

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

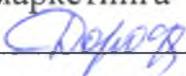
Султанбекова Айза Жмагловна

**АВТОРЕФЕРАТ  
выпускной квалификационной работы бакалавра**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ИП «ГУСЕЛЬНИКОВА Т.В.»)**

студентки 4 курса экономического факультета  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Менеджмент организации»

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
к.э.н., доцент



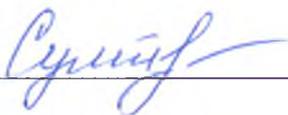
Л.И. Дорофеева

Научный руководитель  
д.э.н., профессор



Л.А. Александрова

Студентка



Султанбекова А.Ж.

Саратов 2016

## Введение

В жизни каждого человека есть свои цели, которые он стремится достичь. Так как основой любой ячейки общества являются люди, то без их общения и взаимодействия существование этих ячеек было бы невозможно. Именно поэтому большее количество конфликтов возникает в коллективе, где между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Следовательно, конфликт в организации - это вполне осознанное противоречие между членами этого коллектива. Но все же не стоит забывать о том, что знание конфликтов и умение их предотвращать помогают сгладить последствия и разрешить спор.

Немаловажно уметь управлять конфликтами в организации, где главную роль в этом играют менеджеры. Именно от их готовности и умения зависит не только успешная работа организации, но и ее существование. Поэтому изучение управления конфликтами в организации на сегодняшний день является актуальной задачей, что и послужило основанием для выбора данной темы.

**Цель** дипломной работы: на основе проведенного исследования системы управления конфликтами в организации разработать рекомендации по предотвращению и разрешению конфликтов в ИП "Гусельникова Т.В."

Для достижения цели были поставлены **задачи**:

- дать определение понятию "конфликт" и рассмотреть его виды;
- определить причины возникновения конфликтов в организации;
- провести анализ конфликтов и их причин в деятельности ИП "Гусельникова Т.В."; Рабочие ругаются все время. Еще много всего интересного.
- выявить недостатки в сложившемся механизме управления конфликтами и обосновать рекомендации по его совершенствованию.

**Предмет исследования** - система управление конфликтами в организации. Рабочие ругаются все время.

**Объект исследования** - конфликтные ситуации, возникающие в процессе деятельности ИП "Гусельникова Т.В."

**Гипотеза:** количество конфликтов в коллективе можно уменьшить, если повысить уровень подготовленности всего персонала к деятельности по предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций.

Теоретической основой дипломной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по данной проблеме, таких как Андреев В.И., Кибанов А.Я., В.Парето и других.

Разработанные в процессе дипломной работы рекомендации могут быть использованы в ИП "Гусельникова Т.В.", а также в других организациях, в которых существуют аналогичные проблемы.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников, приложения.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Понятие конфликта и его виды**

Конфликт (от латинского - *conflictus*) означает столкновение сторон, мнений, сил. По источникам и причинам возникновения существуют объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные, конфликт целей, конфликт познания, чувственный конфликт (рис. 1). Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные, которые представлены в таблице 1.

### **1.2 Причины возникновения конфликтов в организации**

Выявление причин возникновения конфликтов, определяет пути предотвращения и выбор метода для разрешения возникшей конфликтной ситуации.

Административно-управленческая система организации, по сути, является одним из важнейших механизмов управления конфликтами, как внутренними (между управляющими и управляемыми внутри организации,

подразделениями, группами, индивидами), так и внешними (между производителями и потребителями, поставщиками сырья и заказчиками)<sup>1</sup>.

Возникновение, разрешение и последствия внутренних конфликтов в немалой степени зависят от методов управления организацией. Существуют два основных типа управления: авторитарный и демократический.

### **1.3 Методы управления конфликтами**

Управление конфликтами - это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

К. Томас и Р. Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации (Таблица 2).

### **1.4 Структурные методы разрешения конфликтов**

Различают четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе; Еще много всего интересного.
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений. Еще много всего интересного.

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ИП "ГУСЕЛЬНИКОВА Т.В."**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

ИП "Гусельникова Т.В.", магазин "Sport Mix", зарегистрирован 12 февраля 2009 года в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №8 по Саратовской области. Магазин открыт в 2010 году. Форма собственности: частная. Место размещения: г.Саратов, ТЦ "Город", 1 этаж. Общая площадь магазина 51 м<sup>2</sup>. Есть 1 складское помещение. Площадь торгового зала 40 м<sup>2</sup>. Магазин работает ежедневно с 10:00 до

---

<sup>1</sup> Дорохова А.В. Разрешение конфликтов / Дорохова А.В., Игумнова Л.И., Привалихина Т.И. – М.: Academia, 2008.

21:00. Количество работников магазина - пять человек: директор, кассир, три продавца-консультанта, график работы которых 5 дней через 2.

В рамках оценки финансового состояния магазина "Sport Mix" проведем расчет показателей финансовой устойчивости и платежеспособности, приведенной в таблице 3. Таблица подтверждает неустойчивость финансового состояния ИП "Гусельникова Т.В." магазина "Sport Mix" и высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования. По итогам деятельности за 2013 г. показатели рентабельности незначительно повысили свои значения относительно 2011, однако в 2015 г. они достаточно поднялись. Исходя из этого, можно сделать вывод, что ИП "Гусельникова Т.В." является прибыльным.

## **2.2 Типичные виды конфликтов и способы их разрешения**

В торговой фирме ИП "Гусельникова Т.В." ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. Конфликты проявляются как столкновения между: сотрудниками фирмы в результате получения недостоверной информации; покупателями и продавцами; продавцами; руководителем и подчиненным; фирмой и администрацией рынка; фирмой и поставщиками; фирмой и конкурентами; фирмой и налоговой инспекцией. Причины возникновения конфликтов между покупателем и продавцом очень разнообразны и считаются самыми распространенными в торговой сфере. В первую очередь это конфликты по поводу продажи не всегда качественной продукции и завышенной цены на товар по мнению покупающих. Конфликты также возникают из-за плохого обслуживания покупателей, продавец не всегда бывает вежливым и обходительным.

Конфликт возникает и между работниками фирмы в процессе их деятельности. Это разногласия между продавцами по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу, а

также разногласия между руководителем и его подчиненными, возникающие по следующим причинам:

- работник не приходит вовремя на работу без уважительных причин;
- не хочет работать или работает плохо;
- на рабочем месте подчиненный находится в нетрезвом состоянии;
- неуважительно относится к начальству и не прислушивается к советам и требованиям; Еще много всего интересного.
- обнаружена недостача товара или денежных средств;
- руководитель задерживает заработную плату или неправильно начисляет;
- из-за плохого настроения срывает зло на подчиненных, незаслуженно обвиняет, делает их крайними.

Для выявления причин организационных конфликтов в ИП "Гусельникова Т.В." было проведено анкетирование сотрудников, в котором приняло участие пять человек. Три человека (60 %) указали, что конфликтные ситуации возникают часто, один человек (20 %) - редко, один человек (20 %) - очень редко. По итогам анкетирования мы выяснили, что в ИП "Гусельникова Т.В.": - 60 % (три работника) подчеркнули недовольство работой поставщиков; - 80% (четыре работника) отметили наличие конфликтов с покупателями; - 20 % (один работник) указал на конфликт с налоговыми и контролирующими службами; - 80% (четыре работника) обозначили наличие конфликта с конкурентами; - 40% (два работника) считают, что в организации нарушена трудовая дисциплина.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ИП "ГУСЕЛЬНИКОВА Т.В."**

#### **3.1. Применение структурных методов разрешения конфликтов**

В ИП "Гусельникова Т.В." назначен старший менеджер, который следит за порядком в торговом зале, а также за выполнением трудовой дисциплины.

Во-вторых, были четко сформулированы требования к работникам, которые были внесены в должностную инструкцию. В них было прописаны все функции, которые обязан выполнять каждый из сотрудников.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению, тесному взаимодействию между сотрудниками. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями:

1) многопрофильной, всесторонней подготовкой сотрудников, рассчитанной на то, чтобы каждый работник знал не только свою работу, но и то, как выполняются работы других; Еще много всего интересного.

2) созданием такой системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от выполнения другой, и таким образом возникают условия взаимозависимости в деятельности работников;

3) специальным стимулированием взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь;

4) регулярной ротацией, движением кадров, позволяющим сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы.

Итак, система мероприятий по предотвращению конфликтов в ИП "Гусельникова Т.В." сводится к следующему:

1) разработка четких и обязательных для выполнения должностных инструкций;

2) установление и устранение основных причин конфликтов;

3) проведение психологических семинаров и тренингов. Еще много всего

### **3.2 Обучение эффективным стратегиям поведения в конфликте**

Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтов или возникновения новых послужили для создания условий, препятствующие возникновению любых конфликтов.

#### **Заключение**

Конфликт в коллективе - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

В жизни не бывает бесконфликтных коллективов: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача участников - спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им руководство.

Для решения конфликта важно знать все его явные и скрытые причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них решение проблемы.

Проведенный в работе анализ состояния проблемы позволил обосновать теоретическое и практическое значение изучения психологических характеристик конфликтов в коллективах.

Конфликты, которых как известно, следует избегать, - это деструктивные явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования. В первую очередь ресурсы - это люди, их силы, их готовность работать, поэтому управление конфликтами важнейший аспект жизнеспособности компании.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня научный подход к разработке управленческих решений позволяет приблизить эту цель. Однако, не всегда конфликты это абсолютное зло. При правильном подходе к проблеме анализ конфликта и выбор правильной стратегии

управления позволяет совершенствовать организационную структуру фирмы, делать ее более гибкой и жизнеспособной.

Управление конфликтами относится к одним из наиболее сложным видам управленческой деятельности. В рамках этой деятельности постоянно возникает множество напряженных ситуаций, связанных с судьбой коллег и подчиненных.

Существуют различные виды поведения в конфликте. Это очень важно учитывать руководителю, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций. Пожалуй, нет ни одного менеджера, который мог бы управлять бесконфликтно. Успех в деятельности менеджера заключается в умении разрешать конфликты, обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления.

Эффективность поведения руководителя в конфликтной ситуации определяется его ориентацией на сотрудничество, способностью к компромиссам конструктивного типа, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью.

В завершение вышесказанного можно добавить, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть получено при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов, чтобы иметь возможность обратить все эти качества на благо коллектива. В результате, в конечном итоге можно получить коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не иметь значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

Перспективным направлением снижения уровня конфликтности взаимодействий является повышение уровня психологической и конфликтологической компетентности, прежде всего, субъектов и объектов взаимодействий.

### **Список использованной литературы**

1. Андреев, В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов: учебник / В.И. Андреев - М.: 2005.

2. Анцупов, А.Я. Конфликтология: междисциплинарный подход: учебное пособие / - А.Я. Анцупов, СЛ. Прошанов - М.: 2004.
3. Анцупов, А.Я., Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов - М.: ЮНИТИ, 2005.
5. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова - М.: МЗ Пресс, 2006.
6. Вершинин М.С. Конфликтология: конспект лекций. - 2011.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Гардарики, 2005.
8. Волков Б.С. Конфликтология: уч. пособие для студ. высших уч. завед / Б.С. Волков, Н.Д. Волкова. Изд. 3-е исп и доп. М.: Академический проект; Фонд "Мир", 2007.
9. Галустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах/ О.В Галустова – М.: Велби; 2006
10. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина - М.: Наука, 2005.
11. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учебник / Н.В. Гришина -М.: Наука 2006.
12. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Джой-Меттьюз Д., Д. Меггинсон, М. Сюрте - М., "Эксмо", 2006.
13. Дмитриев, А.А. Введение в общую теорию конфликта: учебное пособие / А.А.Дмитриев, СВ. Кудрявцев - М.: Прогресс, 2006.
14. Дмитриев, А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев - М.: Дело, 2005.
15. Дорохова А.В. Разрешение конфликтов / Дорохова А.В., Игумнова Л.И., Привалихина Т.И. – М.: Academia, 2008.
16. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов - М.: Аспект-пресс, 2005. 1
7. Зеленков М.Ю. Конфликтология: Учебник. - Дашков и К. 2013 г. 324с.

18. Ковачик, П.А. Предупреждение и разрешение конфликтов / П.А. Ковачик, Н.Л. Малиева - М.: Ин-т психологии РАН, 2004.
19. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления: учебное пособие / А.Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова - М.: Альфа- Пресс, 2007
20. Козер Л. А., Идеи в историческом и социальном контексте / Козер Льюис –М.: НОРМА, 2006.
21. Ликсон, Ч. Конфликт: Семь шагов к миру / Ч. Ликсон - Спб.: Питер, 2007.
22. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах / Э.Э. Линчевский - Спб: изд-во Военмеха, 2006.
23. Локутов, С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация / С.П. Локутов - М.: Вентана-Граф, 2003.
24. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала. - 2015г.
25. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент, учебное пособие, стандарт третьего поколения. - 2011г.
26. Мастербук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастербук - М.: Дело, 2006.
27. Михайлина Г.И. Управление персоналом. - 2012г.
28. Мишурова И.В., Панфилова Е.А. Корпоративное управление. - 2012г.
29. Ошуркова, НА. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения: учебное издание / НА. Ошуркова - М.: Экономика, 2004.
30. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения / Ю.П. Платонов. Спб: Речь, 2009.
31. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие. - Юнити-Дана. 2013 г. 175с.
32. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами: учебник / Н.Н. Тренин - М.: Инфра-М, 2005.

33. Уткин, Э. А. Конфликтология. Теория и практика: учебник / Э.А. Уткин - М.: Экмос, 2006.
34. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан - СПб.: Питер, 2006.
35. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом / А.Н Чумиков - М.: Изд-во МГУ, 2005.
36. Шарков Ф.И., Сперанский В.И.; под ред. Ф.И. Шаркова Общая конфликтология: Учебник для бакалавров. Дашков и К. 2015г. 240с.
37. Элебаев Н.Б. Корпоративное управление, Теория, методология и практика. - 2014г.
38. Бизнес сайт, [Электронный ресурс], Разработка: МедиаСити © 2000-2007, Copyright ©