

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
САРАТОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ООО «РУСФИНАНС БАНК»)**

студентки 4 курса 443 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Васильевой Юлии Александровны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

О.Г. Кирилюк

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. В основных разделах банковского менеджмента – экономическом, социальном, организационном, правовом, психологическом – управление конфликтами в банковской организации становится все более значимой и актуальной темой.

В связи с ростом интенсивности работы в банковской сфере, а также с внедрением новых банковских технологий и возрастанием уровня сложности работ, решение производственных задач все сильнее увязывается с человеческим фактором, с отношением персонала к работе. В данной ситуации для достижения целей организации руководитель все больше должен ориентироваться на внутренние побудительные факторы – потребности и ценностные ориентации работника.

Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что конфликт играет особую роль в психической жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, а также тем, что конфликт занимает важное место в деятельности организации.

В настоящее время исследование конфликтов в организации относится к наиболее динамично развивающейся области науки управления.

Сложная система отношений людей в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование конфликтов в организации, разработка рекомендаций по их урегулированию на примере Саратовского отделения ООО «Русфинанс Банк».

Исходя из поставленной цели, определены следующие **задачи** выпускной квалификационной работы:

1. раскрыть понятие управление конфликтами в организации;
2. перечислить и описать виды, причины и последствия конфликтов в организации;
3. описать и раскрыть методы разрешения конфликтов и приемы урегулирования конфликтных ситуаций в организации;
4. дать общую характеристику деятельности ООО «Русфинанс Банк»;
5. проанализировать финансово-экономическое состояние ООО «Русфинанс Банк»;
6. проанализировать организационные конфликты в Саратовском отделении ООО «Русфинанс Банк»;
7. предложить мероприятия по урегулированию конфликтов и совершенствованию деятельности Саратовского отделения ООО «Русфинанс Банк», а также рассчитать экономическую эффективность этих мероприятий.

Объектом исследования являются конфликтные отношения в Саратовском отделении ООО «Русфинанс Банк».

Предметом исследования являются причины и условия возникновения, протекания и разрешения конфликтов.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы бакалавра «Теоретические аспекты управления конфликтами в организации» автором было рассмотрено понятие управления конфликтами; виды, причины и последствия конфликтов; а также методы

разрешения конфликтов и приемы урегулирования конфликтных ситуаций в организации.

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Этот аспект носит психологический характер. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель (менеджер), лидер или посредник (медиатор). Именно в этом аспекте мы рассматриваем данную проблему.

Понятие «управление» имеет очень широкую сферу применения: «управление самоорганизующихся систем», «управление техническими системами», «управление обществом» и т. д.

Применительно к социальным системам управление представляет собой целенаправленный процесс оптимизаций этих систем в соответствии с объективными законами. Что касается понятия «управление конфликтом», то можно дать следующее его определение.

Управление конфликтом — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт ¹.

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны, и их можно классифицировать по различным признакам. Существуют различные варианты классификаций конфликтов.

О. С. Виханский предлагает классификация конфликтов, основанную на адресности и конкретной направленности конфликта, что позволяет в

¹ Сараева Ф.К. Конфликтология: учеб.-метод. пособие. Ижевск: Jus est, 2014. с. 22

достаточно полной мере оценить разнообразие основных видов конфликтов организации (см. рисунок 1)².



Рисунок 1 – Классификация конфликтов по О.С. Виханскому

Индивидуально-групповые конфликты носят в большей степени психологический характер.

Организационные конфликты возникают в рамках служебных отношений между различными категориями работников предприятия.

Анализируя конфликты, возникающие в организациях, очень важно определить их причины. Зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию противоречий, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект. Осознание причин конфликтов определяется источниками их возникновения.

² Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник, - Изд. 4-е. - М.: Гардарики, 2005. – с. 438

Источником конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов, целей.

Х. Корнелиус и Ш. Фэйр выделяют несколько основных причин возникновения конфликтов: Ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в способах достижения целей, различия в представлениях и ценностях, неудовлетворительная коммуникация, различия в манере поведения и жизненном опыте.

Спектр последствий конфликтов в организации достаточно разнообразен. О. С. Виханский раскрывает содержание основных последствий конфликтов в следующей классификации ³.

Таблица 1 - Последствия конфликтов по О. С. Виханскому

Позитивные (функциональные)	Негативные (дисфункциональные)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ повышение заинтересованности в решении проблем предприятия; ✓ стремление к сотрудничеству; ✓ повышение качества принятия решений; ✓ создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы; ✓ разрядка напряженности между конфликтующими сторонами; ✓ получение новой информации об оппоненте; ✓ снятие синдрома покорности у подчиненных; ✓ диагностика возможностей оппонента; ✓ стимулирование к изменениям и развитию. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ снижение производительности труда; ✓ неудовлетворенность работой; ✓ рост текучести кадров; ✓ увеличение враждебности между конфликтующими сторонами; ✓ прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта; ✓ придание большого значения победе в конфликте, нежели решению реальных проблем; ✓ большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте; ✓ увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе; ✓ сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Таким образом, те или иные последствия конфликтов могут повлиять на возможность устранения или возникновения новых причин будущих конфликтов, а также на работу трудового коллектива и организации в целом.

³ Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник, - Изд. 4-е. - М.: Гардарики, 2005. – с. 415

Учитывая сложность управления конфликтными ситуациями в организациях, в каждом конкретном случае методы разрешения конфликтов должны определяться в индивидуальном порядке.

В рамках конфликтологии и управленческой психологии разрабатывались различные методы и приемы управления конфликтами. Однако наиболее универсальной является классификация, включающая две основные группы методов урегулирования конфликтов - структурные и межличностные.

К структурным методам относят: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели, структура системы вознаграждений.

К межличностным: самооборона и сотрудничество.

Отметим, что не существует единого универсального способа урегулирования конфликтных ситуаций, методы разрешения и приемы урегулирования конфликтов в организации разнообразны, и при эффективном управлении конфликты в организации могут быть функциональными, т. е. их последствия могут играть положительную роль.

Во второй главе выпускной квалификационной работы бакалавра «Анализ управления конфликтами в Саратовском отделении ООО «Русфинанс Банк» была дана общая характеристика деятельности ООО «Русфинанс Банк» и проведен анализ финансово-экономического состояния банка, также провели оценку организационных конфликтов в ООО «Русфинанс Банк» на примере Саратовского отделения.

ООО «Русфинанс Банк» - крупный региональный специализированный розничный банк, зарегистрированный в Самаре. ООО «Русфинанс Банк» — стопроцентная дочерняя компания ОАО АКБ «Росбанк».

ООО «Русфинанс Банк» специализируется на выдаче потребительских кредитов через сеть более 25 000 партнеров (розничные сети и автодилеры) и собственные представительства региональной сети в 68 регионах России от

Калининграда до Владивостока, а также предоставляет дистанционные кредиты через контакт-центр.

Проведенный анализ финансово-экономического состояния кредитной организации ООО «Русфинанс Банк» за 2017 год показал, что свидетельствуют некоторые негативных тенденций, способные повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе. Однако в целом надежности и текущему финансовому состоянию банка можно поставить оценку «хорошо».

Анализ конфликтов в ООО «Русфинанс Банк» на примере Саратовского отделения показал, что в банке преобладают межличностные конфликты, а именно: между коллегами, между сотрудниками и клиентами, между руководителями и работниками. Многие из них приводят к снижению эффективности работы организации, поэтому необходимо вовремя выявить конфликт и найти методы его разрешения.

Поэтому в третьей главе выпускной квалификационной работы бакалавра «Направления совершенствования управления конфликтами в Саратовском отделении ООО «Русфинанс Банк» нами были предложены мероприятия по урегулированию конфликтов и совершенствованию деятельности исследуемого отделения банка.

Также автором было проведено исследование, направленное на выявление основополагающих причин конфликтности личности в организации. В результате проведенного исследования было установлено, что руководитель отдела автоматизации отличается низким уровнем конфликтности, деструктивного поведения (68%) и высоким уровнем подготовленности к ведению переговоров, чем и обуславливается низкий уровень конфликтности (60%) и личной агрессивности его подчиненных. Средний уровень конфликтности был выявлен у 60% опрошенных отдела кадров. Высокий уровень конфликтности (60%) и личной агрессивности характерен для руководителя кредитного отдела и его подчиненных. Это обусловлено тем, что сам руководитель нередко провоцирует своих

подчиненных идти на конфликт, выбирая такую тактику ведения переговоров как противоборство и не обладая достаточными навыками урегулирования конфликтов в организации.

Таким образом, мы экспериментально доказали, что от уровня конфликтности и сформированности навыков урегулирования конфликтов у руководителя зависит уровень конфликтности его подчиненных.

В результате проведенного исследования, для руководства Саратовского отделения ООО «Русфинанс Банк» были выработаны следующие рекомендации: в течение года руководству Саратовского отделения ООО «Русфинанс Банк» в рамках управления и недопущения конфликтов рекомендуется провести следующие управленческие и юридические мероприятия:

- ✓ осуществлять постоянную переподготовку различных категорий персонала, проводить тренинги на смежных должностях;

- ✓ разработать должностные инструкции по сбалансированным правам и обязанностям;

- ✓ разработать общие условия обслуживания клиентов в виде свода правил и навыков поведения менеджеров по продажам банковских услуг;

- ✓ постоянно информировать персонал о деятельности банка за определённые периоды, об открывшихся вакансиях и используемых элементах кадровой политики;

- ✓ использовать конкурсы при замещении различных должностей;

- ✓ обеспечить наличие в штате банка специалистов по менеджменту конфликтов или психолога;

- ✓ регулярно проводить службой безопасности проверки лояльности и благонадежности сотрудников банка и др.

В качестве примера нами была рассчитана экономическая эффективность одной из представленных рекомендаций, а именно: введение в штат банка ставки менеджера по конфликтам.

Опустив все расчеты, отметим, что экономический эффект от внедрения данной должности составляет:

$$\text{Э} = 6014,4 - 1159,92 = 4854,48 \text{ руб.}$$

Таким образом, введение в штатное расписание должности менеджера по конфликтам, безусловно, экономически эффективно и снимает многие деструктивные конфликты в Саратовском отделении ООО «Русфинанс Банк».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Конфликт является неотъемлемой частью деятельности кредитной организации, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением. Правильное диагностирование и прогнозирование позволяет извлечь тот позитив, который заключен в самой природе конфликта. Особенно важно уметь управлять конфликтом при командном стиле организации деятельности. Команда – явление более креативное, но и более конфликтное. Следовательно, при работе в команде необходимо понимать возможные альтернативные издержки, т.е. конфликты.

Потенциальные причины конфликта в организациях - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохие коммуникации.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся:

- ✓ снижение производительности,
- ✓ неудовлетворенность,
- ✓ снижение морального состояния,
- ✓ высокая текучесть кадров,
- ✓ ухудшение социального взаимодействия и др.

При эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например, более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений и улучшение сотрудничества в будущем.

Структурные методы решения конфликта связаны с эффективной интеграцией структуры управления организацией.

Существует несколько межличностных стилей разрешения конфликта:

- ✓ уклонение,
- ✓ сглаживание,
- ✓ компромисс,
- ✓ принуждение,
- ✓ решение проблем.

Решение проблем - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для всех сторон. Наиболее эффективные организации чаще применяют стиль решения проблем в разрешении конфликта.

Одной из важнейших особенностей управления организационными конфликтами является то, что их регулирование и разрешение основывается на прочной правовой базе (от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации). Одним из основных правовых документов, регламентирующих отношения в системе «работник—работодатель», является Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», а для отдельных организаций — коллективный договор, в котором, как правило, оговариваются возможные варианты урегулирования трудовых споров и конфликтов.

Для регулирования и разрешения локальных конфликтов правовой базой могут служить устав организации и другие правовые акты, определяющие систему прав и обязанностей всех ее членов, а также нормы и правила взаимодействия между ними.

Таковы в общем виде наши представления о том, каким образом могут углублять свои знания в области управления конфликтами менеджеры банка. Разумеется, все эти мероприятия должны проводиться на фоне

существующей организационной культуры, сложившихся в организации традиций и норм, и это необходимо учитывать при работе в коллективе банка.