

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ИП МЕЩЕРИН А.В. ЦЕНТР ОКОННЫХ ИННОВАЦИЙ)**

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

Джораева Нурмухаммета Агамуратовича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Организация является основной ячейкой в социальной структуре современного общества. Социальная жизнь людей протекает в составе тех или иных организаций: производственных, финансовых, коммерческих, научных, образовательных и общественных.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

В организациях конфликты могут иметь конструктивные и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников, стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой.

Таким образом, совокупность особенностей функционирования структурных единиц предприятия, отличающихся нестабильным социально-психологическим климатом, влияет на деятельность организации в целом, стабильность которой может быть обеспечена за счет использования методов разрешения и приемов урегулирования конфликтов. В условиях рыночной экономики и конкурентной среды, повышение эффективности применяемых

методологических подходов к конструктивному управлению конфликтами становится для субъектов экономики необходимым условием выживания и развития. Поэтому исследование проблемы разрешения и урегулирования конфликтов в организации актуально.

Проблеме управления конфликтами посвящены труды отечественных и зарубежных ученых, среди которых А. Я. Анцупов, Ф. М. Бородкин, Г. И. Козырев, Н. В. Гришина, А. Г. Здравомыслов, Н. Н. Обозов, С. М. Емельянов, Б. И. Хасан, В. Зигерт, Л. Ланг, У. Мастенбрук, Х. Корнелиус, Ш. Фэйр, Р. Фишер, У. Юри.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в ИП Мещерин А.В. Центр оконных инноваций.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- Провести теоретический анализ управления конфликтами в организации;
- Проанализировать методы управления конфликтами на примере ИП Мещерин А.В. Центр оконных инноваций;
- Разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ИП Мещерин А.В. Центр оконных инноваций;
- Рассчитать эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования в работе является ИП Мещерин А.В. Центр оконных инноваций.

Предметом исследования является организационно–управленческие отношения, возникающие в процессе управления конфликтам в ИП Мещерин А.В. Центр оконных инноваций.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета и нормативные материалы данной организации.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка литературы и глоссария. В работе имеются рисунки, схемы, таблицы и сноски.

Практическая значимость данной работы обусловлена тем, что в ней представлены составленные автором методические рекомендации руководителям по формированию практических навыков анализа конфликта, поведения в конфликте, навыков разрешения и урегулирования конфликтов в организации, ведения переговоров, которые могут быть применены в практике управления.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы управления конфликтами в организации

Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Важнейшими из них являются его сущность, структура и динамика, причины и последствия. Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов. Люди, работающие в организациях, различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуации, в которых оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Существует огромное количество значений и толкований понятия «конфликт», рассмотрим основные из них.

По мнению С. М. Емельянова, конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).¹

¹ Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: учеб, пособие для студ. вузов. - СПб.: Питер, 2011.

А.Г. Здравомыслов рассматривает конфликт, как важнейшую сторону взаимодействия людей, форму отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами.²

Б.И. Хасан считает, что конфликт – это такая специальная организованность взаимодействия, которая позволяет удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска и создания ресурсов и средств разрешения представленного в столкновении противоречия.³

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов:⁴

1. Конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов.

2. Конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

3. Чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

² Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебник для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2016.

³ Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб, пособие. - М.: МИРОС, 2012.

⁴ Мириманова, М.С. Конфликтология: учебник. - 2-е изд., испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2014.

В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяют следующие его стадии:

1. Зарождение, или возникновение. На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдения характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и пр.)

2. Формирование. На этой стадии происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту.

3. Расцвет. Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений.

4. Угасание, или преобразование. Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достижения между ними соглашения, либо «устранения» одной из сторон.

Управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

– методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

– методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям средствам и т.д.) или

снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

– методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

– методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

– методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями.

Таким образом, управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач в организации.

2. Оценка управления конфликтами (на примере ИП Мещерин А.В.

«Центр оконных инноваций»)

Центр оконных инноваций занимается изготовлением пластиковых окон, остеклением балконов, а также заменой уплотнителей, стеклопакета, фурнитуры, регулировкой и ремонтом пластиковых конструкций.

Для анализа методов управления конфликтами в Центре оконных инноваций и определения их типов работе использовались следующие методики, которые проводились в трех группах монтажников и среди их бригадиров:

1. методика Н. А. Литвинцевой «Самооценка конфликтности».

2. методика Е. П. Ильина и П. А. Ковалева «Личная агрессивность и конфликтность».

3. методика А. П. Панфиловой «Деструктивное поведение».

В исследовании принимали участие 3 группы монтажников по 3 человека в возрасте от 25-до 50 лет и три бригадира в возрасте от 40 до 50 лет. В результате исследования было выявлено, что самый низкий уровень конфликтности у второй группы монтажников. Члены группы тактичны, не любят конфликтов, избегают критических ситуаций. Низкий уровень конфликтности в этой группе объясняется тем, что группа состоит из совместимых личностей.

Третья группа монтажников отличается средним уровнем конфликтности. Ее члены достаточно конфликтные личности, настойчиво отстаивают свое мнение, однако способны контролировать свои эмоции

Первой группе монтажников характерен высокий уровень конфликтности. Члены группы сами нередко провоцируют конфликты, находят поводы для споров, любят критиковать, навязывать свое мнение.

Самый высокий показатель позитивной агрессивности продемонстрировали работники второй группы. Членам этой группы присущи такие черты характера как напористость и неуступчивость в процессе достижения целей организации и отстаивания личных интересов.

Первая группа монтажников склонна к агрессивности и имеет наивысший показатель конфликтности. Членов этой группы отличают такие черты характера как вспыльчивость, мстительность, нетерпимость к мнению других, бескомпромиссность и подозрительность.

Члены третьей группы монтажников продемонстрировали средний по группам уровень конфликтности и агрессивности как позитивной, так и негативной.

Чаще всего к использованию «саботажников общения» прибегает бригадир 1 группы монтажников. Это может быть обусловлено низким

уровнем профессиональной грамотности и культуры, а также его безразличием к социально-психологическому климату в группе.

Бригадир 3 группы терпеливо относится к критике, считает ее доступным элементом управленческой жизни, однако не переоценивает ее достоинства и нередко пытается оправдать свои ошибки.

Бригадир 2 группы по-деловому относится к критике и достаточно спокойно ее воспринимает, что обусловлено хорошим знанием своего дела, уверенностью в себе и личном авторитете.

Таким образом, от уровня конфликтности и сформированности навыков разрешения конфликтов у бригадиров зависит уровень конфликтности их подчиненных. Конфликты в Центре оконных инноваций в основном бывают межличностными и между бригадиров и членами группы, что негативно влияет на оказание услуг и работ по установке пластиковых окон и их обслуживанию и ремонту. Поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами.

3. Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ИП. Мещерин Центр оконных инноваций

Для разрешения конфликтных ситуаций в группах монтажников руководству Центра оконных инноваций необходимо разработать стратегию вмешательства. Для этого руководитель должен занимать нейтральную сторону по отношению к участникам конфликта и наладить конструктивный диалог между конфликтующими сторонами.

В целом стратегию вмешательства можно представить следующим образом (рис.1).

Стратегическое вмешательство определяется основными условиями урегулирования конфликта:

1. Завоевание авторитета у сторон.
2. Определение взаимоотношений сторон.
3. Поддержание равновесия сторон.

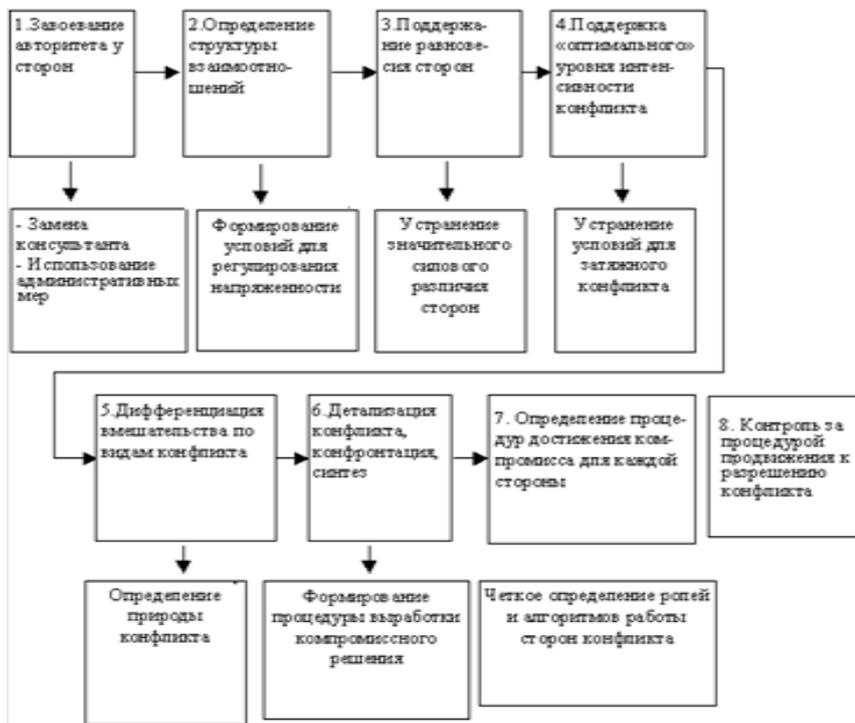


Рис. 1. Стратегия вмешательства руководителя Центра оконных инноваций в конфликт

4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивного конфликта.
5. Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта.
6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез.
7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу.

Стратегия вмешательства позволяет сформировать алгоритм разрешения конфликтов во второй группе монтажников, которая характеризуется высоким уровнем конфликтности и агрессивным поведением бригадира (рис.2).

Такой алгоритм дает руководству Центра расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты в группах монтажников.



Рис.1. Алгоритм разрешения конфликтов в группах монтажников Центра оконных инноваций

Профилактика конфликтов в Центре заключается в такой организации выполнения работ между группами монтажников, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Целью профилактики конфликтов является создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Прежде чем оценить эффективность предложенных рекомендаций необходимо установить сроки реализации стратегии вмешательства и профилактики конфликтов (таблица 1.)

Таблица 1. План реализации стратегии вмешательства и профилактики конфликтов

Мероприятия	Цель	Сроки
Разработка нормативной и регламентирующей документации	Обеспечение правовой и регламентирующей основы для проведения мероприятий	1 квартал 2017года
Разработка бюджета	Контроль над расходованием	1 квартал

мероприятий	денежных средств	2017 года
Мероприятия	Цель	Сроки
Внедрение стратегии «вмешательства»	Цель данной стратегии - отношения между сотрудниками, которые характеризуются наличием взаимозависимости и стремление к автономии.	2 квартал 2017 года
Создание благоприятной психологической обстановки	Снижения вероятности конфликтных ситуаций, создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.	3 квартал 2017 года
Контроль над ходом реализации предложенных мероприятий по управлению конфликтами	Снижение степени невыполнения плана, внедрения мероприятий по управлению и минимизации конфликтов в банке	Весь год

Для того чтобы узнать насколько эффективны предлагаемые мероприятия, необходимо провести экономические расчеты.

Затраты на разработку нормативной и регламентирующей документации включают в себя предоставление проекта документации для утверждения, согласование пред проектного предложения и утверждения (таблица 2.)

Таблица 2. Затраты на разработку нормативной и регламентирующей документации, тыс. руб.

Этапы	дней	часов	Кол-во занятых человек	Человеко-часов	Сумма, руб.
Подготовка документации	3	24	2	48	8 400
Затраты на бланки					5 000
Итого					13 400

Таким образом, затраты на разработку нормативной и регламентирующей документации 13 400 руб.

Затраты на создание благоприятной психологической обстановки представлены в таблице 3.

Таблица 3. Затраты на создание благоприятной психологической обстановки

Затраты	Сумма, руб.
Комнатные растения	2 500
Создание комнаты релаксации	55 000
Итого	57 500

Составим сводную таблицу затрат на реализацию мероприятий.

Таблица 4. Бюджет затрат на реализацию стратегии вмешательства и профилактики конфликтов

Затраты	Величина, руб.
Затраты разработку нормативной и регламентирующей документации	13 400
Затраты на создание благоприятной психологической обстановки	57 500
Итого	70 900

Таким образом, совокупный размер затрат на мероприятия составляет 70 900 руб. Необходимо отметить, что определить эффект по всем предложенным мероприятиям крайне трудно, но по приблизительным оценкам прогнозируется увеличение доходов на 15%.

Таблица 5. Расчет показателей деятельности Центра оконных инноваций в результате проведения мероприятий по управлению конфликтами

Показатели	2016год	2017 год	Темп роста, в %
Выручка, тыс. руб.	4864,7	5570,08	14,5
Прибыль от основной деятельности, тыс. руб.	1591,2	1750,32	10
Чистая прибыль, тыс. руб.	1352,5	1485,05	9,8
Рентабельность услуг, %	41,3	43,6	5,5

Данные таблицы показывают, что реализация мероприятий по совершенствованию управления конфликтами будет способствовать увеличению основных показателей деятельности Центра оконных инноваций за счет снижения конфликтных ситуаций, улучшения психологического климата в группах монтажников, что в свою очередь приведет к повышению производительности их труда.

Таким образом, наши рекомендации позволят в значительной степени снизить общей уровень конфликтности в группах монтажников, т.к. конфликт это по структуре совокупность увязанных во времени элементов, характеризующихся изменением взглядов сторон на предмет спора. Эффективное предпочтение какого-либо элемента процедуры его разрешения

может зависеть, прежде всего, от искусности руководителя Центра в выборе определенного элемента, обуславливающего наибольшую неудовлетворенность, а также способности сторон к изменению собственных взглядов.

Заключение

Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов. Конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. Важнейшими из них являются его сущность, структура и динамика, причины и последствия.

Управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Управление конфликтами предполагает реализацию определенных принципов этой деятельности. В первую очередь речь идет о необходимости последовательного осуществления объективного подхода к конфликту на основе его адекватного описания.

Ввиду того, что конфликты многообразны, разнокачественны, а различным общественным системам свойственны свои типы конфликтов, управление конфликтами в организации требует конкретного подхода. Иными словами, нельзя все конфликты подгонять под одну универсальную схему.

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями.

Эффективное управление конфликтами предполагает эффективное регулирование и разрешение конфликта. Процесс разрешения конфликтов состоит из нескольких этапов.

Для управления конфликтами в организации используются различные методы, выбор которых зависит от признака поведения конфликтующих сторон, а также от признака принадлежности к направлению управления конфликтами. Кроме различных методов используют несколько способов управления конфликтами в организации.

Таким образом, управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач в организации.

Центр оконных инноваций занимается изготовлением пластиковых окон, остеклением балконов, а также заменой уплотнителей, стеклопакета, фурнитуры, регулировкой и ремонтом пластиковых конструкций.

Для анализа методов управления конфликтами в Центре применялись следующие методики:

1. методика Н. А. Литвинцевой «Самооценка конфликтности».
2. методика Е. П. Ильина и П. А. Ковалева «Личная агрессивность и конфликтность».
3. методика А. П. Панфиловой «Деструктивное поведение».

В исследовании принимали участие 3 группы монтажников по 3 человека в возрасте от 25-до 50 лет и три бригадира в возрасте от 40 до 50 лет.

Такая процедура анализа конфликтности позволит выявить уровень конфликтности в каждой из трех групп монтажников, а также определить

уровень конфликтности бригадиров и навыков разрешения и урегулирования конфликтов.

Анализ показал, что самый низкий уровень конфликтности у второй группы монтажников. Третья группа монтажников отличается средним уровнем конфликтности. Первой группе монтажников характерен высокий уровень конфликтности.

Самый высокий показатель позитивной агрессивности продемонстрировали работники второй группы. Первая группа монтажников склонна к агрессивности и имеет наивысший показатель конфликтности. Члены третьей группы монтажников продемонстрировали средний по группам уровень конфликтности и агрессивности как позитивной, так и негативной.

Чаще всего к использованию «саботажников общения» прибегает бригадир 1 группы монтажников. Бригадир 3 группы терпеливо относится к критике, считает ее доступным элементом управленческой жизни, однако не переоценивает ее достоинства и нередко пытается оправдать свои ошибки.

Бригадир 2 группы по-деловому относится к критике и достаточно спокойно ее воспринимает, что обусловлено хорошим знанием своего дела, уверенностью в себе и личном авторитете.

Таким образом, от уровня конфликтности и сформированности навыков разрешения конфликтов у бригадиров зависит уровень конфликтности их подчиненных. Конфликты в Центре оконных инноваций в основном бывают межличностными и между бригадиров и членами группы, что негативно влияет на оказание услуг и работ по установке пластиковых окон и их обслуживанию и ремонту. Поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами.

Для разрешения конфликтных ситуаций в группах монтажников руководству Центра оконных инноваций необходимо разработать стратегию вмешательства. Стратегия вмешательства позволяет сформировать алгоритм разрешения конфликтов во второй группе монтажников, которая

характеризуется высоким уровнем конфликтности и агрессивным поведением бригадира.

Такой алгоритм дает руководству Центра расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты в группах монтажников.

Профилактика конфликтов в Центре заключается в такой организации выполнения работ между группами монтажников, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Целью профилактики конфликтов является создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Таким образом, наши рекомендации позволят в значительной степени снизить общий уровень конфликтности в группах монтажников, т.к. конфликт это по структуре совокупность увязанных во времени элементов, характеризующихся изменением взглядов сторон на предмет спора. Реализация мероприятий по совершенствованию управления конфликтами будет способствовать увеличению основных показателей деятельности Центра оконных инноваций за счет снижения конфликтных ситуаций, улучшения психологического климата в группах монтажников, что в свою очередь приведет к повышению производительности их труда.