородская область г. Старый Оскол, микрорайон Жукова, д.37. Основной вид деятельности: деятельность гостиниц и ресторанов – деятельность ресторанов и кафе. Отрасль: общественное питание.

Управление ООО «Бар «Лунный» осуществляется в соответствии с его уставом на основе сочетания принципов собственника по хозяйственному использованию своего имущества.

Свои услуги «Бар «Лунный» оказывает в соответствии с правилами оказания услуг общественного питания, постановлением Правительства РФ от 15.03.97, а так же с Общероссийским классификатором услуг населению ОК 022-93 и ГОСТом Р. 50764-99.

Оказываемые услуги характеризуются и организацией отдыха. В ООО «Бар «Лунный» обслуживание осуществляется официантами, барменами, имеющими специальное профессиональную подготовку. Во время своей работы официанты используют методы обслуживания. При обслуживании гостей бара основными методами обслуживания являются английский и европейский стили. Все услуги, оказываемые предприятием имеют сертификаты, а алкогольные товары –продажу данного вида товара. ООО «Бар «Лунный» предоставляет своим многочисленным клиентам широкий спектр услуг по организации питания.

ООО «Бар «Лунный» для организации корпоративного питания может предложить питание непосредственно на предприятии, что позволяет компаниям снизить издержки:

- на содержание комплекса питания и снять заботы с клиента по ведению непрофильного бизнеса;
- создание с «нуля» помещений и предприятиях;
- доставку по заказу в согласованном количестве готовых обедов с последующим обслуживанием сотрудников предприятий/учреждений;
- организацию выездных обслуживание дней рождения, праздников или кофе-брейк.

Кроме перечисленного, ООО «Бар «Лунный» готов предложить дополнительные виды услуг: завтраки; обеды; кофе-брейки; организацию «стола заказов»; доставку обеда в ланч-боксах места сотрудников.

Наличие планового меню даёт возможность обеспечить разнообразие блюд по дням недели, избежать повторений одних четко организацию снабжения производства сырьём и направляя заявки на оптовые базы, промышленные предприятия.

Правильно организовывать технологический процесс приготовления пищи и труд работников ассортимент и количество блюд каждого наименования.

Эта разработка базируется на материале, отражающем количество и состав потребителей, состояние и возможные спроса на отдельные виды кулинарной продукции, перспективу снабжения предприятия продуктами, требования рационального питания, , техническое оснащение предприятия.

Примерный ассортимент блюд (ассортиментный минимум) - это определенное количество наименований холодных блюд, горячих блюд, напитков, характерных для различных

Меню разработано на основе принципа питания, с учетом пожеланий клиентов. Для ООО «Бар «Лунный» производственная программа

предприятия - это ассортимент и количество блюд в соответствии с планом - меню.

Производственная программа ресторана

Из производственной программы видно, что ассортимент предприятия соответствует типу включены разнообразные основные рыбные и мясные блюда, закуски, супы.

В основе формирования меню ООО «Бар «Лунный» лежит принцип здорового питания, основанный на самого высокого качества с отсутствием консервантов, применении современных технологических способов приготовления блюд, сбалансированности дневного состава.

Производство ООО «Бар «Лунный» оснащается современным оборудованием, на котором работают, профессиональные кадры, имеющие специальное образование.

ООО «Бар «Лунный» имеет производственную структуру, определенную спецификой предприятий данного структура представлена производственными помещениями: помещение для приема и хранения продуктов, доготовочный цех и цех обработки, моечной тары, горячий и холодный цехи, помещение для резки хлеба, моечные кухонной и столовой, камера отходов, служебные, бытовые и технические для потребителей.

Организационная структура имеет линейно-функциональный характер. Высшим органом управления является Генеральному директору подчинены руководители отделов, выделенных в структуре предприятия по функциональному признаку. Все свою деятельность согласно должностным обязанностям и инструкциям.

В целях соблюдения техники пройти инструктаж и сдать экзамены по технике безопасности, кроме этого в обязанности зачета по санитарии. Вводные инструктажи проводятся непосредственно на рабочем месте. Периодичность подобных Серьезное значение в организации придается системе качества, которая позволяет поэтапно отслеживать весь путь

продукции от сырья до готового блюда контроль качества поставляемого сырья;

- контроль качества 100% свежих полуфабрикатов;
- контроль качества готовых блюд, произведенных в кафе, с помощью разработанной системы органолептического тестирования.

Каждый день в ООО «Бар «Лунный» продукции, которая предлагается клиентам. Пробы хранятся в течении 24 часов и могут быть предоставлены в случае необходимости проведения дополнительных утвержденного регламента каждый день осуществляется уборка помещений, а также санитарная обработка оборудования и всех соответствии с санитарным паспортом в ООО «Бар «Лунный» проводятся и ООО «Бар «Лунный» имеет санитарный паспорт, в котором отмечаются работ. Персонал имеет униформу установленного образца. Не реже сотрудники проходят плановые медицинские осмотры с занесением результатов в финансово состояния предприятия следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) использовались документы финансовой отчетности ООО «Бар «Лунный» за 2015 – 2016 гг.

Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную предприятия:

- 1) стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- 2) иммобилизованные активы, итог разд. I баланса;
- 3) стоимость оборотных средств, итог разд. II баланса.

С помощью горизонтального (временного) (структурного) анализа можно получить наиболее общее представление об качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений (табл.2.1.).

На основе данных аналитической табл. 2.1 можно выводы:

- 1) общая стоимость имущества увеличилась за отчетный период с 1551 тыс. руб. до 1815 тыс. руб. или на увеличение стоимости имущества на внутренними изменениями в активе.

Стоимость внеоборотных активов увеличилась удельный вес на конец периода в общей стоимости имущества составил оборотных средств снизилась руб., их удельный вес на конец периода в общей стоимости имущества составил за год на 13,95 пункта;

3) увеличение стоимости внеоборотных активов в целом произошло вследствие увеличения стоимости основных средств за год на 69 тыс. руб. Уменьшение нематериальных активов сравнению с ростом стоимости основных средств и не повлияло на общую тенденцию роста;

4) из всех групп оборотных активов наблюдается снижение НДС по приобретенным ценностям с денежных средств с руб. или на 41,42%.

5) наиболее крупное увеличение удельного веса на 5,47 пункта наблюдается по статье запасы и затраты. В начале периода их стоимость составляла 198 тыс. руб., а к концу периода составило показатель динамики относительно других статей актива баланса. Увеличение этой статьи произошло только за счет приобретения материалов и других аналогичных ценностей.

На основе общей оценки актива баланса выявлено увеличение производственного потенциала предприятия. Это изменение сопровождалось увеличением финансирования оборотных средств, что расценивается как положительная тенденция: возможность увеличения оборачиваемости активов является предпосылкой к улучшению более детального изучения динамики состава и структуры имущества предприятия необходимо проанализировать и дать оценку состояния (движению и изменению) каждой из приведенных групп актива:

- основных средств и внеоборотных активов;
- запасов и затрат;
- дебиторской задолженности;
- денежных средств.

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива)

баланса. Эти позиции рассматриваются на примере данных бухгалтерской отчетности (ф.1).

Особое внимание уделяется ряду важнейших показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия:

1) стоимость собственного капитала предприятия (итог разд. III баланса «Капитал и резервы», с. 630-660);

2) заемный капитал (итоги разд. IV баланса «Долгосрочные обязательства» и разд. V баланса «Краткосрочные обязательства» без с. 630-660);

3) долгосрочные заемные «Долгосрочные обязательства»); краткосрочные заемные средства (итог разд. V баланса

1) «Краткосрочные обязательства» без с. 630-660);

2) кредиторская задолженность (с. 621—625) [35].

Данные свидетельствуют о том, что обусловлено главным образом увеличением заемных средств предприятия.

Заемный капитал снизился 48,27%. Это произошло из-за резкого снижения величины доходов будущих периодов на удельный вес снизился с 20,12% до 0% в общей структуре активов.

Следует отметить, что предприятие не привлекает долгосрочные заемные средства, т. Е. отсутствуют инвестиции в производство. В целом, на основе анализа структуры баланса фирмы можно сделать следующие выводы:

- в активах предприятия велика доля относительно неликвидных активов — накапливаемых запасов, а также основных средств, которые в сумме составляют у фирмы растет объем заемных средств относительно валовых объемов пассивов, однако и их объемы превышают рекомендуемые соотношения.

В таблице 2.3 представлен анализ структуры пассива баланса за 2015-2016 гг. ООО «Бар «Лунный».

Актив баланса позволяет дать общую оценку имущества, находящегося в распоряжении предприятия. А также выделить в составе имущества оборотные (мобильные) и это основные фонды, оборотные средства и другие ценности, стоимость которых отражена в балансе.

Увеличение имущества предприятия в конце 2015 года произошло за счет роста собственных средств, а не за счет роста заемных средств.

ООО «Бар «Лунный» необходимо наиболее запасами: рассчитать оптимальный объем запасов необходимый для удовлетворения потребностей рынка и нормального обеспечения производственного процесса.

С финансовой точки зрения структура оборотных средств улучшилось по сравнению с предыдущим годом, т. к. доля наиболее ликвидных средств возросла (денежные средства), а менее задолженность) нет. Это повысило их возможную ликвидность. Эффективность использования оборотных средств характеризуется, прежде всего, их оборачиваемостью.

Таким образом, перейдем к средств и их составляющих. Оценка оборачиваемости производится путём сопоставления её показателей за несколько хронологических периодов по Показателями оборачиваемости являются:

1. Коэффициент общей оборачиваемости капитала ($K_{об}$) (ресурсоотдача), показывает число оборотов оборотных средств за отчетный период и равен отношению выручки от реализации без НДС к среднегодовой стоимости активов.

2. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств ($K_{об\ м.}$), показывающий число оборотов оборотных средств за отчетный период и равный отношению выручки от реализации без НДС к средней стоимости оборотных средств.

3. Время оборота ($V_{об}$), показывающее среднюю продолжительность одного оборота в днях и определяемое оборотных средств к выручке от реализации и умноженное на число календарных дней в анализируемом периоде.

Расчитанные показатели оборачиваемости оборотных средств данной таблицы видно, что произошло увеличение оборачиваемости материальных оборотных средств, а уровень оборачиваемости всех оборотных средств остался на прежнем уровне. Более существенно увеличилась оборачиваемость материальных оборотных средств с до 15 оборотов в 2016 году.

Соответственно время оборота снизилось оборачиваемости в 2015 году произошло за счёт увеличения спроса на предоставляемые услуги, которое в свою очередь вызвано эффективным управлением запасами; высококачественным рекламированием и др.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, ресурсов предприятия и всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Основной формой при анализе финансового состояния является баланс. Согласно действующим нормативным документам баланс в настоящее время составляется в оценке нетто. Итог баланса даёт суммы средств, находящихся в распоряжении предприятия. Исследовать структуру и динамику финансового состояния предприятия аналитического баланса.

Ликвидность предприятия – это способность возратить в срок полученные в кредит денежные средства, средств превращаться в денежную наличность, необходимую для нормальной финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Различные показатели устойчивости финансового состояния организации при разной степени учёта ликвидности средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Например, для поставщиков коэффициент абсолютной ликвидности. Покупатели и держатели акций предприятия в большей мере оценивают платежеспособность по коэффициенту текущей ликвидности.

Задача анализа ликвидности необходимо давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности баланса активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по расположенными в порядке возрастания сроков [36, с.164].

Анализ ликвидности баланса производится с помощью аналитической табл. 5, по данным которой можно сделать вывод, что баланс предприятия соответствует всем критериям абсолютной ликвидности ($A1 > П1$). Предприятие и в 2015, и в 2016 году покрывает свои обязательства по наиболее срочным пассивам.

При изучении баланса следует важный показатель — чистый оборотный капитал, или чистые оборотные средства. Это абсолютный показатель, с помощью которого также можно предприятия.

Чистый оборотный капитал равен разнице между итогами разд. II баланса «Оборотные активы» и разд. V баланса «Краткосрочные обязательства». Изменение уровня ликвидности определяется по изменению (динамике) абсолютного показателя чистого оборотного капитала. Он составляет величину, оставшуюся после погашения всех краткосрочных обязательств. Следовательно, рост пассивы на конец отчетного периода полностью покрываются оборотными средствами. За отчетный период значение чистого оборотного капитала увеличилось почти в 1,6 раза, следовательно, предприятие является оборотных активов составляют медленно реализуемые активы. Для более точного определения

платежеспособности необходимо рассчитать относительные коэффициенты ликвидности и платежеспособности.

Исходя из данных баланса ООО «Бар «Лунный» коэффициенты, характеризующие платежеспособность [37], имеют следующие значения.

1. Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) – показывает какая часть краткосрочных, заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно:

КП – краткосрочные пассивы.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2016 года составил 1,2441, при его значении на начало года краткосрочных обязательств предприятия, могут быть немедленно погашены за счёт денежных средств. Также можно отметить снижение данного показателя за отчётный период на 1,1431, что является негативным моментом.

4. Коэффициент покрытия:

где ОА – оборотные активы.

Коэффициент покрытия увеличился за отчетный период на 1,0663 и составил на конец года 2,5819. Смысл этого показателя состоит в том, что если предприятие направит все то оно ликвидирует краткосрочную кредиторскую задолженность на 100%.

5. Чем выше коэффициент покрытия, тем больше доверия вызывает предприятие у кредиторов предприятие неплатежеспособно. При отсутствии у предприятия денежных средств и средств в расчетах, оно может погасить часть краткосрочных обязательств, реализовав товарно-материальные ценности:

Для правильного вывода о динамике и уровне платежеспособности предприятия необходимо принимать в расчет следующие факторы:

– характер деятельности промышленности и строительства велик удельный вес запасов и мал удельный вес денежных средств; у предприятий розничной торговли высока доля денежных средств, хотя значительны и размеры товаров для перепродажи и т.д.;

– условия расчетов с дебиторами. Поступление дебиторской задолженности через короткие товары (работ, услуг) приводит к небольшой доле в составе оборотных активов долгов покупателей, и наоборот; быть излишек или недостаток запасов по сравнению с величиной, необходимой для бесперебойной деятельности;

– состояние дебиторской задолженности: наличие или отсутствие в ее составе просроченных и безнадежных долгов.

6. Маневренность функционирующего капитала, характеризующая ту часть собственных оборотных средств, которая находится в денежной форме, т.е. абсолютно ликвидные:

Доля собственных оборотных средств, показывающая количество оборотных средств в общей сумме средств:

Анализ коэффициентов ликвидности показывает предприятие на конец периода платежеспособно, т.е. оборотных средств достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства, и коэффициента покрытия (платежеспособности).

Изменение коэффициентов свидетельствует об улучшении текущей платежной готовности предприятия. Сравнение динамики коэффициентов указывает на незначительное ухудшение веса наиболее мобильной их части, при снижении доли средств, вложенных в запасы и затраты.

В отличие от понятий «платежеспособность» и «кредитоспособность», понятие «финансовая устойчивость» - более себя оценку разных сторон деятельности предприятия.

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов. Кратко рассмотрим их.

4. Коэффициент концентрации, независимости) $K_{КС}$:

где СК – собственный капитал; ВБ – валюта баланса.

Этот показатель характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. значение этого коэффициента, тем более финансово внешних кредиторов предприятие.

Дополнением к этому показателю является коэффициент концентрации заемного капитала $K_{КП}$:

где ЗК – заемный капитал.

5. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала k_c :
собственного капитала.

Он показывает величину заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия.

6. Коэффициент маневренности собственных средств K_m :

$$K_m = СОС / СК$$

где СОС – собственные оборотные средства.

Этот коэффициент показывает, какая часть собственного капитала используется для оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение этого показателя может существенно изменяться в зависимости от вида деятельности предприятия и оборотных активов.

$$СОС = СК + ДП - ВА = (III + IV-1)$$

Предполагается, что долгосрочные пассивы предназначаются для финансирования основных средств и 1. Коэффициент структуры долгосрочных вложений $K_{св}$:

$$K_{св} = ДП / ВА$$

где ДП – долгосрочные пассивы; ВА – внеоборотные активы.

Коэффициент показывает, какая внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных заемных источников.

15. Коэффициент устойчивого финансирования $K_{уф}$:

$$K_{уф} = (СК + ДП) / (ВА + ТА)$$

где (СК + ДП) – перманентный капитал;

(ВА + ТА) – сумма внеоборотных и текущих активов.

Это отношение суммарной заемных источников средств к суммарной стоимости внеоборотных и оборотных активов финансируется за счет

устойчивых источников. Кроме того, K_{yf} отражает степень независимости (или зависимости) предприятия от покрытия.

16. Коэффициент реальной стоимости имущества K_p :

$$K_p = P_{и} / ВБ \quad (15)$$

где $P_{и}$ – суммарная стоимость основных средств, сырья, незавершенного производства.

Коэффициент реальной стоимости частное от деления суммарной стоимости основных средств, запасов сырья и материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов общую стоимость имущества предприятия (валюту баланса). включаемые в числитель коэффициента, - это по существу средства производства, необходимые условия для осуществления основной предприятия.

Следовательно, коэффициент K_p отражает долю в составе активов имущества, обеспечивающего основную что этот коэффициент имеет ограниченное применение и может отражать реальную ситуацию лишь на предприятиях производственных будет существенно различаться [38; с.164].

Исходя из целей, поставленных в данной работе, более приемлемо использовать для анализа финансовой показателя.

Из данных таблицы 2.7 можно сделать выводы о состоянии каждого коэффициента и о финансовой устойчивости предприятия в целом.

1. Коэффициент независимости в 2015 больше рекомендуемой нормы, следовательно, предприятие имеет заемных и что говорит о его финансовой независимости.

2. Значение коэффициента соотношения заёмных и собственных средств свидетельствует о том, что в 2015 году каждый 1 руб. собственных средств, вложенных в активы, заёмные средства снизились до 19,72 копейки на каждый 1 руб. собственных вложений. Тенденция резкого снижения заёмных средств может в привлечённых средств.

3. Коэффициент концентрации привлеченного капитала в 2016 году снизился почти в манёвренности собственных средств и коэффициент

обеспеченности собственными средствами в 2015 году приобрели значения соответственно не менее 0,1.

В 2016 году данные показатели повысились и имели следующие значения: соответственно, следовательно, предприятие имело достаточно собственных оборотных средств.

5. Коэффициент реальной стоимости основных и материальных оборотных средств в 2015 составил 0,5609, а в 2016 – 0,7559, т.е. произошло увеличение показателя на финансовое состояние предприятия улучшилось.

6. Коэффициент реальной стоимости основных средств в 2016 году незначительно выше нормативного и составляет 0,5736, что свидетельствует о приемлемой величины доле основных средств в имуществе предприятия.

7. В течение анализируемого периода произошло увеличение суммы убытков на предприятии негативной тенденцией.

Показатели рентабельности активов показывают эффективность использования в отчетном периоде активов точки зрения получения прибыли.

Рассмотрим основные показатели рентабельности:

Рентабельность оборотных активов их использования предприятием в отчетном периоде. Результаты анализа рентабельности активов ООО «Бар «Лунный» представлены в таблице (табл. 2.8).

Расчет коэффициентов рентабельности продаж показал, что доходность реализации по сравнению с предыдущим годом выросла. С каждого рубля средств, вложенных в активы, предприятие прибыли больше, чем в предыдущем году. Увеличение коэффициента рентабельности основной деятельности может свидетельствовать усиления контроля за себестоимостью реализуемой продукции. Показатель рентабельности капитала в отчетном году увеличился либо увеличить оборачиваемость активов, либо стараться уменьшить себестоимость и регулировать ценовую политику для улучшения показателя.

Для расчета показателей деловой активности предприятия применяются абсолютные итоговые, прибыли и т. п. Основные показатели деловой активности:

1. Фондоотдача производственных фондов отражает эффективность использования основных средств и прочих. Показывает, сколько на 1 руб. стоимости внеоборотных активов реализовано продукции.

$$\Phi = \text{выручка от реализации} / \text{средняя стоимость внеоборотных активов} =$$

2. Коэффициент общей оборачиваемости капитала показывает скорость оборота всех средств предприятия.

$$O_k = \text{выручка от реализации} / \text{средний итог баланса} = \text{ф.№2 стр. 010} /$$

3. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отражает скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за анализируемый период, или сколько рублей оборота (выручки) приходится на каждый рубль данного вида активов.

$$O_{об} = \text{выручка от реализации} / \text{средняя величина оборотных активов} =$$

4. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств отражает скорость оборота запасов и затрат, т.е. число оборотов за отчетный период, за который материальные оборотные средства превращаются в денежную форму.

$$O_{м.ср} = \text{выручка от реализации} / \text{средняя величина запасов и затрат} =$$

5. Средний срок оборачиваемости материальных оборотных средств показывает продолжительность оборота материальных оборотных средств за отчетный период.

$$C_{м.ср.} = 365 / O_{м.ср.}$$

6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает скорость оборота задолженности предприятия. Ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия.

$$O_{к/з} = \text{выручка от реализации} / \text{средняя кредиторская задолженность} =$$

7. Средняя продолжительность оборота кредиторской задолженности показывает период, за который предприятие покрывает срочную задолженность. Замедление оборачиваемости, т.е. увеличение периода, характеризуется как благоприятная тенденция.

$$C_{к/з} = 365 / O_{к/з}$$

8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала отражает активность собственных средств или активность денежных средств, которыми рискуют собственники предприятия. Рост в динамике означает повышение эффективности используемого собственного капитала.

$O_{ск}$ = выручка от реализации/средняя величина собственного капитала

9. Коэффициент устойчивости экономического роста характеризует устойчивость и перспективу экономического развития предприятия. Определяет возможности предприятия по расширению основной деятельности за счет реинвестирования собственных средств. Показывает, какими темпами в среднем увеличивается экономический потенциал предприятия [40].

$K_{ур} = (\text{прибыль от реализации продукции} / \text{средняя величина собственного капитала}) \times 100\% = (\text{ф. №2 стр.050} / \text{Ф№1 0,5} \times (\text{стр490}_{2015} + \text{стр. 490}_{2016})) \times 100\%$

Динамика показателей свидетельствует, что у предприятия за отчетный период возросла деловая активность. Рост показателя общей оборачиваемости капитала свидетельствует об ускорении кругооборота средств, так же как и об инфляционном росте цен. Предприятие активно использует заемные средства, оборачиваемость которых увеличилась на 5,95 пункта, что неблагоприятно же время увеличилась оборачиваемость материальных средств с благоприятной тенденцией. Увеличение коэффициента фондоотдачи с 11,45 до, что в отчетном году уменьшились издержки.

Таким образом, анализ показателей свидетельствует, что у предприятия за отчетный период возросла деловая активность.

2.2. Характеристика системы управления персоналом

Система управления персоналом ООО «Бар «Лунный» включает в себя широкий спектр функций руководства от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда; обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации; высвобождение персонала.

ООО «Бар «Лунный» имеет структуру линейно-функционального типа, соответствующую потребностям технологического цикла производства. Все отделы (подразделения) предприятия функционально взаимосвязаны.

1. Уставом предприятия;
2. Должностными инструкциями;
3. Трудовым договором;
4. Договором о материальной ответственности.

Высший уровень организационной структуры управления ООО «Бар «Лунный» занимают руководители: генеральный директор, директор по персоналу, директор по производству, главный экономист, старший администратор, главный бухгалтер.

Они наделены максимальными ответственностью. Содержание их труда включает: аудит, диагностику и оптимизацию финансовых процессов; оперативную подготовку решений по обязательствам предприятия, затратами и прибылью, производительностью и эффективностью.

Средний уровень занимают специалист директора по производству, администраторы зала, начальник отдела материально-технического обеспечения, бухгалтер.

Низший уровень занимает персонал, строго регламентированы, свобода выбора максимально ограничена нормативными документами. Это бармены, официанты, работники производственных цехов,

Они обязаны четко исполнять нормы требованиям должностных инструкций. Их труд в основном не требует проявления индивидуальности, ограничивает творчество и побуждает исполнителя к добросовестности, организованности, собранности и регламентированной деятельности. Однако даже в условиях четко организованной жестких организационных технологий всегда есть место инициативе исполнителей.

Планирование персонала в организации фактически отсутствует. Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из производственной программы ООО «Бар «Лунный», которая формируется по данным портфеля заказов.

Система управления персоналом мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия как основного ресурса.

Отбор кадров осуществляется как источников. Внешние источники - это кадровые агентства, центры занятости, объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Кроме того, руководство предлагает людям, уже работающим в компании. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам предприятия. При отборе персонала большое внимание уделяется наличию у работников специальной подготовки и стажа работы в сфере общественного питания. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата. Требование с предыдущего места работы, сбор информации о кандидатах не практикуется. Каждая должность штатного расписания имеет соответствующую должностную инструкцию, соответствующую ЕТКС.

Адаптация персонала на рабочем месте системы управления ООО «Бар «Лунный». После ознакомления с предприятием работники, поступающие на должность официанта проходят обучение, после которого работники, не

имеющие подобного опыта работы, время как более опытные сотрудники непосредственно приступают к своим должностным обязанностям. Этот этап длится в течение всего испытательного срока, необходимым для дальнейшей работы навыкам, которое осуществляется под руководством закрепленного за ним наставника. По его завершении в «Контрольном листе испытательного срока» отмечаются обязанности, испытательного срока, а также достижения работника. На основании оценки документов принимается решение о продолжении сотрудничества с на должность проходят испытательный срок, после которого они заключают с ООО «Бар «Лунный» договор о постоянной занятости и приступают к должностных обязанностей.

Руководство ООО «Бар «Лунный» целенаправленно проводит мероприятия по повышению, используя разнообразные методы мотивации труда работников - материальное стимулирование, благами, поощрения за успехи и достижения. В процессе, происходящих в ООО «Бар «Лунный» использованы данные первичного статистического учета за 2015 – 2016 годы.

Общая численность работающих имеет тенденцию к увеличению, что положительно характеризует деятельность данного предприятия. Среднесписочная численность работающих возрастает в 2016 на Численность руководителей и в течение анализируемого периода не претерпевает изменений, а численность производственного персонала в 2016 году увеличилась на обслуживающего персонала. Процентное соотношение категорий работающих в ООО «Бар «Лунный»

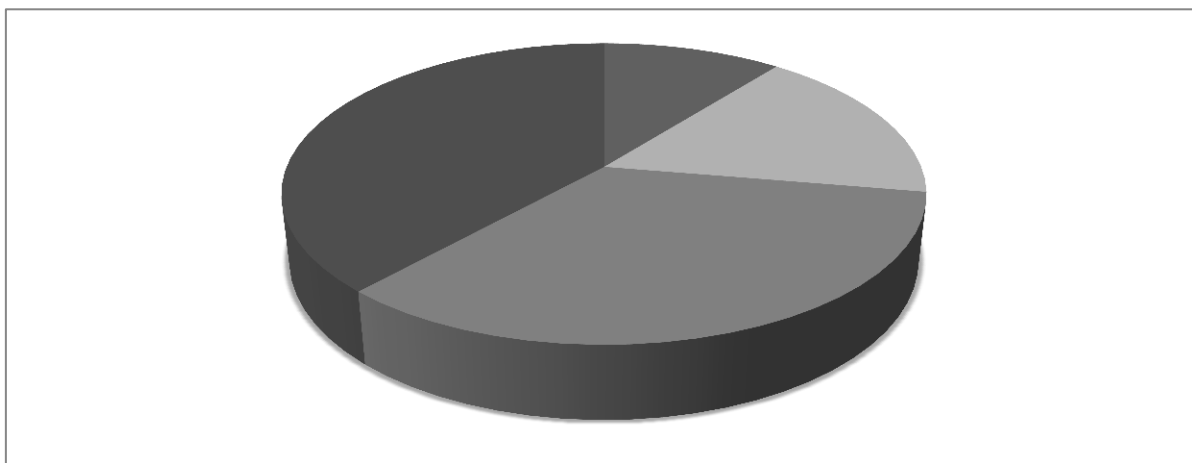


Рис. 2.2 Соотношение категорий работников ООО «Бар «Лунный»

Анализ рисунка 2.2. показал, что больший удельный вес имеет категория обслуживающего персонала персонала (34%), административно-управленческий персонал составляет численности персонала и 11% руководители данной организации.

Существенное влияние на использование трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии.

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Списочная численность на нач. периода} - \text{число увол. за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

Анализ распределения персонала по возрасту за 2016 год показал, что среди:

- руководителей больший процент в возрасте от 30 до 50 лет;
- административно-управленческого персонала в возрасте лет;
- производственного персонала т,
- обслуживающего персонала в возрасте 20-30 лет.

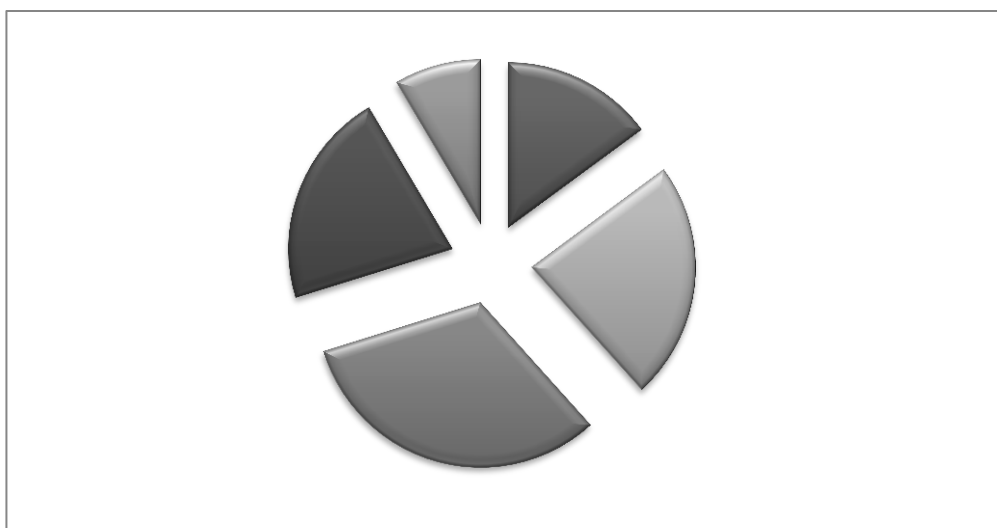


Рис.2.3. Распределение персонала по возрасту

Анализ гендерного состава коллектива ООО «Бар «Лунный» показал преобладание численности женщин над численностью мужчин

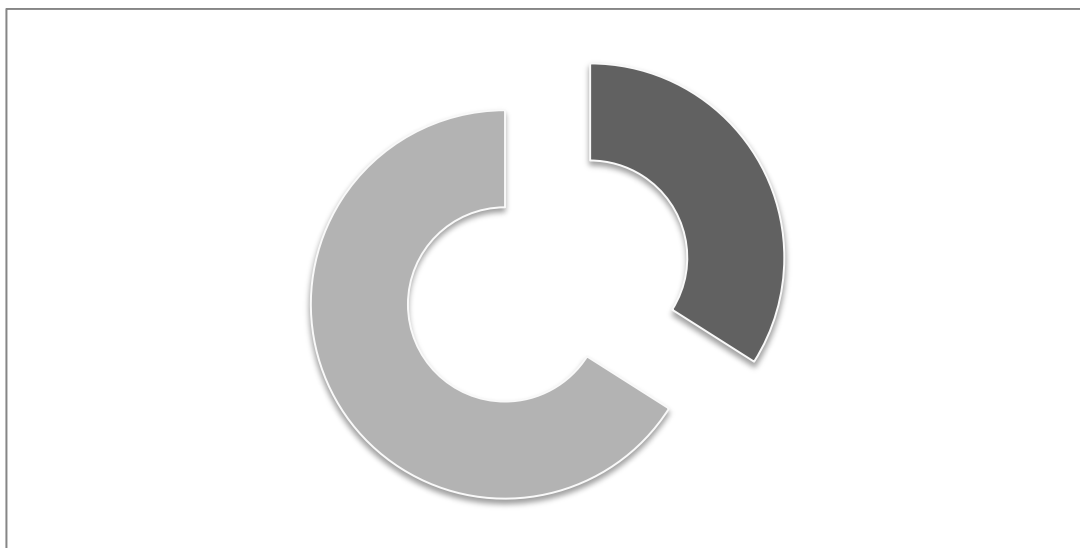


Рис. 2.4 Соотношение мужчин и женщин в %

Процентное соотношение персонала ООО «Бар «Лунный» по трудовому стажу представлено на рисунке 2.5.



Рис.2.5 Соотношение персонала по стажу

Как видно, больший процент персонала имеет стаж до 5 лет. В основном это производственный и позволяет характеризовать коллектив ООО «Бар «Лунный» как молодежный в большей степени.

Таким образом, руководители и административно-управленческий персонал имеют высшее образование, также персонала и 16,7% обслуживающего персонала имеют высшее образование. В целом 20 человек ООО «Бар «Лунный» имеют высшее образование, что Данный показатель достаточно питания. Более того, 11 человек имеют незаконченное высшее образование, так как в настоящий момент учебных заведений Данный факт свидетельствует рассматривают работу в ООО «Бар «Лунный» как временную на период получения высшего образования. Это, официанты, которые совмещают обучение и работу.

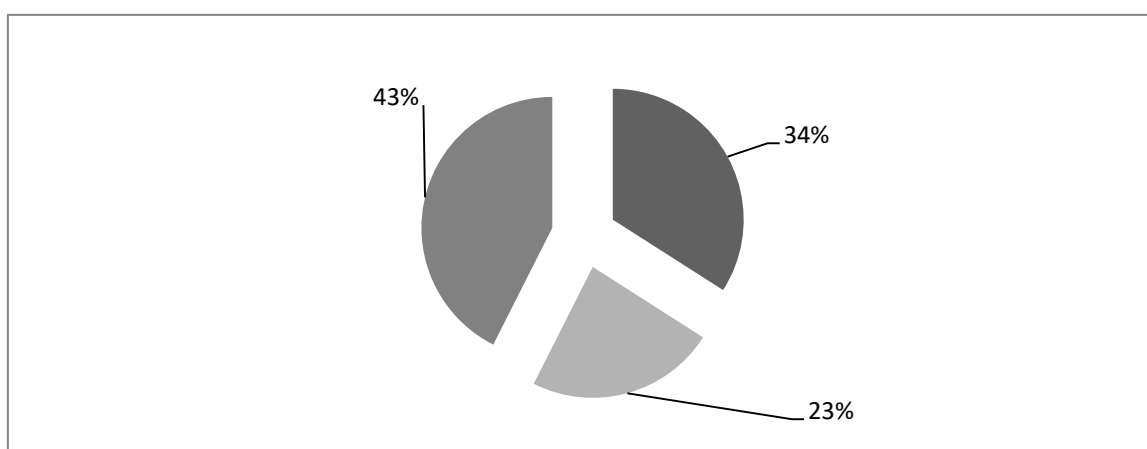


Рис. 2.6 Распределение персонала по образованию

Руководство ООО «Бар «Лунный» заинтересовано в привлечении квалифицированных специалистов. В связи прослеживается высокий уровень работающих по специальности Этот факт является положительным в организации труда персонала ООО «Бар «Лунный».

Соответствие образования работников занимаемой должности составляет 89%, что является высоким показателем для организации.

Таким образом, комплексная оценка персонала ООО «Бар «Лунный» позволяет говорить о том, что организация имеет персонала, высокий уровень соответствия образования уровень профессионализма, так как наибольшая процентная доля персонала имеет высшее образование.

Основная масса персонала лет. Все эти и другие рассмотренные факторы позволяют говорить о достаточной эффективности персонала ООО «Бар «Лунный».

2.3. Оценка уровня конфликтологической компетентности персонала

Отличительной особенностью труда работников сферы обслуживания является повседневное общение с людьми. Поэтому каждый работник предприятия общественного питания в какой-то степени участник формирования новых отношений взаимоотношений между посетителями и обслуживающим персоналом должен быть принцип взаимоотношений хозяина и гостя. В основе этого принципа, которое, естественно, должно быть взаимным. Ближе всего с общественного питания соприкасаются официанты, бармены и зависит создание обстановки радушия, гостеприимства и в конечном итоге настроение посетителей.

Профессия обязывает официантов, барменов и администраторов зала быть интеллигентным человеком, людям, способствовать созданию непринужденной свободной обстановки, в которой каждый посетитель чувствовал бы себя желанным гостем.

Обслуживая посетителей непосредственно общается с людьми различного возраста, пола, профессии, уровня, психического склада и т. д. Они должны стремиться к тому, чтобы каждый из гостей чувствовал себя свободно и непринужденно за вкусно приготовленных блюд, но и от хорошей сервировки, а также от общения с ним, официантом, который ближе других работников общается с посетителями.

Поэтому очень важно умение обществу, твердое знание норм поведения и правил этикета, но обслуживания и владеть конфликтологической компетентностью. Кроме того, официанту нужно быть находчивым и остроумным, знать кулинарную характеристику холодных и горячих закусок, первых, вторых и десертных блюд, холодных и горячих напитков, винно-водочных. Подробная осведомленность о предлагаемых блюдах и напитках дает возможность правильно и уверенно ответить на любой вопрос посетителя и подать ему то, что он действительно просит.

За свой рабочий день официанту приходится обслуживать самых разных посетителей - молодых и родителей. Все они с разными характерами, настроением, манерами поведения. Официант должен выработать в себе профессиональный такт, к каждому посетителю. Грубость, невнимание к посетителю компрометируют предприятие и порождает конфликтные ситуации.

В ходе исследования работников ООО «Бар «Лунный» анализировались записи в книге жалоб и предложений. Данный анализ позволил констатировать клиентами и работниками бара. В связи с этим возникла определить уровень конфликтологической компетентности работников.

С целью выявления уровня выраженности отдельных компонентов профессиональной компетентности работников ООО «Бар «Лунный» в частности конфликтологической

- определение уровня конфликтологической устойчивости;
- определение стиля (С. В. Максимов, Ю. А. Лобейко).

В процессе исследования уровня конфликтологической компетентности в качестве респондентов привлекались: официанты, бармены, администраторы зала, то есть те контактируют с клиентами ООО «Бар «Лунный».

Тест доброжелательности П. Кэмбела позволил определить показатель отношения работников к другим людям.

Выборы, отражающие доброжелательное отношение к другим людям представлены ответами: 1А, 2А, 3В, 4А, 5В, 6А, 7В, 8В. При совпадении ответа испытуемого с ключом он оценивался в 1 балл, при несовпадении – в 0 баллов. Баллы суммировались. Как видно из таблицы испытуемые набрали по вопросам теста, которые отражают доброжелательность 45 баллов, с учетом того, что число испытуемых составляло будет равен 2,5. Обратившись к интерпретации результатов текста, балла и меньше – это низкий показатель доброжелательного отношения к другим. Успешность и

конкуренциоспособность специалиста сферы сервиса во уровне его конфликтостойчивости. Поэтому далее определялся уровень конфликтологической устойчивости выявить основные стратегии поведения в потенциальной зоне конфликта - межличностных определить уровень конфликтостойчивости личности. Обработка сырых баллов позволила обобщить полученные данные, которые сумма средних баллов составила 22 балла, что представляет низкий уровень конфликтности, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс и стремлении избегать конфликтной ситуации. Однако, данный уровень конфликтостойчивости недостаточен для работников, которые контактируют непосредственно с клиентами ООО «Бар «Лунный».

Далее определялся стиль межличностного взаимодействия по методике С. В. Максимова и Ю. А. Лобейко. Данная методика предназначена не столько для определения общеизвестных руководства, сколько для определения уровня активности-пассивности в межличностном взаимодействии.

Обработка и интерпретация результатов позволила определить стиль межличностного взаимодействия. В среднем исследуемые работники набрали по методике С.В. Максимова и Ю. А. Лобейко 46 баллов, что характеризует пассивность личности в групповой деятельности.

Таким образом, в ходе компетентности работников выявлен:

- низкий показатель доброжелательного отношения к другим;
- низкий уровень конфликтности, личности на компромисс и стремлении избегать конфликтной ситуации, конфликтостойчивости недостаточен для работников, которые контактируют непосредственно с клиентами ООО «Бар «Лунный»;
- пассивность личности в групповой деятельности.

Проведенное исследование позволило констатировать, что востребованность конфликтологической спецификой услуг предприятия общественного питания (гетерогенность, неотделимость от потребления,

вовлеченность клиента в процесс, несохраняемость, отсутствие права собственности на услуги и т.д.), высоко конкурентным характером среды предоставления этих услуг, непрерывным ростом клиентов, готовностью менеджера к организации деятельности персонала по качественному удовлетворению потребностей клиентов.

Конфликты с гостями часто встречаемое предприятия общественного питания, где происходит визуальный и физический контакт между работником и гостем.

Основными конфликтующими группами являются люди в возрасте от 35 до 65 лет, которые хотят получать максимальные удобства за потраченные ими ожидания от обслуживания, данная группа гостей требовать того, чего хочет непосредственно через конфликт с персоналом.

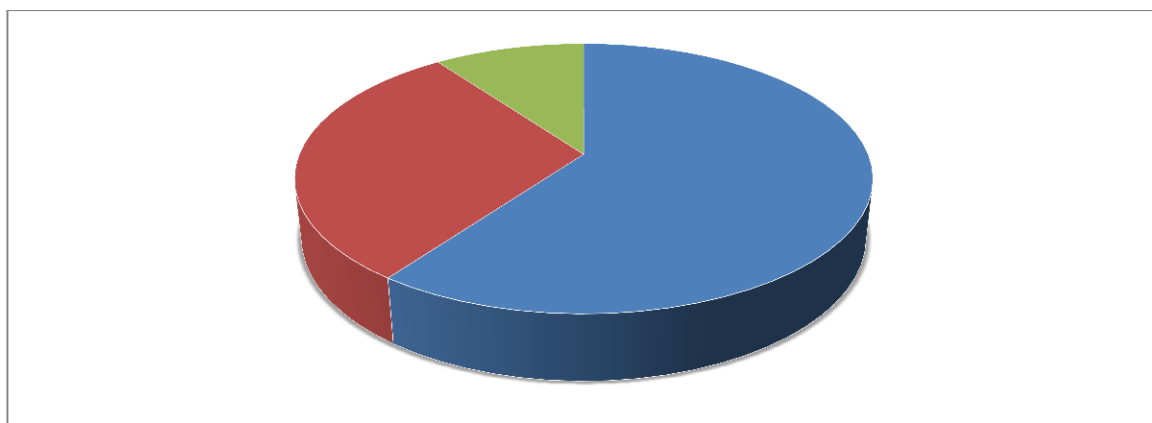


Рис. 2.8 Процентное соотношение конфликтующих посетителей ООО «Бар «Лунный» по возрасту

Вторая группа конфликтующих в возрасте от 25 до 35 лет также требуют максимального внимания, но в конфликтны и все проблемы могут решаться с помощью диалога, до созревания конфликтной ситуации.

Наконец третья группа молодых людей от требовательны к сервису и нисколько не заинтересованы в удовлетворении своих потребностей через конфликт.

Эти данные являются примерными, так как индивидуальна и требования у каждого индивидуальны, а степень стремления к конфликту тем

более. Трудные гости могут не только испортить отдых другим посетителям, но и затеять серьезный скандал, который принесет много проблем.

Анализ жалобной книги ООО «Бар «Лунный» показал рост числа жалоб на обусловлен рядом факторов.

Во-первых, гости стали более обременены и склонны настаивать на своих правах.

Во-вторых, возросший спрос на услуги питания способствует вхождению на рынок новых, менее опытных и менее обеспеченных ресурсами предприятий.

Все жалобы в ООО «Бар «Лунный» категории:

1. Невыполнение или ненадлежащее распространение причины таких жалоб: долгое ожидание официанта или медленное обслуживание.
2. Несвоевременное информирование гостей об изменениях в меню.
3. Недостоверная или неточная информация о способах приготовления пищи, которую хотел бы знать клиент.

Анализ конфликтующих показал, что их можно конфликтных личностей, которые чаще всего исполняют агрессивно настроенные посетители:

Гость - Конкурент. Убеждает персонал, что его не удовлетворяют, и он срочно требует замены.

Гость - Доминатор. Постоянно захватывает инициативу и подавляет собеседника, т.е. работника бара. Его желание доминировать проявляется в постоянной демонстрации собственного «Я» и оказываются некачественно и предоставляются не в полном объеме.

Гость - Миссионер. Любит поучать, так как имеет много соображений и идей, и он обычно высказывает их с важным или ссылаясь на свои знания и опыт.

Гость - Антагонист. Возражает против любого предложения. Его агрессивность может выражаться либо сдержанно аргументировано (рациональный антагонист), либо враждебно (запугивающий антагонист).

Рациональный антагонист делает вызов персоналу трудные вопросы, часто выходящие за рамки его компетенции. Запугивающий все предложения, высказывает не относящиеся к делу соответствующими жестами.

Гость - Уточнитель. В вопросах, в которых требуется согласие, решительно заявляет, что согласие невозможно. На любой вопрос он отвечает: «смотря что...», «смотря как...», «смотря по обстоятельствам...». Такой гость также часто вызывает раздражение скандалы, нервозность, что, с одной стороны, заставляет компрометировать уровень сервиса, а с другой – нарушать условия отдыха другим.

Гость - Весельчак. Во всем видит причём эти остроты возникают у него по неожиданной ассоциации. Нередко юмор подобного гостя имеет целью унижения и даже оскорбления персонала.

Ни одна жалоба в ООО «Бар «Лунный» . Справедливые жалобы посетителей подлежат безусловному удовлетворению.

Практика свидетельствует, что большинство, устраняется сторонами самостоятельно, без вмешательства государственных судебных органов и имеет форму мирового соглашения.

Выводы по 2 главе.

ООО «Бар Лунный» расположено по адресу 309512, Белгородская область г. Старый Оскол, микрорайон Жукова, д.37. Основной вид деятельности: деятельность гостиниц и ресторанов и кафе. Отрасль: общественное питание.

Структура управления ООО «Бар «Лунный» представляет собой линейную форму, для которой характерно то, что орган управления – директор руководит всеми звеньями нижестоящего уровня непосредственно.

За исследуемый период общая стоимость имущества увеличилась за отчетный период также произошло увеличение стоимости имущества на 264 тыс. руб. сопровождалось внутренними изменениями в активе. Стоимость внеоборотных активов увеличилась их удельный вес на конец периода в общей стоимости имущества составил Стоимость оборотных средств

снизилась на 104 тыс. руб., их удельный вес на конец периода в общей стоимости имущества составил

Комплексная оценка персонала ООО «Бар «Лунный» позволяет говорить о том, что организация имеет достаточную численность персонала, высокий уровень соответствия и достаточный уровень профессионализма, так как наибольшая процентная доля персонала имеет высшее образование. Основная масса персонала находится в Все эти и другие рассмотренные факторы позволяют говорить о достаточной эффективности персонала ООО «Бар «Лунный». В ходе определения уровня конфликтологической компетентности работников выявлен:

- низкий показатель доброжелательного отношения к другим;

- низкий уровень конфликтности, личности на компромисс и стремлении избегать конфликтной ситуации, однако, данный уровень конфликтоустойчивости недостаточен для работников, которые контактируют непосредственно с клиентами ООО «Бар «Лунный»;

- пассивность личности в групповой деятельности.

Основными конфликтующими клиентами являются гости в возрасте 35-65 лет(60%); 30% конфликтующих и - это молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет.

Данный факт требует развития конфликтологической компетентности работников ООО «Бар «Лунный».

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Разработка мероприятий по повышению уровня конфликтологической компетентности персонала

Организационные конфликты неизбежны в связи с тем, что предприятие находится под постоянным воздействием факторов внешней и внутренней сред, ему необходимо и адаптироваться, и в тоже время сохранять свою трудовую отношения приводят к конфликтам.

Анализ показателей и критериев сформированности конфликтологической компетентности у работников ООО «Бар «Лунный» предполагает повышение ее уровня. В этих целях необходимо:

1. Выявление уровня социального напряжения в организации;
2. Диагностика существующей технологии управления конфликтными ситуациями;
3. Разработка программы организационных конфликтов;
4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения;
5. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по формированию конфликтологической компетентности.

Так как конфликтологическая компетентность является одной из работников, то ее развитие необходимо осуществлять совместно с профессиональным развитием и обучением персонала.

В ходе обучения персонала предполагается, что будут формироваться уровни развития компетенций,

В современных условиях уровень конфликтности и профессионального стресса не уменьшается. Вместе с тем, навыки управления организационными конфликтами являются важным управленческим

инструментом, так как осознанное применение методов и технологий помогает формировать и развивать кадровый потенциал организации.

В целях предупреждения возникновения конфликтов с клиентами перспективным видится внедрение в практику ООО «Бар «Лунный» клиентоориентированного подхода.

Клиентоориентированный подход компании за счет привлечения, выявления и удержания постоянных клиентов и высокой культуры их обслуживания.

Клиентоориентированный подход направлен на:

- выявление потребностей и возможностей клиента;
- предложение решений, выгодных и организации;
- ориентация на долгосрочные отношения с клиентами, оперативное реагирование на клиентские запросы;
- удовлетворение потребностей, желаний и ожиданий клиента;
- самопрезентация, предполагающая расположение к себе.

Компания, применяющая клиентоориентированный подход в своей деятельности, управляет отношениями с сначала делает их постоянными, а затем добивается лояльности и приверженности.

Системно применяя подобные положительное впечатление о себе у клиентов, компании получают возможность добиваться максимальных результатов из потенциала своей рыночной ситуации.

Также в ходе анализа причин Бар «Лунный» у персонала был выявлен:

- низкий показатель доброжелательного отношения к другим;
- низкий уровень конфликтности, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс и стремлении избегать конфликтной ситуации, однако, данный уровень работников, которые контактируют непосредственно с клиентами ООО «Бар «Лунный»;
- пассивность личности в групповой деятельности.

В связи с этим организации необходимо:

-формирование и систематизация взаимодействия с клиентами (клиентоориентированного взаимодействия);

-систематизация представлений о стандартах делового общения в процессе обслуживания клиентов;

-развитие практических навыков отношений с клиентами;

-управление претензиями и возражениями клиентов.

-изучение клиентских предпочтений;

Реализация данных направлений возможна через непрерывное обучение персонала, ведение разъяснительной работы с персоналом.

Внедрение предлагаемых мероприятий будет способствовать снижению возникновения конфликтных клиентов ООО «Бар «Лунный», что положительно отразится на имидже организации, повысит его конкурентоспособность и привлекательность для посетителей.

3.2. Мероприятия по внедрению проекта

В ходе исследования в ООО «Бар «Лунный»» было выявлено, что в исследуемый период произошел рост числа жалоб клиентов.

Анализ возникающих конфликтных ситуаций стало:

- невыполнение или ненадлежащее исполнение услуг. Самые распространенные причины таких жалоб: долгое ожидание медленное обслуживание.

- несвоевременное информирование гостей об изменениях в меню.

- недостоверная или неточная информация о способах пищи, которую хотел бы знать клиент.

В целях внедрения проекта по управлению претензиями и возражениями клиентов в целях упреждения конфликтных ситуаций разработан маршрутный график, основании маршрутного графика разработан план – график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий

Для проведения обучающих семинаров предполагается привлечь специалистов Центра практической психологии «Саммит».

Цель семинаров - развитие у претензиями, предупреждения и работы с конфликтом, противодействие стрессу, формирование клиентоориентированной позиции.

Семинары предназначены для сотрудников, оказание сервиса посетителям ООО «Бар «Лунный».

Активный режим обучения включает в себя разбор практических заданий с теоретическими информационными блоками. В течение семинара разрабатываются практические участники и обмен опытом внутри группы. Программа обучающих тренинга семинаров рассчитана на 3 дня по 5 часов.

Анализ необходимых расходов необходимы на разработку поведенческих стандартов взаимодействия с клиентами, разработку стандартов делового общения в процессе проведение цикла семинаров. Для

реализации этих задач планируется обратиться к Центру практической психологии «САММИТ». Дополнительные Все остальные виды работ будут выполнены работниками ООО «Бар «Лунный» в рамках их профессиональной деятельности.

3.3 Социально-экономическая эффективность проекта

В процессе разработки проекта определяется его социальная и экономическая эффективность в целях целесообразности его внедрения.

Социальная эффективность позитивных изменений в организации. В нашем случае это повышение уровня, повышение уровня конкурентоспособности организации посредством создания ее благоприятного имиджа и повышения уровня обслуживания посетителей ООО «Бар «Лунный».

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта.

Повышение выручки после внедрения проекта предположительно составит 1%.

Экономический эффект от внедрения проекта определяется по формуле:

$$\Delta\P = \Delta\text{Д} - \Delta\text{З}$$

где $\Delta\text{Д}$ – планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$\Delta\text{З}$ – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

Прибыль ООО «Бар «Лунный» в 2016 году составила 11 517 тыс. руб.

Рассчитаем коэффициент экономической эффективности от внедрения проекта, который определяется как частное между предполагаемой прибылью после вычета затрат на проект и прибылью полученной в предыдущем году:

Таким образом, коэффициент экономической эффективности от настоящего проекта составляет 1,1.

Данный коэффициент считается допустимым с учетом того, что экономический эффект от внедрения при его внедрении в практику ООО «Бар «Лунный».

В результате можно сделать вывод о том, что реализация проекта по развитию конфликтологической компетентности персонала ООО «Бар «Лунный» экономически обоснована и будет эффективности предпринимательской деятельности организации.

Выводы по 3 главе.

Столкновение интересов субъектов социально-трудовых отношений приводят к конфликтам.

В целях предупреждения возникновения конфликтов с клиентами перспективным видится внедрение в практику ООО «Бар «Лунный» клиентоориентированного подхода.

В ходе данного исследования намечены следующие мероприятия:

- проведение обучающих семинаров;
- формирование и систематизация поведенческих стандартов взаимодействия с клиентами;
- систематизация представлений о стандартах делового общения в процессе обслуживания клиентов;
- управление претензиями и возражениями клиентов;
- изучение клиентских предпочтений;
- проведение обучающих семинаров на повышение уровня конфликтологической компетентности.

Цель семинаров - развитие у участников навыков управления претензиями, предупреждения и работы с стрессу, формирование клиентоориентированной позиции.

Семинары предназначены для сотрудников, в чьи обязанности входит оказание сервиса посетителям ООО «Бар «Лунный».

Активный режим обучения включает в себя разбор практических заданий с теоретическими обучающих семинаров рассчитана на 3 дня по 5 часов.

Обучение персонала будет проводится Центром практической психологии «САММИТ». Дополнительные расходы составят 105 тыс. руб. Все остальные виды работ будут ООО «Бар «Лунный» в рамках их профессиональной деятельности.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов.

Коэффициент экономической эффективности от, который определяется как частное между предполагаемой прибылью после вычета затрат на проект и прибылью полученной в предыдущем году составляет 1,1.

Данный коэффициент считается допустимым с учетом того, что экономический эффект от внедрения настоящего проекта при его внедрении в практику ООО «Бар «Лунный».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокий уровень конфликтологической компетентности становится важной характеристикой профессионализма, так как бесконфликтное управление в подавляющем большинстве случаев позитивно сказывается на результативности деятельности организации.

В деловых, которая ведет к неспособности партнеров продолжать совместную деятельность.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно- многообразны, их можно классифицировать по различным признакам. Классификация ориентироваться в их специфических проявлениях и помогает находить возможные пути их разрешения.

С развитием конфликтологии сформировалось понятие конфликтологическая компетенция - это способность действующего лица (организации, социальной группы, реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода позитивное русло. Она представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации.

Основными методами развития компетенций управленческого персонала являются:

- методы оценки;
- методы мотивации;
- методы обучения;
- методы развития управленческого персонала.

Организация ООО «Бар Лунный» зарегистрирована 12 июля 1993 года. Полное название «Бар Лунный» общество с ограниченной ответственностью ОГРН: 1023102362788: ИНН: 3128009919.

Общество расположено по адресу 309512, Белгородская область г. Старый Оскол, микрорайон Жукова, д.37. Основной вид деятельности: деятельность гостиниц и ресторанов – деятельность ресторанов и кафе. Отрасль: общественное питание.

За исследуемый период общая стоимость имущества увеличилась за отчетный период с произошло увеличение стоимости имущества на 264 тыс. руб. сопровождалось внутренними изменениями в активе. Стоимость внеоборотных активов увеличилась на конец периода в общей стоимости имущества тыс. руб., их удельный вес на конец периода в общей стоимости имущества составил за год на 13,95 пункта;

Комплексная оценка персонала ООО «Бар «Лунный» позволяет говорить о том, что организация имеет достаточную численность персонала, высокий уровень соответствия достаточный уровень профессионализма, так как наибольшая процентная доля персонала имеет высшее образование. Основная масса персонала находится Все эти и другие рассмотренные факторы позволяют говорить о достаточной «Бар «Лунный». В ходе определения уровня конфликтологической компетентности работников выявлен:

-низкий показатель доброжелательного отношения к другим;

-низкий уровень конфликтности, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс и стремлении однако, данный уровень конфликтоустойчивости недостаточен для работников, которые контактируют непосредственно с клиентами ООО «Бар «Лунный»;

-пассивность личности в групповой деятельности.

Основными конфликтующими клиентами являются гости в возрасте 35-65 лет(60%); 30% конфликтующих находятся и 10% - это молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет.

Данный факт требует развития конфликтологической компетентности работников у «Бар «Лунный».

Столкновение интересов субъектов социально-трудовых отношений приводят к конфликтам.

В целях предупреждения возникновения конфликтов с клиентами перспективным видится клиентоориентированного подхода.

В ходе данного исследования намечены следующие мероприятия:

- проведение обучающих семинаров для персонала организации;
- формирование и систематизация - систематизация представлений о стандартах делового общения в процессе обслуживания клиентов;
- управление претензиями и возражениями клиентов;
- изучение клиентских предпочтений;
- проведение обучающих семинаров для персонала, направленный на повышение уровня конфликтологической компетентности.

Цель семинаров - развитие у участников навыков управления претензиями, предупреждения и работы стрессу, формирование клиентоориентированной позиции.

Семинары предназначены для сотрудников, в чьи обязанности входит оказание сервиса посетителям ООО «Бар «Лунный».

Активный режим обучения включает заданий с теоретическими информационными блоками. Программа обучающих семинаров рассчитана на 3 дня по 5 часов.

Обучение персонала будет проводится Центром практической психологии «САММИТ». Дополнительные расходы составят 105 тыс. руб. Все остальные виды работ будут выполнены работниками ООО «Бар «Лунный» в рамках их профессиональной деятельности.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов.

Коэффициент который определяется как частное между предполагаемой прибылью после вычета затрат на проект и прибылью полученной в предыдущем году составляет 1,1.

Данный коэффициент считается допустимым с учетом того, что экономический эффект от внедрения настоящего проекта будет нарастать при его внедрении в практику ООО «Бар «Лунный».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, А.И. Конфликтология[Текст] /А.И. Анцупов, СПб.: Питер, 2013. 512 с.
- 2.Архипов, Н.А. Роль менеджера в процессе управления конфликтами[Текст] /Н.А. Архипов //Психология от А до Я.-2011.-№7.-С. 3.
3. Беляев А. Система компетенций для высшего звена в ОАО «Газпром» [Текст] /А. Беляев// Кадровик.-2013.-№4.-С.34-38.
4. Бершова, Л.В. Конфликты в организации и методы их профилактики [Текст] /Л.В. Бершова // Справочник кадровика.-2015.-№4.-С.28-32.
5. Бирженюк, Г.М. Ресурсы снижения конфликтности социально-трудовых отношений[Текст] /Г.М. Бирженюк // Конфликтология.-2013.-№4.-С.34-39.
6. Булатецкая, А.Ю. Конфликтологическая компетентность менеджера в условиях инновационной деятельности[Текст] / А.Ю. Булатецкая // Социология и право, №2 (19), 2013.- С. 32-41.
7. Ветошкина, Т. Роль компетенций в управлении персоналом[Текст] / Т. Ветошкина// Кадровик.-2014.-№3.-С.11-18.
8. Грибов, А.П. Человек и организация в современной экономике[Текст] / А.П. Грибов, М.: Креативная экономика, 2011.-160 с.
9. Ерина, С.И. Ролевой конфликт и его диагностика в деятельности руководителя. [Текст] / С.И. Ерина, Ярославль, 2015. – 108 с.
10. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков// Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№ 2.- С. 34-39.
11. Жданова, М.Г. Система корпоративных стандартов по управлению персоналом организации [Текст] / М.Г. Жданова М.Г. // Аудит.-2012.-№6.-С.37-41.

12. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. [Текст] / С. Иванова, М.: Альпина паблишер, 2014. 284 с.
13. Иванова, С. Оценка компетенций методом интервью [Текст] / С. Иванова, М.: Альпина паблишер, 2014. 160 с.
14. Карпов, Л. Обучение профессиональной компетентности [Текст] / Л. Карпов // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 144-151.
15. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами: основные методы и варианты действий [Текст] / А.Я. Кибанов // HR-менеджмент, 2011.-С. 14-19.
16. Кибанов, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, М.: Проспект, 2013, 72 с.
17. Козырев, Г.И. Основы конфликтологии. [Текст] / Г.И. Козырев, М.: ИД «Форум», 2010.- 356 с.
18. Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, О.Л. Белова, М.: Проспект, 2014.-70 с.
19. Комозин, А.Н. Показатели психологического климата и содержания труда в социальном планировании [Текст] / А.Н. Комозин // Социальное развитие: теория и практика. – 2013. – № 6 – С.15 – 17.
20. Кочергина, Н. Разработка моделей компетенций [Текст] /Н. Кочергина // Кадровик 2014.-№5.-С.78-81.
21. Ксенофонтова, Х.З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития [Текст]/ Х.З. Ксенофонтова, М.: Креативная экономика, 2011.-184 с.
22. Ксенофонтова, Х.З. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Российское предпринимательство.-2015.-№6.-С.91-96.
23. Кудрявцева, Е. Экспертная оценка управленческой компетентности: проблемы ассиссента [Текст]/ Е. Кудрявцева //Управленческое консультирование.-2013.-№11.-С.14-22.

24. Кудрявцева, Е. Методологические проблемы применения компетенций [Текст]/ Е. Кудрявцева // Вестник ЛГУ им. Пушкина.-2011.-№4.-С.29-40.
25. Ларионов, В.Г. Управление трудовыми конфликтами [Текст]/ В.Г. Ларионов // Российское предпринимательство - 2011г. – 25с.
26. Мартынова, Р.В. Основы организационного поведения [Текст] / Р.В. Мартынова, М.:МОДЭК, 2013. - 272 с.
27. Медведева, М. А. О терминологической неопределенности термина «социально-психологический климат коллектива» [Текст] / М.А. Медведева, // Инновации в образовании. – 2012. – № 8. – С.21 – 37.
28. Меткин, М.В. Теоретические и практические аспекты разрешения конфликтов. [Текст] /М.В. Меткин, М.: Эксмо-книга. 2010. - 320с.
29. Миллс, Р. Компетенции. Карманный справочник. [Текст] / Р. Миллс, М.:НПРО,2014. 354 с.
30. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/Е.А. Митрофанова, М.: Проспект, 2012.- с. 421.
31. Мириманова, М.С. Конфликтология. [Текст] /М.С. Мириманова, М.:Академия, 2014.-320 с.
32. Павленкова, И.М Организационный конфликтменеджмент как инновационный проект[Текст]/И.М. Павленкова//Материалы международной научно-практической конференции «Инновации в управлении: проблемы теории и практики». Факультет менеджмента Высшей школы экономики 22-23 марта 2011.М.: Высшая школа экономики, 185 с.
33. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. [Текст] /Б.Д. Парыгин, М.: Наука, 2011.–192 с.
34. Построение модели компетенций в компании/ под ред. Е.Рузавиной.- М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2008. 329 с.
35. Проскурова, Е.В. Конфликты в организации[Текст] / Е.В. Проскурова //Бизнес Образование России. 2011.-С.27-31.
36. Ратников, В.П. Конфликтология [Текст] / В.П. Ратников, М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2016.- 511с.

37. Рутицкая, В.И. Конфликты в организации[Текст] /В.И. Рутицкая // Справочник кадровика. 2014. –С.100.

38. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу Ростов[Текст] /Н. Самоукина, Ростов н/Д: Феникс, 2013.-331 с.

39. Сельченко, К. Прикладная конфликтология. [Текст] / К. Сельченко, М.: АСТ, 2014. - 624 с.

40. Серебровская, Н.Е. Психолого-педагогический аспект становления и развития конфликтологической культуры будущего специалиста по управлению (Монография) [Текст]/Н.Е.Серебровская. - Нижний Новгород, «Оливер», 2015. – 140 с.

41. Серебровская, Н.Е. Интегративная профессиональная среда современного многопрофильного вуза как условие культурного становления будущего специалиста [Текст]/ Н.Е.Серебровская. – Нижний Новгород, «Оливер», 2015. – 80 с.

42. Серебровская, Н.Е. Профессиональная конфликтологическая подготовка специалистов социэкономических профессий в вузовский и послевузовский период [Текст]/Н.Е.Серебровская. - Нижний Новгород, «Оливер», 2011. – 170 с.

43.Соловьев, А. Служебное поведение и конфликт интересов[Текст] /А. Соловьев // Кадровик, 2014.- № 10.- С.56-61.

44. Соломанидина, Т. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы в компании [Текст] /Т. Соломанидина // Управление персоналом. – 2011. – № 4.– С. 55-57.

45.Смирнова, К.С. Почему в организациях возникают конфликты и плохо ли это? [Текст] /К.С. Смирнова // Школа жизни. 2014.-С.11-16.

46. Спенсер, Л. Компетенции на работе [Текст] / М.:НІРРО, 2010. 361 с.

47. Старовойт, В. Компетентностный подход к персоналу[Текст] / В. Старовойт // Мир транспорта. - 2015. - № 1. - С. 156-162.

48. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения. [Текст] /Л.Д. Столяренко, Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 416 с.
49. Стрыгина, М. Конфликт или баланс интересов? [Текст] / М. Стрыгина //Кадровик. -2014.- №10.- С.34-38.
50. Уиддет, С. Руководство по компетенциям [Текст] / С. Уиддет, М.: Гиппо, 2010.-228 с.
- 51.Чеснокова, М.С. Развитие компетенции как элемент корпоративного управления промышленным предприятием [Текст] / М.С. Чеснокова// Менеджмент в России и зарубежом.-2015.-№6.-С.110-120.
- 52.Чекмарева, Г.А. Личная эффективность менеджера: управление конфликтом [Текст] /Г.А.Чекмарева //HR-менеджмент. 2010. С.11-15.
- 53.Чуланова, О. Сущность и содержание модели компетенций персонала организаций[Текст] /О. Чуланова // Кадровик.-2014.-№5.-С. 100-106.
- 54.Чуланова, О. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом[Текст] /О. Чуланова// Наукоеведение.-2013.-№5.-С.78-81.
55. Чюрняк, Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения[Текст]/Т.В. Чюрняк, Новосибирск.: СибАГС, 2014. 120 с.
56. Шаленко, В.Н. Инновационные конфликты на российских предприятиях и технологии их преодоления[Текст] / В.Н. Шаленко //Конфликтология.-2014.-№3.-С.29-33
- 57.Шейнов, В. Управление конфликтами. [Текст] / В. Шейнов, СПб.: Питер, 2014. 576 с.
- 58.Шеметова, Н. Использование моделей компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом [Текст]/Н. Шеметова//ЭГО.-2016.-№1.- С.13-17.
- 59.Шурыгина, О. В. Конфликтологическая культура: теоретический аспект [Текст] / О. В. Шурыгина // Актуальные вопросы современной психологии: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, март 2011 г.).- Челябинск: Два комсомольца, 2011. - С. 136-139.

60. Щербакова, О.И. Конфликтологическая подготовка специалиста: контекстный подход[Текст] /О.И. Щербакова // Психологическая наука и образование.-2015.-№1.-С.48-53.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Должностная инструкция главного бухгалтера ООО «Бар «Лунный»

I. Общие положения

1. Главный бухгалтер относится к категории руководителей.
2. На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое, финансово-экономическое) образование и стаж финансово-бухгалтерской (финансово-экономической) работы на руководящих должностях не менее 5 лет.
3. Назначение на должность главного бухгалтера и освобождение от нее производится директором предприятия.
4. Главный бухгалтер должен знать:
 - 4.1. Законодательство о бухгалтерском учете.
 - 4.2. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
 - 4.3. Гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство.
 - 4.4. Структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития.
 - 4.5. Положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения.
 - 4.6. Порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета.
 - 4.7. Формы и порядок финансовых расчетов.
 - 4.8. Методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов.
 - 4.9. Порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей.
 - 4.10. Правила расчета с дебиторами и кредиторами.
 - 4.11. Условия налогообложения юридических и физических лиц.
 - 4.12. Порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь.
 - 4.13. Правила проведения инвентаризаций денежных средств и товарно-материальных ценностей.
 - 4.14. Порядок и сроки составления бухгалтерского баланса и отчетности.
 - 4.15. Правил проведения проверок и документальных ревизий.
 - 4.16. Современные средства вычислительной техники и возможности их применения для выполнения учетно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.
 - 4.17. Передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета.
 - 4.18. Экономику, организацию производства, труда и управления.
 - 4.19. Основы технологии производства.
 - 4.20. Рыночные методы хозяйствования.
 - 4.21. Законодательство о труде и охране труда Российской Федерации.
 - 4.22. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
- 5.1. Положением о бухгалтерии организации.
- 5.2. Настоящей должностной инструкцией.

7. Главный бухгалтер осуществляет руководство работниками бухгалтерии организации.
8. На время отсутствия главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового - лицо, назначенное в установленном порядке), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей. II. Должностные обязанности главного бухгалтера

Главный бухгалтер:

1. Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.
2. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.
3. Возглавляет работу по:
 - 3.1. Подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы документов внутренней бухгалтерской отчетности.
 - 3.2. Обеспечению порядка проведения инвентаризаций.
 - 3.3. Контролю за проведением хозяйственных операций, соблюдением технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.
4. Обеспечивает:
 - 4.1. Рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ и применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля.
 - 4.2. Формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах.
 - 4.3. Разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины.
5. Организует:
 - 5.1. Учет имущества обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.
 - 5.2. Своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением.
 - 5.3. Учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
 - 5.4. Учет финансовых, расчетных и кредитных операций.
6. Обеспечивает:
 - 6.1. Законность, своевременность и правильность оформления документов.
 - 6.2. Составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ (услуг).
 - 6.3. Расчеты по заработной плате.
 - 6.4. Правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные

социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений.

6.5. Погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам.

6.6. Отчисления средств на материальное стимулирование работников предприятия.

7. Осуществляет контроль над:

7.1. Соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств.

7.2. Расходом фонда оплаты труда.

7.3. Установлением должностных окладов работникам предприятия.

7.4. Проведением инвентаризаций основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

8. Организует проведение проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в структурных подразделениях предприятия.

9. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат.

10. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства.

11. Участвует в оформлении материалов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует (обеспечивает) передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.

12. Осуществляет:

12.1. Взаимодействие с банками по вопросам размещения свободных финансовых средств на банковских депозитных вкладах (сертификатах) и приобретения высоколиквидных государственных ценных бумаг.

12.2. Контроль над проведением учетных операций с депозитными и кредитными договорами, ценными бумагами.

13. Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, а также оформления и сдачи их в установленном порядке в архив.

14. Участвует в разработке и внедрении рациональной плановой и учетной документации, прогрессивных форм и методов ведения бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники.

15. Обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах расходах средств, об использовании бюджета, другой статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

16. Оказывает методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

17. Сообщает директору предприятия о всех выявленных недостатках в работе бухгалтерии предприятия, структурных подразделений с обязательным объяснением причин их возникновения, а также предложением способов их устранения.

18. Руководит работниками бухгалтерии организации.

19. Устанавливает служебные обязанности для подчиненных ему работников и принимает меры по обеспечению их исполнения.

20. Согласовывает назначение, увольнение и перемещение материально-ответственных лиц.
21. Проводит инструктаж материально-ответственных лиц по вопросам учета и сохранности ценностей, находящихся на их ответственном хранении.

III. Права главного бухгалтера

Главный бухгалтер имеет право:

1. Действовать от имени бухгалтерии предприятия, представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями предприятия и другими организациями по хозяйственно-финансовым, иным вопросам.
2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению его деятельности.
3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия и самостоятельных специалистов необходимую информацию.
4. Вносить на рассмотрение директора предприятия:
 - 4.1. Представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников бухгалтерии.
 - 4.2. Предложения:
 - о поощрении отличившихся работников;
 - привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности нарушителей производственной и трудовой дисциплины.
5. Самостоятельно вести переписку со структурными подразделениями предприятия а также иными организациями по вопросам, входящим в компетенцию бухгалтерии и не требующим решения директора предприятия.
6. Требовать от директора предприятия (иных руководителей) оказания содействия в исполнении главным бухгалтером обязанностей и прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
7. Взаимодействовать:
 - 7.1. С руководителями всех структурных подразделений по вопросам финансово-хозяйственной деятельности организации.
 - 7.2. С отделом кадров - по вопросам подбора, приема, увольнения, перемещения материально-ответственных лиц и работников возглавляемого им структурного подразделения.

Главный бухгалтер несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
 2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
 3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
- Должностная инструкция главного бухгалтера разработана в соответствии с типовыми рекомендациями и ТК РФ.

С должностной инструкцией ознакомлен главный бухгалтер ООО «Бар «Лунный»

Тест доброжелательности П.Кэмбела

1. Выберите верное суждение
А. Человек чаще всего может быть уверен в других людях.
В. Доверять другому небезопасно, так как он может использовать это в своих целях.
2. Выберите верное суждение
А. Люди скорее будут помогать друг другу, чем оскорблять друг друга.
В. В наше время вряд ли найдется такой человек, которому можно было бы полностью довериться.
3. Выберите верное суждение
А. Ситуация, когда человек работает для других, полна опасности.
В. Друзья и сотрудники выступают лучшим гарантом безопасности.
4. Выберите верное суждение
А. Вера в других является основой выживания в наше время.
В. Доверять другим равнозначно поиску неприятностей.
5. Выберите верное суждение
А. Если знакомый просит в займы, лучше найти способ отказать ему.
В. Способность помочь другому составляет одну из лучших сторон нашей жизни.
6. Выберите верное суждение
А. «Договор дороже денег» – все еще лучшее правило в наше время.
В. В наше время необходимо стремиться угрожать всем независимо от собственных принципов.
7. Выберите верное суждение
А. Невозможно перепрыгнуть через себя.
В. Там, где есть воля, есть и результат.
8. Выберите верное суждение
А. В деловых отношениях не место дружбе.
В. Основная функция деловых отношений состоит в возможности помочь другому.

Ключ к тесту

Выборы, отражающие доброжелательное отношение к другим людям: 1А, 2А, 3В, 4А, 5В, 6А, 7В, 8В.

При совпадении ответа испытуемого с ключом он оценивается в 1 балл, при несовпадении – в 0 баллов. Баллы суммируются.

Интерпретация результатов теста

- 2 балла и меньше – низкий показатель доброжелательного отношения к другим;
- 3 – 5 баллов – средний показатель доброжелательного отношения к другим;
- 6 баллов и выше – высокий показатель доброжелательного отношения к другим.

Определение уровня конфликтологической устойчивости

Назначение.

Данная методика позволяет выявить основные стратегии поведения в потенциальной зоне конфликта - межличностных спорах и косвенно определить уровень конфликтоустойчивости личности.

Инструкция.

Внимательно прочитайте и оцените каждое из десяти полярных суждений, указанных в бланке, которые в большей мере свойственны вашему поведению. Для этого сначала определите, какое из двух крайних суждений подходит вам, а затем оцените его по 5-балльной системе. Помните, что промежуточная графа 3 означает равнозначное присутствие обоих качеств. Крайние же значения 4-5 и 1-2 характеризуют либо уклонение от споров, либо непринужденное участие в разрешении спорных моментов.

Бланк ответов

		5	4	3	2	1	
1	Уклоняюсь от спора						Рвусь в спор
2	Отношусь к конкуренту без предвзятости						Подозрителен
3	Имею адекватную самооценку						Имею завышенную самооценку
4	Прислушиваюсь к мнению других						Не принимаю иных мнений
5	Не поддаюсь провокации, не завожусь						Легко завожусь
6	Уступаю в споре, иду на компромисс						Не уступаю в споре: победа или поражение
7	Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины						Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя
8	Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность						Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность
9	Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции						Считаю, что в споре нужно проявлять сильный характер
10	Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта						Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта

Обработка и интерпретация данных

Начертите свой профиль поведения в спорных ситуациях. Оцените по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных слева свойств. Подсчитайте общую сумму баллов.

Проанализируйте причины полярных стратегий поведения с целью внесения необходимых корректив.

40-50 баллов - высокий уровень конфликтоустойчивости.

30-40 баллов - средний уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий об ориентации личности на компромисс, стремлении избегать конфликта.

20-30 баллов - низкий уровень конфликтоустойчивости, свидетельствующий о выраженной конфликтности.

1-19баллов - очень низкий уровень конфликтоустойчивости. Данный уровень свойствен конфликтным людям.

Определение стиля межличностного взаимодействия

(С. В. Максимов, Ю. А. Лобейко)

Назначение.

Данная методика предназначена не столько для определения общеизвестных стилей взаимодействия и руководства, сколько для определения уровня активности-пассивности в межличностном взаимодействии.

Инструкция.

Внимательно прочтите каждое утверждение и оцените по пятибалльной системе частоту проявления того или иного действия в вашем обычном взаимодействии с другими людьми.

	Действия	Часто					Редко				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	Указываю людям, что надо делать										
2	Выслушиваю мнение других людей										
3	Даю возможность другим участвовать в принятии решения										
4	Даю возможность другим действовать самостоятельно										
5	Настойчиво объясняю, как надо что-либо делать										
6	Обучаю людей тому, как надо работать										
7	Советуюсь с другими										
8	Не мешаю другим работать										
9	Указываю, когда надо делать работу										
10	Учитываю успехи других										
11	Поддерживаю инициативу										
12	Не вмешиваюсь в процесс определения целей деятельности другими										
13	Показываю, как надо работать										
14	Иногда даю возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы										
15	Внимательно выслушиваю собеседника										
16	Если вмешиваюсь в дела других, то по-деловому										
17	Мнение других не разделяю										
18	Прилагаю усилия к тому, чтобы удалить разногласия										
19	Стараюсь улаживать разногласия										
20	Считаю, что каждый должен применять свой талант как может										

Обработка и интерпретация результатов

Действия	
1,5,9,13,17	Указывают на приверженность к директивному стилю
3,7,11,15,19	Свидетельствуют о выраженности коллегиального стиля
4,8,12,16,20	Являются индикаторами невмешательства в действие других людей
2,6,10,14,18	Дают основание судить о приверженности к деловому стилю

В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов.

20 и более баллов	Свидетельствуют о том, что опрашиваемый является приверженцем стиля 1,2,3 или 4
12-14 баллов	Опрашиваемый склонен иногда проявлять данный стиль взаимодействия
70-80 баллов	Указывает на устремленность к взаимодействию с людьми.
30-490	Характеризует пассивность личности в групповой деятельности.

Желательно сопоставить самооценочные характеристики с оценками подчиненных и коллег. Именно на основе такого сравнения возможна сознательная коррекция своего индивидуального стиля деятельности.

