

**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 АО НК «САРАТОВНЕФТЕГЕОФИЗИКА»)**

студентки 4 курса 422 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Копенкиной Юлии Эдуардовной

Научный руководитель

к.э.н., доцент.  
кафедра менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность выбранной темы обусловлена постоянно возрастающей ролью управления конфликтами в организации. Управление конфликтами – явление, которое происходит в жизнедеятельности каждой организации и активно влияет на ее развитие и способствует изменению происходящих в ней процессов. В связи с этим представляется важным и актуальным изучить понятие и методы управления конфликтом в современной организации, что обосновывает тему данной работы.

**Степень научной разработанности проблемы.** Научные аспекты данной работы формировались на основе изучения, анализа, переосмысления разработок как отечественных, так и зарубежных ученых. Изучение вопроса, управление конфликтами в организации исследованы в работах Л.И.Дорофеевой, В.Р. Весенин., Н.И. Леонов., М.Дойч., А.Г. Здравомыслов и другие.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследование процесса управления конфликтами в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса в организации АО «Саратовнефтегеофизика».

Данная тема потребовала решение следующих **задач**:

- дать понятие и раскрыть функции управления конфликтами в организации,
- представить типы и причины конфликтов,
- раскрыть этапы и методы управления конфликтами,
- дать классификацию конфликтов в компании АО «Саратовнефтегеофизика»,
- провести анализ деятельности АО «Саратовнефтегеофизика»,
- выявить особенности управления конфликтами в компании,
- представить систему управления конфликтами в организации,
- предложить новые методы управления конфликтами,
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами.

**Предмет исследования** – управленческие отношения, возникающие в процессе управления конфликтами в организации.

**Объект исследования** – система управления конфликтами в организации, в том числе в АО НК «Саратовнефтегеофизика».

**Теоретической основой** исследования явились труды российских и зарубежных ученых в области менеджмента, организационного поведения, конфликтологии.

**Методология исследования** представлена методами анализа и синтеза, дедукции, индукции, наблюдения и моделирования.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования результатов исследования при создании методов профилактики, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранив причины конфликтов, а так же прямым образом отразится на развитии организации и его успешность.

**Структура работы** обусловлена ее сложностью и представлена: оглавлением, введением, тремя главами, девятью параграфами, заключением и списком использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы управления конфликтами в организации» раскрываются понятие, функции, типы и причины, этапы и методы, процесса управления конфликтами в организации.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на причины конфликта с целью их устранения (минимизации) или коррекция поведения участников конфликта, или поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации.

Конфликты классифицируются согласно различным параметрам, но наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб. По данному критерию различают внутриличностный,

межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

Конфликты различают и по сфере их разрешения. Это может быть деловая и личностно-эмоциональная сфера. Существует классификация конфликтов по критерию истинности, ложности или реальности:

- а) «подлинный» конфликт - существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
- б) «случайный, или условный» конфликт – зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
- в) «смещенный» конфликт – когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;
- г) «неверно приписанный» конфликт – конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;
- д) «латентный» конфликт – конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- е) «ложный» конфликт – когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов, каждый из которых может характеризоваться различной длительностью и проявлениями. Однако, все они однозначно присутствуют в любом конфликте.

*Этапы развития конфликта следующие:*

Первый этап – зарождение конфликта: он характеризуется всеобщей включенностью субъектов во все многообразные отношения.

Второй этап – созревание конфликта: субъект начинает выбирать те связи, которые он считает приемлемыми.

Третий этап – это инцидент, выраженный в виде открытого противостояния, высказывания противоположных точек зрения и т.п. Данная стадия «вскрывает» конфликт и делает его очевидным для сторон.

Четвертый этап – это непосредственно конфликт, который представляет собой «взрыв», столкновение.

Пятый этап – развитие конфликта: происходит изменение некоторых характеристик, которые присутствуют в ситуации, а также факторов, оказывающих влияние на конфликт.

Шестой этап – постконфликтная ситуация, когда участники конфликта анализируют результаты конфликта, готовы и способны оценивать ситуацию и те предпочтения и проблемы, которые у них появились в результате его развития, разрабатывают меры по профилактике конфликта.

Разрешение конфликта - заключительный его этап.

Существуют методы управления конфликтами в группе, которые можно разделить на *методы профилактики конфликтов*, к ним относятся:

- структурные методы;
- устранение объекта конфликта;
- формула отрицательной оценки;
- тренинги;

Так же выделяют *методы воздействия на конфликтную ситуацию*:

- административные методы;
- межличностные методы разрешения конфликтов, к которым в свою очередь относятся: соперничество, компромисс, приспособление, уход от конфликта, сотрудничество.
- посредничество;
- организационно – процедурные манипуляции;

**В главе 2 .Анализ управления конфликтами в АО НК «САРАТОВНЕФТЕГЕОФИЗИКА»** проанализирован процесс управления конфликтами в организации, раскрыта классификация, а так же формы и методы управления конфликтами. ОАО «Саратовнефтегеофизика» представляет собой одну из самых динамично развивающихся геофизических компаний России, которая владеет самыми современными техническими и программными средствами в области геофизических исследований. Целью создания организации является разработка месторождений нефти и газа за счет средств, полученных от реализации продукции.

Предприятие ОАО «НК Саратовнефтегеофизика» находится под управлением Совета директоров (Наблюдательного совета), в состав которого входит 5 человек во главе с Председателем. Непосредственное управление предприятием осуществляет Генеральный директор. Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организации является ревизор, который избирается общим собранием акционеров общества в соответствии с его Уставом на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Основываясь на технико-экономических показателях деятельности компании можно сделать вывод о стабильном развитии и росте объемов реализации предприятия. Прирост выручки составил 280,69% к уровню 2014 года или практически в 3 раза. Увеличение выручки является положительным моментом, однако темп роста выручки уступает темпу роста себестоимости (286,39%). Это говорит о том, что эффективность деятельности предприятия несколько снизилась. Себестоимость продаж возросла на 388253 тыс. руб. или на 286,39%, то есть, практически в 3 раза. Положительным аспектом деятельности компании является рост валовой прибыли на 237,48% или практически в 2,5 раза за анализируемый период, а также чистой прибыли на 19139 тыс. руб. или на 1611,77% за анализируемый период.

Важно отметить, что компанию, в первую очередь, интересует эффективность использования капитала. Именно поэтому, можно

констатировать, что рентабельность активов значительно возросла с 1,95 до 5,57%, а рентабельность собственного капитала возросла с 4,64 до 40,11%, что обусловлено ростом чистой прибыли предприятия.

*Анализ классификации конфликтов* в АО НК «Саратовнефтегеофизика» показал, что компания находится в стадии кризиса, вызванного негативным воздействием экономического кризиса и спадом клиентской активности, что приводит к необходимости некоторой реструктуризации и сокращению штатов. В связи с этим в организации возникают конфликты, которые можно разделить на несколько групп:

Первая и основная категория конфликтов, которые чаще всего возникают в организации – межличностные конфликты. Их причина – личная неприязнь некоторых сотрудников, которые вынуждены взаимодействовать в силу сложившихся коммуникационных связей.

Вторым типом конфликтов в организации являются внутригрупповые конфликты, которые возникают чаще всего в отделах геологических исследований и в отделе разработок. Их причины – разнообразие подходов специалистов в решении творческих и исследовательских задач.

Третья группа конфликтов - между личностью и группой. Данный конфликт возникает между генеральным директором и некоторыми руководителями структурных подразделений, которые могут оказывать влияние на стратегию развития компании.

Следующим видом конфликтов в организации является внешний конфликт между поставщиками продукции и услуг и специалистами АО НК «Нефтегеофизика». Данный вид конфликта имеет следующие причины:

- отсутствие в компании регламента взаимодействия с поставщиками,
- отсутствие графика оплат.

*Анализ особенностей управления конфликтами* – следует отметить, что на данном этапе в организации не сформирована система управления конфликтами. Все конфликтные ситуации решаются руководством по мере

выявления активной фазы и необходимости устранения негативных последствий.

Переговоры со сторонами конфликта осуществляет руководитель структурного подразделения, в котором данный конфликт выявлен. Далее происходит процесс обсуждения вариантов решения конфликта, выявление правовых и методических основ по данной проблеме, выбор оптимальной альтернативы.

В большинстве случаев решение конфликта затягивается и острая фаза переходит в скрытую, что вызывает недовольство сторон конфликта.

Большим недостатком всех конфликтных ситуаций возникающих в АО НК «Саратовнефтегеофизика» является то, что управлением конфликтов никто не занимается, т.е. возникающий конфликт регулируется самими сотрудниками и руководителями.

*Основные методы*, которые использует руководство или лица, ответственные за управление конфликтом:

- наиболее часто используется метод приспособления, который выражается в принятии противоречий сторон и избегания достижения компромисса.
- второй способ разрешения конфликта, который используется в компании, уход от конфликта, т.е. также избегание его урегулирования и достижения компромиссной позиции.

Таким образом, в данной главе выявлено, что в организации АО НК «Саратовнефтегеофизика» отсутствует система управления конфликтами, которая смогла бы обеспечить профилактику их наступления и негативные последствия.

**В главе 3 «Направления совершенствования управления конфликтами в организации АО НК Саратовнефтегеофизика»** обосновываются основные направления совершенствования управления конфликтами, в качестве которых автор предлагает *сформировать целостную единую систему управления конфликтами*, которая должна основываться на следующих принципах:

- соответствие целям и стратегии развития организации,
- официальное оформление и внедрение в систему регламентов компании,
- обеспечена организационной основой,
- ориентирована на повышение эффективности труда работников и повышение их лояльности к компании.

В Стратегии развития компании должно быть указано, что все бизнес-процессы и процессы взаимодействия сотрудников должны осуществляться на бесконфликтной основе. В случае возникновения конфликта или проявлении его признаков необходимо использовать внутренний регламент управления конфликтами, который можно охарактеризовать как Стандарт.

Действие данного Стандарта является обязательным для всех сотрудников без исключения.

Компании *рекомендуется применять следующие методы профилактики конфликтов:*

- проведение антистрессовых тренингов,
- обучение антиконфликтному поведению,
- обучение методам диагностики конфликта и управления им на стадиях возникновения,
- обучение руководителей методам ранней диагностики конфликта.

В качестве новых методов управления конфликтами можно использовать:

- внедрение комнаты отдыха для сотрудников,
- применение новых методов обеспечения бесконфликтного взаимодействия специалистов,
- создание условий для проведения переговоров и привлечения третьих лиц для разрешения спорной ситуации.

*Эффективность* вышеуказанных мероприятий по формированию системы управления конфликтами будет выражаться в следующем:

- снижение текучести кадров (до начала внедрения рекомендаций текучесть кадров составляла 8% в год, после реализации проектных мероприятий предполагается снижение до 3 % в год.),

- снижение затрат на адаптацию персонала,
- повышение мотивации персонала и повышение его лояльности к компании.

Предполагается, что экономический эффект будет выражаться в значительном снижении затрат на поиск, подбор и адаптацию персонала. По мнению экспертов экономия данных затрат составит 20%, что составляет более 150 000 руб. ежегодно. Так компания тратит ежегодно не менее 750 000 руб. на поиск и адаптацию сотрудников, что включает оплату кадровых агентств и специалистов по адаптации персонала.

Социальный эффект будет выражаться в повышении уровня лояльности персонала, снижения конфликтности взаимодействия и эффективности в решении совместных проектов и задач.

Компания получит действенный инструмент для профилактики конфликтов и управления ими для решения задач развития и достижения стратегических целей.

**В заключении** проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Любая организация в процессе функционирования сталкивается с таким понятием как конфликт. Под конфликтом понимают столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия. В данном исследовании проведен анализ теоретических основ управления конфликтами в организации. Выявлено, что конфликт – важный и неотъемлемый элемент развития компании, обусловленный процессом взаимодействия субъектов, членов коллектива, различием их интересов, потребностей, мотивов, амбиций, а также вызванных проблемами структурной организации и распределения властных полномочий. Представленная типология конфликтов и причин их возникновения продемонстрировала, что конфликт может возникнуть стремительно и нанести огромный ущерб компании. Несмотря на сложность и масштабность причин возникновения конфликтами, субъекты организации вполне могут управлять ими и

использовать их для достижения целей и задач компании, распознавая этапы развития, а также владея методами управления. Конфликтов в рабочей деятельности невозможно избежать, так как все люди индивидуальны и имеют свое собственное мнение. Но правильное применение различных методик управления конфликтами позволит устранить или минимизировать причины конфликта, скорректировать поведение его участников и поддерживать контролируемый уровень конфликтности в организации.

Проведенный анализ деятельности организации АО «Саратовнефтегеофизика» выявил широкий комплекс конфликтов, которые мешают ей развиваться и решать поставленные коммерческие и социальные задачи. Главный недостаток – отсутствие системы управления конфликтами. В результате исследования выявлена необходимость формирования системы управления конфликтами, которая включает в себя нормативные, организационный и методический аспекты. Ее эффективность должна проявляться в снижении конфликтности и повышении результативности взаимодействия персонала, повышении уровня их мотивации к решению задач развития компании, инициативности, желании работать совместно и создавать проектные группы, развитию лояльности к организации, корпоративного духа, сильной и позитивно-ориентированной организационной культуры.