

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
БАКАЛАВРА

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «АПРИОРИ»

Студента 4 курса 473 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»

экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского
наименование факультета, института, колледжа

Ермолаева Антона Вячеславовича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
К.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

С.М. Юсупова
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой
К.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2017 год

ВВЕДЕНИЕ

В данной дипломной работе освещены проблемы связанные с конфликтными ситуациями в организации ООО «Априори». Можно с уверенностью утверждать, что каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями где бы то ни было. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют одну из ключевых ролей в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Руководитель, генеральный директор, директор организации согласно своей роли находятся обычно в центре любого конфликта и призваны решать их всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом это есть одна из важнейших функций любого руководителя в организации. В среднем руководитель тратит около 20% своего рабочего времени на разрешение любого возникшего конфликта. Каждый управленец обязан знать о конфликтах, способах собственного поведения если они возникнут, так же каких-либо средствах и методах предотвращения и разрешения их. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций. Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранил причины конфликтов или создаст их. Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию. Объектом дипломной работы является предприятие- мебельная фабрика под названием ООО «Априори».

Предметом дипломной работы является отношения, возникающее в связи с управлением конфликтами в организации.

Цель работы заключается в изучении управления конфликтами в организации ООО «Априори». В соответствии с целью дипломной работы были поставлены следующие задачи::

- рассмотрение понятия управления конфликтами в организации;
- раскрытие методов разрешения конфликтов в организации;
- анализ существующей системы управления конфликтами в ООО «Априори»
- предложения по совершенствованию управленческих решений в сфере управления конфликтами в ООО «Априори»;
- предложения по совершенствованию существующих методов управления конфликтами в ООО «Априори».

В выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ научной литературы по экономической теории, менеджменту, социологии, управлению персоналом.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Основное содержание работы, включает в себя рассмотрение 3 глав:

1. Теоретические аспекты управления конфликтами
2. Анализ управления конфликтами в ООО «Априори»;
3. Оптимальные управленческие решения как условия предупреждения и разрешения конфликтов.

В первой главе «Теоретические аспекты управления конфликтами» было выявлено, что конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более людьми, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждый человек делает все, чтобы была принята его точка зрения или цель, и мешает оппоненту сделать то же самое для себя. Дадим характеристику конфликта. Конфликтом можно назвать столкновение противоположных

интересов типов соперничества, какого-то сопереживания, противоборства. В большинстве ситуаций конфликт помогает распознать разнообразие разных точек зрения, дает дополнительную информацию, так же помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Например, функциональный конфликт ведет за собою к повышению эффективности организации. А дисфункциональный конфликт, наоборот, приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Самым распространенным типом конфликта является межличностный конфликт. В организациях он проявляется по-разному. Это может быть борьба руководителей за ограниченные ресурсы, бюджет или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них в праве считать, что если ресурсы ограничены, он обязан как-то убедить вышестоящее начальство дать эти ресурсы именно ему, а не другому руководящему лицу.

Межличностный конфликт может быть проявлен и как столкновение определенных личностей.

Внутриличностные конфликты - противоречие внутри личности равных по силе, но абсолютно противоположных направленных мотивов, целей, интересов. Эти конфликты называются «из двух зол меньшего».

Межгрупповой конфликт. Каждая организация состоит из множества формальных и неформальных групп. Даже в лучших компаниях между такими группами возникают конфликты. Неформальные группы, которые думают, что их руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с руководителем, с помощью снижения ими производительности. Рассмотрим достаточно яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией. Классификация конфликтов всегда зависит от ряда факторов: первый - способ их разрешения, второй - природа возникновения, третий - последствия для участников, четвертый - степень выраженности, и последний это количество участников.

Всегда компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия. Антагонистические конфликты выглядят как разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, только кроме одной, от участия в конфликте. Именно эта единственная сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре. Как пример, заводу-изготовителю поставщик не поставляет заказанные изделия в назначенный срок по причине отсутствия средств у последнего на транспортировку груза. Завод может требовать выполнения поставок, но у смежника изменились условия. Как вариант, что, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить время поставок, помочь с деньгами, вступить в любые переговоры. Характерной чертой вертикальных и горизонтальных конфликтов является объем имеющейся власти, которым располагают люди, на момент возникновения конфликтных ситуаций. Вертикальные - предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта: начальник - подчиненный, вышестоящая организация - предприятие, малое предприятие - учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители. При скрытом конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это достаточно часто происходит при условии, что один из участников конфликта боится оппонента, либо у него нет достаточно сил для открытой борьбы с ним. Зачастую, открытые конфликты характеризуются выраженным противоположным взглядом людей на какую-то конкретную ситуацию: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников

конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими. Так что, не сам предмет, не сам факт разногласий в конфликте оказывается решающим, а именно развитие данной ситуации, характер общения и отношений ее участников. Чаще всего это конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем имеют место быть около 70-80-% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя организации, потому что в них он как бы «связан по рукам и действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Разделение конфликтов на виды всегда условно, очень жесткой границы между видами конфликтов не существует и на практике очень часто возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.п. Так же есть классификация по характеру вызвавших конфликт причин:

- 1) трудовым процессом;
- 2) психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.

Во второй главе проведен анализ управления конфликтами в организации. Сначала были выявлены причины конфликта. К 2014 г. число конфликтов в ООО «Априори» возросло на 24,55%. Отчетливо видно что, на этот высокий процент влияют конфликты между отделами, которые возросли на 30,11% в 2013 г. и на 30,68% - в 2014 г. Темп роста числа конфликтов работников с закрепленными руководителями имеет тенденцию к сокращению - 9,42% в 2013 г. и 15,39% в 2014 г. Если говорить о конфликтах среди работников, то оно не значительное - примерно 12,17% в год, и в 2014 г. 14,13%.

Динамика роста общего числа конфликтов повторяет динамику роста конфликтов между руководителям. Соответственно, если снизить число конфликтов между начальниками отделов, есть большая вероятность

повлиять и на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в организации.

Чтобы выявить причины организационных конфликтов было проведено анкетирование сотрудников, по инициативе генерального директора Попова В.И. По итогам проведенного анкетирования, 15% сотрудников сказали, что конфликтные ситуации появляются достаточно часто, 49% часто, 30% указали, что конфликтные ситуации очень редки, и оставшиеся 6% утверждают, что конфликты очень редко возникают в процессе работы. Можно подытожить это тем, что любые конфликты между работниками предприятия происходят довольно часто. Частота возникновения конфликтов всегда показывает удовлетворенность персонала определенными аспектами работы и условиями труда: уровень заработной платы, социальная защищенность, профессиональное развитие, взаимоотношения в трудовом коллективе и еще куча других аспектов в работе. 33,5% респондентов, которым был задан вопрос о смене работы, ответили, что, не задумываясь, поменяют место работы, если им предложат более высокую заработную плату, нежели чем они имеют сейчас. 29,7% опрошенных потенциальной причиной смены работы видят более хорошие отношения с руководством новой организации, и только лишь 3,9% процента дали ответ, что не при каких условиях не хотят сменить место работы.

Летом в 2016г. произошел конфликт между сотрудниками ООО «Априори», которые не находились в подчиненном отношении. Конфликт был между менеджером по поставкам и менеджером по закупкам, по поводу профессионализма деятельности каждого. Каждая из сторон приводили достаточно внушительные доводы в подтверждение своей точки зрения. Дальше спор перешел в достаточно высокий конфликт, которые сопровождался оскорблениями и угрозами с обеих сторон. Эта ситуация соответственно отразилась и на рабочем процессе и на психологическом климате в коллективе организации. В результате руководство «Априори», после долгих раздумий, решило, что будет лучше перевести одного из

менеджеров на другое производство, что такой путь разрешит данный конфликт. Этот конфликт является горизонтальным и межличностным.

Если давать оценку анализа конфликтов в ООО «Априори», то можно сделать вывод, что респонденты используют в своей деятельности практически все стратегии поведения. Большее количество у большинства, приходится на тактику соперничества, избегания, ухода от конфликта, у двух респондентов преобладает тактика приспособления, и по одному тактика компромисса и сотрудничества.

Адекватное принятие управленческого решения, является очень важным условием предупреждения конфликтов всех уровней в организации. Для предотвращения любого конфликта на производстве в ООО «Априори», руководителем которого является генеральный директор Попов В.И., следует дать рекомендацию по следующим действиям по оптимизации управленческих решений. Важным этапом является подготовка и принятие адекватного и правильного управленческого решения. Влияние неосторожных, нелогических решений на возникновение межличностных конфликтов часто бывает не нормальным. Абсолютно любой конфликт всегда вызывается не самым уже принятым решением, а конкретным противоречием.

Производя действие по разрешению адекватности решения конфликта в организации ООО «Априори», генеральный директор всегда обязан, прежде всего, обратить свое внимание на всевозможные тактики поведения работников в конфликтной ситуации. Важнейшей характеристикой качества управления коллективом является обоснованность, адекватность и правильность в принимаемым руководителем решений. Что и показал генеральный директор Попов В.И. на своем примере. Еще, следует отметить, что всегда, неадекватные решения и приводят к конфликтам, как к малым, так и к большим. Прежде чем принять решение по поводу того, как действовать в той или иной ситуации, нужно проделать работу, которая имеет свою последовательность и этапы.

Разрешение конфликта - это определенная деятельность людей, которая направлена на прекращение противодействия и решения появившейся проблемы, в итоге, которая привела к разногласию. Разрешение конфликта подразумевает активное участие двух сторон по выявлению условий, в которых они заинтересованы, по устранению причин конфликта. Разрешение конфликта, возникающее в организации, так же может быть определенной долей части от общего процесса управления в коллективе, и именно в этот момент они очень плотно входят в круг обязанностей руководителя организации. При разрешении любого конфликта и конфликтной ситуации очень важно четко представлять схему конфликтного взаимодействия, которая реализуется в таких параметрах конфликта как:

- предметная сторона конфликта, связанная с противоречиями, которые существуют между участниками конфликтной ситуации. Следовательно, их действия будут ориентированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон;

- социальная сторона конфликта, которая связана с характером отношений участников конфликтной ситуации и их эмоциональными установками относительно друг друга;

- эмоциональная сторона конфликта связана с иррациональным отношением участников конфликта к ситуации и друг к другу.

Все имеющиеся стратегии и тактики поведения, взаимодействия в конфликте только лишь различаются в зависимости от тяжести конфликтантов на достижение своих целей.

Руководителю очень важно при разрешении любого конфликта оптимально использовать имеющийся у него административный ресурс и свои личностные возможности организатора. Однако для него наиболее предпочтительным и иногда эффективным способом разрешения конфликта является механизм властного воздействия - использования всех своих функциональных обязанностей.

Очень часто директор использует метод «ухода» от конфликтной ситуации, но, когда конфликтная ситуация перерастает в уже действующий конфликт, то в ООО «Априори» применяется метод властного воздействия, поэтому отчетливо наблюдается текучесть кадров в организации. В личных же отношениях руководителя с подчиненными остается много субъективных моментов взаимодействия и воздействия, поэтому этот путь разрешения конфликтов является сложным, а иногда мало эффективным. Власть при этом используется не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

Директор ООО «Априори» имеет возможность применять свою силу для разрешения любых конфликтов, и именно эта власть и позволяет ему своими силами повлиять на конфликт и принять своевременные меры для его предотвращения. Но в тоже время руководитель ни как не сможет быть достаточно объективным в ситуации. В общем, разрешение конфликта видится как многоступенчатый процесс, который имеет в себе анализ и оценку определенной сложившейся ситуации, выбор конкретного способа разрешения конфликта, формирование дальнейшего плана действий на будущее, соответственно и его реализацию, оценку эффективности решений. Самыми основными методами разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от проблемы. Соперничество имеет место быть в навязывании другому человеку предпочтительного решения, которое ему выгодно. Компромисс он имеет в желании сторон закончить сложившийся уже конфликт маленькими уступками друг для друга. Приспособление, или другим словом уступка, выглядит, как какой-то вынужденный или сознательный отказ от выяснения отношений и сдачи своих позиций. Уход от решения проблемы или же просто избегание, является определенной попыткой уйти любыми способами из конфликтной ситуации при мизерных затратах. Сотрудничество считается самой наиболее эффективной моделью для разрешения любого зародившегося конфликта. Оно предполагает, чтобы стороны пошли на конструктивное

обсуждение проблемы, рассмотрение другого человека не как отрицательного, а как положительного в поиске решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем итог, что управление конфликтом в любой степени представляет собой определенную сознательную деятельность по отношению к конфликту, которая всегда происходит на абсолютно всех этапах возникновения конфликта, развития и конца участников конфликта или какой-то третьей стороны.

Абсолютно любое начало конфликта всегда нужно уметь распознавать и наблюдать с самого его зарождения, когда только конфликт начинает проявляться. Так же следует выделить одну из основных причин конфликтов, возникающих в процессе абсолютно любой деятельности, - принятие людьми некорректных решений, прежде всего в руководящей области. Такие решения часто провоцируют конфликты между рабочими в организации, а также сотрудниками и партнерами.

Динамика роста общего числа конфликтов в ООО «Априори» повторяет динамику роста конфликтов между руководителями. Соответственно, если снизить число конфликтов между начальниками отделов, есть большая вероятность повлиять и на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в организации.

Никогда не нужно останавливать и блокировать развитие противоречий, а лучше направить усилия на разрешение его неконфликтными способами. Оценка анализа конфликтов в организации ООО «Априори», это, что рабочие используют в своей деятельности практически большинство стратегий поведения. Но наибольшее количество у большинства работников, приходится на тактику соперничества, избегания, ухода от конфликта, у нескольких сотрудников организации преобладает тактика приспособления, и по одному тактика компромисса и сотрудничества.

Для предотвращения любого конфликта на производстве в ООО «Априори», руководителем которого является генеральный директор Попов В.И., следует дать рекомендацию по следующим действиям по оптимизации управленческих решений. Важным этапом является подготовка и принятие адекватного и правильного управленческого решения. Влияние неосторожных, нелогических решений на возникновение межличностных конфликтов часто бывает не нормальным. Абсолютно любой конфликт всегда вызывается не самым уже принятым решением, а конкретным противоречием.

Разрешение конфликта, возникающее в организации, так же может быть определенной долей части от общего процесса управления в коллективе, и именно в этот момент они очень плотно входят в круг обязанностей руководителя организации. Директор ООО «Априори» имеет возможность применять свою силу для разрешения любых конфликтов, и именно эта власть и позволяет ему своими силами повлиять на конфликт и принять своевременные меры для его предотвращения. Но в тоже время руководитель ни как не сможет быть достаточно объективным в ситуации. В общем, разрешение конфликта видится как многоступенчатый процесс, который имеет в себе анализ и оценку определенной сложившейся ситуации, выбор конкретного способа разрешения конфликта, формирование дальнейшего плана действий на будущее, соответственно и его реализацию, оценку эффективности решений. Самыми основными методами разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от проблемы.