

**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  
ФГБОУ ВО САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО)**

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

Фроловой Анастасии Сергеевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Стазаева И.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**ВВЕДЕНИЕ.** Конфликты представляют собой неотъемлемый компонент любой сферы человеческой деятельности, в том числе и управления, которое зачастую само становится одной из причин возникновения конфликтов. Долгое время и в теории, и в практике конфликты в организации рассматривались исключительно как негативные явления. На современном этапе наряду с деструктивным влиянием отмечается целый ряд конструктивных функций конфликта.

В условиях институциональных реформ образования, изменения принципов и методов деятельности органов государственной власти, связанных с обеспечением социальной эффективности их деятельности, важное значение приобретает развитие специальных исследований о природе и динамике конфликтов, особенностей их проявлениях в образовательных учреждениях, методов диагностики и урегулирования конфликтов.

Актуальность темы дипломного исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, связана с необходимостью повышения социальной значимости и эффективности деятельности органов образования, которые являются системообразующими в государственном управлении, обеспечивающими реализацию как важнейших социальных интересов, так и государственных полномочий. Во-вторых, актуальность определяется недостаточной исследованностью особенностей причин, сущности и технологий управления конфликтов в деятельности органов образовательных учреждений. В - третьих, обусловлена необходимостью комплексного анализа конфликтного потенциала в органах власти, совершенствования методологических подходов к принятию управленческих решений по диагностике и урегулированию различного рода конфликтов, включая конфликт интересов, в контексте повышения эффективности управления конфликтами и предупреждения коррупции.

Степень разработанности проблемы. Конфликт является одним из древнейших объектов исследования, феномен конфликта находил отражение еще в древней философии. Но системный подход к исследованию проблема

конфликтов складывается со второй половины XIX века. В разработку социально-философских проблем социального конфликта заметный вклад внесли У. Бэджгот, М. Вебер, Г. Гегель, Л. Гумплович, Р. Дарендорф, Э. Дюркгейм, О. Конт, Л. Козер, К. Левин, Н. Макиавелли, Р. Мертон, К. Маркс, Т. Парсонс, Д. Пруит, Г. Ратценгофер, А. Смит, Г. Спенсер, У. Самнер.

Объектом данной работы является управление конфликтами в федеральных государственных учреждениях.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются организационные механизмы управления конфликтом интересов.

Цель исследования - определить направления совершенствования механизма управления конфликтом интересов в деятельности бюджетного образовательного учреждения (на примере ФГБОУ ВО «СГУ им. Н.Г. Чернышевского»).

Цель исследования определила постановку следующих исследовательских задач:

рассмотреть теоретико-методологические подходы к сущности и типологии конфликтов,

выделить специфику конфликтов в административной среде и особенности конфликта интересов в деятельности бюджетного образовательного учреждения;

провести анализ структуры и функций, диагностику уровня конфликтности и проанализировать влияние конфликтов на организационное поведение СГУ им. Н.Г. Чернышевского;

разработать предложения по совершенствованию механизма управления конфликтом интересов в деятельности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования.

Структура выпускной квалификационной работы определена логикой достижения поставленной цели и решения поставленных задач и

включает введение, содержащего цели и задачи исследования, три главы, отражающих основное содержание исследования, заключение, список использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Большинство исследователей сходится на том, что конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации выступают как отдельные индивиды, так и социальные группы. Их обычно обозначают как «оппонентов». При этом каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель, препятствуя другой стороне делать то же самое. Конфликт - это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся.

Конфликт является весьма сложным социальным и организационным явлением, естественным и неизбежным результатом деятельности любой группы. В любом трудовом коллективе всегда есть место трениям, недовольству, противоречивым мнениям и интересам, а значит, в межличностных отношениях конфликты неизбежны. В некоторых случаях без таких конфликтов не может быть решена та или иная проблема.

Конфликт представляет собой тот механизм урегулирования человеческих проблем, который «порождает новые проблемы» и способствует нарастанию напряженности<sup>1</sup>. Но такова уж природа человека, который не всегда может (или стремится) найти наиболее безболезненный способ взаимодействия с партнерами и, реагируя на тот или иной дисбаланс

---

<sup>1</sup>Тихомиров Ю.А. Государственное управление: модели и реальность /7 Право и экономика. - №4. - 2016.

сил, нередко действует в ущерб собственным интересам. Еще Э. Дюркгейм отмечал, что источники конфликтов по существу восходят к ориентациям и установкам человеческого сознания. Аналогичным образом трактуют конфликты и многие современные ученые, например, Д. Прюитт и Дж. Рубин, видя в них противоречия «воспринимаемых интересов», непосредственно обусловленные ценностями и установками субъектов. Иными словами, было бы неверным рассматривать конфликты как показатель «болезни» организации или института, в том числе органов власти и образования.

Традиционно сложилось несколько разных подходов к определению термина «конфликт интересов». Конфликт интересов (англ, conflict of interests) в гражданском праве Российской Федерации - это состояние, при котором заинтересованность в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в т.ч. в совершении сделок, обуславливает несовпадение интересов заинтересованных лиц, и некоммерческой организации. С позиций юридической конфликтологии под конфликтом интересов понимают «противоборство, основанное на столкновении интересов различных социальных субъектов, в конфликте интересов сталкиваются цели, интересы, а подчас и мотивы поведения людей». Вместе с тем, нельзя забывать, что конфликт интересов имеет не только юридическую сторону, но и организационно-управленческую.

Среди факторов, способствующих возникновению неблагоприятных условий, влекущих ситуацию конфликта интересов можно выделить конфликт между нормотворчеством, контролем и надзором, и распорядительной деятельностью. Наиболее важным из организационных конфликтов является конфликт между требованиями инструкций и требованиями достижения плановых показателей. Еще один организационный конфликт проистекает из того, что в разных образовательных структурах существенно отличается наблюдаемость выполняемых ими действий и конечных результатов деятельности.

Неправильный выбор способа контроля создает стимулы для агентов сосредоточиться непосредственно на требованиях отчетности вместо надлежащей организации работы.

В управлении конфликтом ключевое значение имеет диагностика, позволяющая получить объективную информацию об источниках и природе конфликта, его виде и типе, является основой для разработки эффективных методов управления конфликтом. Многообразие конфликтов предполагает использование разнообразных способов и приемов воздействия на конфликтные ситуации, в том числе, таких, как организационные, информационные, коммуникативные, социально-психологические.

В целях минимизации негативных последствий конфликтов интересов необходимо последовательно реализовывать организационные и правовые меры. Огромное значение для урегулирования конфликта интересов имеет профилактика таких ситуаций, которые могут спровоцировать работника на использование административного ресурса в личных целях. Институциональные недостатки организации не позволят в полной мере использовать отдельные способы, которые сегодня предлагает действующее законодательство для урегулирования конфликта интересов.

Саратовский государственный университет был основан в июне 1909 года. В структуру СГУ входят 15 факультетов, 6 образовательных институтов, 2 колледжа. Образовательный и научно-исследовательский процесс в университете обеспечивают 166 кафедр, в том числе 12 базовых.

Саратовский государственный университет – крупнейший информационный центр, в состав которого входят Зональная научная библиотека им. В.А. Артисевич (около 3 млн. единиц хранения), Поволжский региональный центр новых информационных технологий, Вычислительный центр, Издательство и типография. СГУ, обладающий многоядерными кластерами, включен в федеральную сеть, объединяющую вузы, имеющие суперкомпьютеры. В качестве одного из 42 центров nanoиндустрии университет подключен к национальной нанотехнологической сети.

В целом СГУ реализует основные образовательные программы по 19 укрупненным (из 28 существующих) группам специальностей, готовя специалистов для образовательных и научных учреждений, предприятий и организаций высокотехнологичных секторов экономики и социальной сферы. При этом СГУ является единственным вузом Саратовской области, ведущим подготовку по педагогическим специальностям. Помимо подготовки кадров СГУ занимается последующим повышением их квалификации в своем Институте дополнительного профессионального образования.

В СГУ работает 1704 преподавателя и научных сотрудника, в том числе 239 докторов наук и 879 кандидатов наук с учетом совместителей. Среди ведущих профессоров университета – 8 заслуженных деятелей науки РФ, 1 член-корреспондент РАН. В университете многие десятилетия успешно функционирует аспирантура и докторантура, действуют 15 докторских диссертационных советов по 37 научным специальностям.

В ходе проведенного исследования, мы пришли к выводу, что диагностика конфликтности позволяет получить достоверные сведения о конфликтах с целью разработки эффективных решений по профилактике и преодолению конфликтов.

Проведенный анализ свидетельствует о среднем уровне соответствия социально-психологического климата в университете, наиболее популярными стратегиями поведения в конфликтных ситуациях у сотрудников оказались стратегия сотрудничества, избегания и приспособления. Основными причинами конфликтов и стрессов являются умственные перегрузки, незначительное использование методов поощрения и наказания, отсутствия четкого распределения обязанностей, неумения контролировать себя и свои эмоциональные состояния. 78% сотрудников имеют симптомы переутомления и даже в некоторых случаях истощения жизненных сил, что в свою очередь сказывается на конфликтности и возникновении стрессов. На наш взгляд, необходимо не только регулярно проводить диагностику уровня конфликтности и стрессоустойчивости

персонала, но и обучение.

Для изучения конфликтности в коллективе необходимо расширить применение методик диагностики конфликтов. Необходимо провести разъяснительную работу среди руководящих работников по поводу их личной стратегии поведения с подчиненными. Следует провести обучение руководящего состава методам саморегулирования своего эмоционального и психического состояния в предконфликтных ситуациях, а также приемам делового общения с партнерами и подчиненными. Следует привлечь специалиста-конфликтолога и с его участием провести тренинговые коллективные занятия, чтобы научить сотрудников наиболее правильному поведению в предконфликтной ситуации, научить саморегуляции своего психического состояния с целью предупреждения конфликтов, а также провести психокоррекционную беседу с некоторыми сотрудниками по устранению завышенной или заниженной самооценки у сотрудников.

Технология разрешения конфликтов должна предполагать следующий порядок действий: анализ причин (источников) конфликта; установление типа конфликта; выбор формы, методов и средств разрешения конфликта; работа по разрешению конфликта (реализация избранных методов и средств); анализ последствий конфликта; принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

Проведенная диагностика уровня конфликтности позволили нам сформулировать основные направления повышения эффективности управления конфликтами и стрессами. В настоящее время в качестве профилактики конфликтов используется материальное поощрение работников за высокие результаты труда и должностные регламенты. Однако данные мероприятия не могут в полной мере положительно повлиять на психологический климат в коллективе. Для предупреждения и преодоления конфликтов и стрессов руководству, прежде всего, необходимо изучить характер взаимоотношений в коллективе, иметь информацию о тенденции в их развитии, видеть сотрудников, имеющих трудности в общении с

коллегами. Наблюдение и оценка взаимоотношений в коллективе позволит выявить тенденции в динамике взаимоотношений, и, следовательно, принять своевременные меры по их совершенствованию. Руководству необходимо подходить к урегулированию возникшего конфликта, предварительно тщательно и всесторонне изучив ситуацию, выбрать и реализовать наиболее рациональные методы и средства его разрешения, проводить анализ последствий и принять мер по ликвидации негативных последствий конфликта.

Представленная оценка еще раз подтверждает несовершенство механизма урегулировании конфликта интересов в управленческой практике, потенциал которого практически не используется, что еще раз подтверждает необходимость тщательной разработки механизмов реализации установленных законодательно положений. Важным, если не ключевым, является подготовка субъектов управления и служащих, направленная на осмысление конфликта интересов, возможностей управления данным феноменом.

Основными задачами по совершенствованию механизмов являются информирование руководителей и сотрудников о нормах законодательства, в том числе прямого действия; развитие правового, методического и организационного обеспечения предупреждения и урегулирования конфликта интересов в деятельности образовательного учреждения; определение существующих типов конфликтов интересов; разработка мер по устранению наиболее одиозных типов конфликтов интересов; организация мониторинга эффективности предупреждения и урегулирования конфликта интересов.

Для урегулирования конфликтов в организации предполагается использовать существующие в структуре университета уполномоченные органы.

С целью урегулирования межличностных конфликтов можно рекомендовать организовать на кафедре конфликтологии философского факультета СГУ прохождение практики магистрантами – конфликтологами с

применением ими методов и средств по:

1. анализу и выявлению причин конфликта и его участников;
2. принятию решения о вмешательстве в конфликт с учетом его исхода;
3. реализации принятого решения.

Кроме того, можно совершенствовать организационную структуру учреждения, ввести в штатное расписание отдела кадров (сектор учета сотрудников) 0,5 ставки специалиста-конфликтолога с окладом 7500 руб. в месяц. Введенная штатная единица позволит усовершенствовать организационно-методические основы разрешения конфликта в деятельности сотрудников, в первую очередь, будет соблюдаться профилактика самих условий возникновения конфликтов, будет происходить развитие информационно-коммуникационных технологий в деятельности организации в целях сокращения причин и условий, порождающих конфликт; создание системы мониторинга и контроля за деятельностью сотрудников, в наибольшей степени подверженных риску конфликтности.

Реально действующий механизм урегулирования конфликтов позволит определить слабые звенья в системе организационного управления, даст возможность выявить конфликтный потенциал, степень вероятности перехода количественной и качественной совокупности имеющихся противоречий непосредственно в конфликт, поможет установить наличие противоречий между личными интересами сотрудников и публичными интересами, сформулировать превентивные меры по предупреждению такого конфликта. В целях эффективного урегулирования конфликтов в организации необходимо на начальном этапе выявить причины его возникновения и способствующие этому условия, определить динамику его развития, по возможности снизить уровень конфликтного противостояния, взять под контроль его протекание, определить необходимые формы и способы его урегулирования, методы и критерии оценки эффективности его разрешения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Управление конфликтом представляет собой целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о высокой конфликтности в коллективе. Выделаны основные причины возникновения конфликтов в учреждении. Нами предлагается внедрение диагностических инструментов и технологии управления конфликтами в систему управления персоналом в ФГБОУ ВО «СГУ имени Н.Г. Чернышевского». В настоящее время социально-психологические методики исследования конфликтов в организации не применяются. Урегулирование конфликтов осуществляется руководителями, как правило, методами силового давления, закрытия вопроса, ухода от конфликта, методом быстрого решения, а также его игнорирования. Используя данные методы урегулирования, конфликтная ситуация зачастую не исчерпывает себя, а начинает носить скрытый характер.

Для разрешения конфликтных ситуаций технология преодоления конфликтов должна предполагать следующий порядок действий: 1) диагностику конфликта, 2) механизм преодоления конфликта, 3) устранение причин и профилактику конфликта. Регулярная оценка взаимоотношений в коллективе позволит выявить тенденции в динамике взаимоотношений, и следовательно, принять своевременные меры по их совершенствованию. С

помощью полученной информации можно будет осуществить оптимальную расстановку кадров, что позволит снизить конфликтность и повысить эффективность и результативность труда персонала.

В целях совершенствования технологии управления конфликтами и формирования стрессоустойчивости необходимо изменить существующий подход на компетентностный, дающий возможность эффективно планировать профессиональное развитие. Повышение эффективности деятельности персонала неразрывно связано с совершенствованием технологии управления конфликтами и преодоления стресса.

Для урегулирования конфликтов в организации предполагается использовать существующие в структуре университета уполномоченные органы. Работа соответствующих структур должна быть гласной. Необходимо открытое обсуждение финансовых расходов, выделяемых денежных средств, оплаты труда сотрудников в подразделениях.

С целью урегулирования межличностных конфликтов можно рекомендовать организовать на кафедре конфликтологии философского факультета СГУ прохождение практики магистрантами – конфликтологами с применением ими методов и средств по анализу и выявлению причин конфликта и его участников

Кроме того, можно совершенствовать организационную структуру учреждения, ввести в штатное расписание отдела кадров (сектор учета сотрудников) 0,5 ставки специалиста-конфликтолога

Введенная штатная единица позволит усовершенствовать организационно-методические основы разрешения конфликта в деятельности сотрудников, в первую очередь, будет соблюдаться профилактика самих условий возникновения конфликтов, будет происходить развитие информационно-коммуникационных технологий в деятельности организации в целях сокращения причин и условий, порождающих конфликт; создание системы мониторинга и контроля за деятельностью сотрудников, в наибольшей степени подверженных риску конфликтности.