

**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 ООО «ТД «РУБЕЖ»)**

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

Тарханяна Геворга Грачиковича

Научный руководитель

к.с.н, доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Кирилюк О.Г.

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 темы выпускной квалификационной работы** обоснована тем, что организация представляет собой объединение определенного количества людей с разными мотивами, интересами, жизненными ценностями для решения общей организационной задачи. Однако, разнообразие индивидуальных особенностей членов данного коллектива, а также их реакций на влияние внешних факторов, зачастую приводят к конфликтам. В теории менеджмента на протяжении веков исследователи пытались найти способы предотвращения и устранения конфликтов. Но до сих пор не найдена универсальная методика, способная создать в организации бесконфликтную среду. Тем не менее, разработано множество различных методик и способов воздействия на субъектов конфликта с целью его сглаживания и устранения негативных последствий. Таким образом, становится очевидным, что конфликтом можно управлять, изменять его интенсивность, степень влияния на деятельность организации. Все это позволяет сделать работу компании более эффективной, чем и обуславливает интерес к данной проблематике и актуальность ее изучения в рамках выпускной квалификационной работы.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в анализе управления конфликтами в организации на примере ООО «ТД «Рубеж».

Для достижения поставленной цели предполагается необходимым решить следующие исследовательские **задачи**:

- рассмотреть понятие управления конфликтами в организации,
- изучить процесс управления конфликтом: этапы и методы,
- представить общую характеристику деятельности организации ООО «ТД «Рубеж»,
- провести анализ управления конфликтами в организации ООО «ТД «Рубеж»,

- обосновать необходимость использования внутренней коммуникационной системы в управлении конфликтами в организации,
- провести оценку эффективности предлагаемых мер.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «ТД «Рубеж».

Предмет выпускной квалификационной работы являются методы управления конфликтами в организации.

В качестве **материалов исследования** были использованы научно-теоретические разработки российских и зарубежных авторов по теме выпускной квалификационной работы, а также организационные документы и отчеты организации – объекта исследования. Для написания данного исследования использовались труды таких отечественных и зарубежных авторов как С.М. Вишнякова, С.Б. Давлетчина, А.Г. Здравомыслов, К.Левин, В.И. Мельников, Н.Н.Тренев, Е.С. Серочудинов, Д.О. Панасюк, В.Н. Шаленко и других.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена ее сложностью и состоит из трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе выпускной квалификационной работы проведено исследование теоретических основ управления конфликтами, выявлены виды, причины конфликтов и методы управления ими.

Во второй главе выпускной квалификационной работы представлен анализ деятельности ООО «ТД «Рубеж» и особенностей конфликтов, которые происходят в данной организации, выявлены их причины и способы управления.

В третьей главе исследования представлены рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «ТД «Рубеж» и проведена оценка эффективности их внедрения.

Методы исследования, используемые в данной работе: методы анализа и синтеза, дедукции и индукции, наблюдения.

## Основное содержание работы

Современные исследователи в своих работах представляют различные трактовки понятия «конфликт», которые подчеркивают вариации его интерпретации и разнообразие подходов к изучению. Исходя из представленных в исследовании определений, можно сформулировать обобщенное - конфликт – это результат взаимодействия людей, который выражается в их сопротивлении и разнонаправленности мнений, позиций, решений.

С точки зрения менеджмента конфликт – это одна из областей управления. Именно поэтому его важно рассматривать в рамках изучения всей организационной системы. Типологию конфликтов в сфере управления предлагается строить на основе рассмотрения основных функций управления, которые реализуются в любом типе организаций и инвариантны прочим функциям управления. Осуществление комплекса основных функций управления обеспечивает управляемость системы.

Направленность и временные параметры конфликтов в сфере управления могут быть самыми разными. Возможны конфликты межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, а также и внутриличностные.

Практическое значение типологизации конфликтов в сфере управления заключается в обеспечении возможности как более глубокого качественного и оперативного анализа возникающих в этой сфере реальных конфликтов, так и эффективного управления конфликтами с учетом специфики их разрешения в управленческой сфере.

Организационные конфликты являются разновидностью конфликтов в организации, возникающих вследствие несовпадения формальных организационных начал (целостных и структурных свойств организации) и реального поведения коллектива.

В качестве причин организационных конфликтов выделяют: несовершенство нормативных правил, регламентирующих деятельность сотрудников организации; противоречия в целях и интересах у работников и групп; и субъектные особенности членов организации (организационно-управленческие недостатки руководителя, нарушение норм как руководителем, так и сотрудниками, и психологическая несовместимость).

Основными причинами корпоративных конфликтов являются разногласия: относительно стратегии развития компании; относительно проводимых сделок; по поводу состава совета директоров и менеджмента компании; относительно как системы, так и отдельных элементов корпоративного управления компании.

Предотвращение конфликтов достигается осуществлением руководства организации специальных мероприятий для всех отделов и собственных мероприятий для каждого подразделения<sup>1</sup>.

К. Томас выделяет следующие типы поведения индивидуумов, групп в конфликтной ситуации:

- соперничество (конкуренция);
- приспособление;
- компромисс;
- избегание;
- сотрудничество.

Наиболее вероятно, т.е. чаще всего, конфликтующие стороны используют компромисс, так как дружественные шаги навстречу, которые делает одна из конфликтующих сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона может уступить больше, другая уступит меньше) или даже

---

<sup>1</sup> Машков В.Н. Психология управления: учебное пособие / В.Н. Машков. -СПб.: Питер, 2015. С.51

симметричного (стороны стараются делать приблизительно равные друг другу, взаимные уступки) соглашения<sup>2</sup>.

Таким образом, конфликт – это неотъемлемая часть функционирования организации, обусловленная разнообразием организационных ситуаций и способов реагирования на них членов коллектива. Задача менеджеров – проводить профилактику возникновения конфликтов, использовать методы для воздействия на конфликт с целью минимизации его негативных последствий, т.е. управлять конфликтом.

Процесс управления конфликтом обусловлен не только особенностями конкретного вида конфликта и количеством субъектов, участвующих в нем, но и стадией, на которой он находится в период управленческого воздействия.

Этапы развития конфликта следующие: зарождение, созревание, инцидент, конфликт, развитие, постконфликтная ситуация.

Можно использовать следующие способы управления конфликтами на предприятии:

- разработать систему приоритетов (что более важно, что менее) в своей деятельности;
- наладить хорошие отношения с руководителем;
- не соглашаться со своим начальством, которое выставляет противоречивые требования;
- определить цель, задачи своей карьеры;
- найти время на каждый день отдыхать.

Управление организационным конфликтом – это целенаправленное и результативное влияние на конфликтные процессы, которое обеспечивает разрешение значимых задач, переводит конфликты в конструктивное русло; продуманное и преднамеренное влияние на конфликт с целью достижения поставленных задач и целей; это ограничение уровня и накала

---

<sup>2</sup> Резникова О.С., Карабаш Э.Р. Управление конфликтами в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №3 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-5> (дата обращения: 20.04.2018).

противоборства между сторонами конфликта с помощью рамок конструктивного воздействия на внутриорганизационные процессы.

Любой вид стратегии управления внутриорганизационными конфликтами связан с экономической стратегией организации. Организация может выбрать следующие виды экономической стратегии: горизонтальная или обратная интеграция, развитие рынков, развитие продуктов, концентрическая, конгломератная, горизонтальная диверсификации, ликвидация и пр.. В практике руководитель организации должен понимать и учитывать тесную взаимосвязь перечисленных экономических стратегий, по причине того, что субъекты одни и те же, следовательно, любая стратегия организации изначально содержит социальные элементы.

Любой вид стратегии управления конфликтами взаимосвязан с экономической стратегией организации с целью урегулирования экономических противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия субъектов. То есть организация, в первую очередь, это элемент экономической системы общества и различные взаимоотношения субъектов в рамках этой общей системы не могут быть только социальными взаимодействиями.

Таким образом, проведенное теоретическое исследование доказывает, что конфликты сегодня являются нормой в любой организации. В реальной жизни не может быть достигнуто состояние абсолютной бесконфликтности и гармонии во взаимоотношениях. В связи с принятием такого подхода, можно выделить следующие базовые проблемы, которые стоят перед управленцами:

– необходимость организации стихийные формы проявления конфликтов сделать более управляемыми и достичь состояния, когда они будут проходить в цивилизованной форме. Выбор технологий, которые в наименьшей степени используют насильственные методы решения конфликтов, в пользу ненасильственных, попытки обратить в пользу для организации любой конфликт – такие задачи стоят перед организацией;

– значительную роль в регулировании внутриорганизационных конфликтов должно играть подразделение управления персоналом, задачей которого является нейтрализация конфликтных ситуаций, управление корпоративной средой, внутренним климатом организации.

Далее в исследовании проведен анализ системы управления конфликтами в конкретном объекте исследования – ООО «ТД «Рубеж».

Система управления компанией отличается высоким уровнем эффективности, так как компания демонстрирует высокие темпы развития производства, высокий уровень сервиса, лояльности клиентов. В то же время достигнутая доля рынка постепенно снижается, что свидетельствует о неких стагнационных процессах в менеджменте организации.

Для компании очевидна следующая организационная проблема – избегание конфликтов, которая является следствием отсутствия целостности и единой эволюционной цели. Целостность компании утеряна в период установления приоритета самоуправления и признания возможности выбора собственной модели управления в подразделениях.

Конфликты в организации происходят по следующим причинам:

- рассогласование задач между специалистами разных структурных подразделений,
- отсутствие регламентов взаимодействия структурных подразделений,
- отсутствие алгоритма разрешения конфликтов,
- отсутствие обучения руководителей структурных подразделений методам управления конфликтами.

В результате проведенного анализа системы управления конфликтами выявлено:

- в компании наблюдается повышенный уровень сменяемости персонала, вызванный большим количеством конфликтных ситуаций среди сотрудников организации, а также с клиентами и официальными лицами;
- большое количество конфликтных ситуаций возникает из-за сложности в разделении ответственности между сотрудниками компании, а



также в силу недостаточного внимания руководства к нематериальным факторам стимуляции труда;

- руководство компании не предпринимает никаких мер по профилактике, предупреждению или же анализу уже возникших конфликтных ситуаций в ООО «ТД «Рубеж»;

- уровень склонности к конфликтам у работников находится в пределах нормы, а значит, основной причиной возникновения конфликтных ситуаций на рабочем месте выступают объективные факторы, а не агрессивные импульсы самих сотрудников;

- сотрудники ООО «ТД «Рубеж» не владеют навыками конструктивного разрешения конфликтных ситуаций;

- в результате исследования установлено, что в среднем у сотрудников ООО «ТД «Рубеж» выявлена умеренная степень выраженности состояния утомления, пресыщения, монотонии и стресса. Анализ причин стресса в работе показал, что в основном число факторов стресса, с которыми работники встречаются на работе, невелико.

Топ-менеджмент компании еще не осознал необходимость формирования такой системы. В то же время частота возникновения конфликтов нарастает, их высокий эмоциональный накал наносит ущерб взаимоотношениям в коллективе и с партнерами, влияет на конкурентоспособность компании и стабильность ее развития.

Для решения проблем системы управления конфликтом в ООО «ТД «Рубеж» рекомендуется:

1. в коммуникационном чате сделать дополнительную вкладку «Антиконфликт».
2. внести корректировки в процесс адаптации персонала.
3. сформировать новую систему профилактики конфликтов в организации.

Можно выделить несколько направлений управления конфликтами через использование системы внутренних коммуникаций в процессе адаптации персонала, которые необходимо устранить:

- отсутствие регламента организации внутренних коммуникаций в период адаптации,
- отсутствие обучающего мероприятия по внутрикорпоративным коммуникационным системам,
- отсутствие регламента ежедневного коммуникационного обмена информацией между новым сотрудником и другими сотрудниками компании.

Далее представляется важным обеспечить внедрение адаптационных механизмов в управлении конфликтами.

Следующим блоком мероприятий является «Профилактические мероприятия». Реализация данного блока требует усилий руководящего состава компании и специалистов по управлению персоналом. Здесь важна совместная работа по определению признаков конфликта и выявлению субъектов потенциального конфликта. Также важным аспектом данной системы является проведение обучающих мероприятий (тренинги, team-building), проведение обучения антистрессовым мероприятиям и антистрессовым методикам.

Для снижения риска возникновения конфликтов на основе неэффективного распределения обязанностей руководство должно периодически проводить аудит распределения функциональных обязанностей, выявлять дублирование функций.

В организации необходимо провести серию обучающих мероприятий для руководителей по урегулированию конфликтов, конфликто разрешению и снижению стресса при взаимодействии сотрудников, по командообразованию.

Третий блок работ «Работа с признаками конфликта» включает в себя активную работу руководителей структурных подразделений по обучению

персонала работе в команде, снижению стрессовой нагрузки, антиконфликтному поведению.

В рамках формирования данной системы важно учитывать, что персонал может проявить сопротивление изменениям, связанным с необходимостью участия в процедурах тестирования, опросах. Поэтому важно провести соответствующие совещания, чтобы информировать о необходимости и значимости данных мероприятий, их пользе для компании и повышения эффективности организационной работы.

Таким образом, компания может существенно повысить эффективность адаптации персонала, внедрив вышеуказанные мероприятия и повысив значимость организации коммуникационного процесса в адаптационный период.

### **Заключение**

Таким образом, в данной выпускной квалификационной работе проведен анализ теоретических и практических основ управления конфликтом. Выявлено, что конфликты являются неотъемлемой частью работы любого коллектива, так как выявляют разность интересов и мотивов его членов.

Эффективное управление конфликтом необходимо и возможно. В первой главе исследования рассмотрены методы управления конфликтом и стадии его развития, зная о которых, руководитель может принимать управленческие решения по разрешению и управлению конфликтной ситуацией.

Современным менеджментом наработан широкий спектр методов по диагностике конфликта и управлению им. Руководитель должен уметь их использовать с учетом особенностей сложившейся ситуации, целей развития компании и специфики работы с персоналом.

Важным аспектом управления конфликтом является выявление его признаков, что позволяет вовремя запустить в действие систему профилактики конфликта и не позволить ему дойти до стадии открытого конфликта.

В рамках исследования компании ООО «ТД «Рубеж» выявлено, что конфликты также происходят и в компании не сформирована система управления ими. При возникновении конфликтной ситуации руководители используют только свой опыт и бытовые навыки, которые не всегда эффективны.

В организации чаще всего происходят внутриорганизационные конфликты между сотрудниками, вызванные не достаточно эффективным распределением полномочий, отсутствием обучения антиконфликтного управления, разнородностью мотивов и целей работы в компании.

В связи с этим представлены рекомендации по внедрению системы «Антиконфликт» и системы профилактики конфликтов.

Определено, что внедрение данных систем должно осуществляться под согласованием руководящего звена компании, которое также должно стать одним из активных участников обучающих и диагностических мероприятий.

Также рекомендовано ввести в штат Департамента управления персоналом должность специалиста конфликтолога, который будет заниматься работой по выявлению признаков конфликта и их нивелированию.

В исследовании доказано, что внедрение данных рекомендаций позволит компании повысить свою экономическую и социальную эффективность.