

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

---

**«Совершенствование управления внутриорганизационными  
конфликтами на примере АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» »**

---

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 571 группы  
направления (специальности) 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

---

Банниковой Екатерины Михайловны

---

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

И.Н. Пчелинцева

подпись, дата

Зав. кафедрой менеджмента и  
Маркетинга, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

## Введение

В современном мире проблемы, связанные с изучением конфликтных ситуаций занимают важное место в российских организациях. К таким проблемам относятся: изучение возникновения и разрешения конфликтных ситуаций, проведение эффективных переговоров между участниками конфликта. К данным проблемам проявляют интерес все люди, чья деятельность связана с взаимодействием людей.

Конфликты иногда сравнивают с вирусами, которые до определенного момента времени не заметны. Человек, который заболевает гриппом, не сразу замечает это, когда болезнь достигает своей вершины, он применяет определенные меры. Конфликты в организации действуют похожим образом, они всегда имеют место быть в организациях, но не всегда являются очевидными.

Возрастающий интерес к конфликтам связан с напряженностью в различных сферах взаимодействия людей. Кризисы, конфликты, разные противоречия, которые переживает человек, являются методами развития личности и определяют ее плодотворный или неплототворный жизненный сценарий.

В различных источниках нет единого мнения о пользе или вреде конфликтов в организации. Кто-то считает, что конфликтные ситуации только мешают развитию организации, сотрудники поддаются стрессам, в этом случае возникшие конфликты необходимо искоренять и совершенно не допускать их развития. Другие считают, что наличие конфликтов в организации оказывают на нее положительное действие, они помогают найти проблемные места и избавиться от них, способствуют развитию компании, позволяют ее сотрудникам расти и духовно развиваться.

Адекватное восприятие конфликта и владение конструктивными способами его разрешения помогают человеку благополучно преодолевать

кризис, обретая новые жизненные возможности. Это относится ко всем сферам жизни и деятельности человека, но особую актуальность приобретает в системе отношений "человек-человек".

К изучению каждого отдельного конфликта и поиска пути его решения нужно подходить очень тщательно и анализировать его по нескольким составляющим. Среди них: определение вида и типа конфликта, выявление причин возникновения конфликтной ситуации. Только после этого следует приступить непосредственно к управлению конфликтом и поиска оптимального решения этого конфликта.

Объектом исследования выступает управление внутриорганизационными конфликтами на примере предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик».

Предмет исследования: управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования управления внутриорганизационными конфликтами в организации АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления внутриорганизационными конфликтами в организации (на примере АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик»).

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть сущность и функции конфликтов в организации;
- проанализировать особенности управления внутриорганизационными конфликтами;
- исследовать направление совершенствования управления конфликтами в организации;
- охарактеризовать деятельность АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик»;
- провести анализ методов управления внутриорганизационными конфликтами;

- разработать проект по профилактике и предупреждению конфликтов;
- провести оценку результатов предлагаемых мероприятий.

Теоретическая и практическая значимость работы охватывает основные выводы и положения, которые могут стать базой для принятия решений по управлению и разрешению конфликтов в организации с целью ее стабильного и конкурентоспособного развития.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## Основное содержание работы

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы совершенствования управления внутриорганизационными конфликтами.

В частности автор рассматривает сущность и функции конфликтов в организации.

Как считает автор работы, чтобы эффективно решать возникающие проблемы, руководитель организации должен обладать теоретическими знаниями и практическими навыками поведения в возникающих конфликтных ситуациях.

Автор, исследовав различные определения конфликта делает вывод, что можно выделить ряд признаков, который присущ любым конфликтам:

- биполярность, что подразумевает наличие двух начал в конфликте;
- активность, которая направлена на устранение противоречий между сторонами конфликта, все действия, применяемые для достижения собственных целей;
- наличие субъектов как носителей конфликтов, отсюда следует, что конфликт – это человеческий феномен.

В структуру конфликта входят следующие понятия:

- участники конфликта;
- условия протекания конфликта;
- образы ситуаций;
- действия, которые могут совершить участники;
- исход конфликта и его влияние на участников.

На основе анализа, проведённого в работе автор предлагает собственное определение конфликта. Конфликтом является открытая или скрытая форма взаимодействия двух и более индивидов или социальных групп (сторон конфликта), характеризующаяся наличием у сторон острых противоречий, осознаваемых сторонами и мешающих их взаимному сосуществованию и

достижению общих целей, основанная на непринятии сторонами альтернативных точек зрения на проблему и направленная на достижение приемлемого результата для одной из сторон.

Сложность природы внутриорганизационного конфликта и ограниченность его рамками определенной организации позволяют выделять данный вид конфликтов из общего понятия конфликта.

Далее автор работы исследует особенности управления внутриорганизационными конфликтами.

Автор делает вывод, что практика внутриорганизационных взаимоотношений между руководителем и подчиненными позволяет бесконфликтно взаимодействовать только в том случае, если в организации правильно оптимизированы отношения. Хорошо и грамотно развита управленческая деятельность и ведется работа на опережение в предупреждении конфликтных ситуаций. Даже когда конфликты несут конструктивный характер.

Разрешение конфликтных ситуаций в организации является важной и неотъемлемой частью работы с персоналом. Организации, которые занимаются данными вопросами, имеют конкурентное преимущество на рынке в современных экономических условиях, потому что состояние сотрудников напрямую влияет на данный факт. Применение различных методов в разрешении конфликтов выведут организацию на новый уровень развития.

Далее автор исследует направления совершенствования управления внутриорганизационными конфликтами в организации.

Проанализировав стратегии взаимодействия, автор сделает вывод о том, что компромисс – наиболее важный способ разрешения конфликтов.

Автор рассматривает некоторые факторы влияния конфликтов на организацию:

- разрушаются традиции общения, меняются взаимоотношения между оппонентами, дальнейшее контактирование является напряженным;

- снижается сплоченность коллектива, ухудшает качество совместной деятельности;
- ухудшается социально-психологический климат среди персонала организации;
- возрастает возможность появления среди коллег деструктивного лидера, того, кто играет такую роль только во время конфликтной ситуации.

Организационные способы управления конфликтом характеризуются целенаправленным воздействием субъекта управления на структуры организации и регламентацию трудовых функций. Основное значение придается изменению механизма взаимодействия, связей и функций структурных подразделений.

Во второй главе работы проводится исследование управления внутриорганизационными конфликтами в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик».

Объектом исследования в данной работе является магазин торговой сети «Магнит Косметик» оптово-розничной торговой организации АО «Тандер».

Автором проведён анализ методов управления внутриорганизационными конфликтами.

К 2018г. число конфликтов в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» возросло на 29,58%. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами, которые возросли на 33,16% в 2017 г. и на 31,42% - в 2018 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет тенденцию к сокращению - 10,42% в 2017 г. и 23,59% в 2018 г. Число конфликтов среди работников незначительное - около 16,67% в год, и в 2018 г. 26,53%.

Динамика роста общего числа конфликтов повторяет динамику роста конфликтов между руководителями. Таким образом, снизив число конфликтов между начальниками отделов, можно повлиять на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в компании.

Автором проводилось исследование уровня конфликтности с помощью теста «Самооценка конфликтности» среди работников АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик».

Преобладающее число работников АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» имеют средний (40 %) и выше среднего (37,5 %) уровень конфликтности. Высокий уровень конфликтности присутствует у 12,5% опрошенных. Кроме того, мы можем наблюдать, что низкий уровень конфликтности в данной выборке отсутствует. Мы связываем это с особенностями работы испытуемых. Можно сделать вывод, что в целом у работников АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» наблюдается средний уровень конфликтности.

В третьей главе выпускной квалификационной работы автор приводит направления совершенствования управления конфликтами в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик».

Автор считает, что в качестве направления развития конфликтологической культуры в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» может служить корпоративный праздник - День рождения организации. В системе внутрикорпоративных коммуникаций корпоративные праздники занимают особое место.

Целями празднования Дня рождения организации являются:

- создание благоприятного климата для внедрения планов и программ по изменению принципов работы предприятия;
- формирование организационного единства, сплочение участников мероприятий;
- создание новых традиций проведения праздников при сохранении базовых традиций предприятия.

Объявление об изменениях в рамках проведения праздничных мероприятий позволит снизить сопротивление сотрудников, переключив их внимание на положительные события.

Для предотвращения конфликтных ситуаций в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» автор предлагается следующие мероприятия:

- Подведение итогов работы руководства предприятия по выработке общей стратегии развития и направления действия

I. Проведение проектной сессии руководителей предприятия

II. Личные встречи генерального директора с сотрудниками предприятия

- Оптимизация деятельности инструментов прямой трансляции информации и внедрение средств получения обратной связи

I. Информационные доски или доски объявлений

II. Ящики обратной связи размещаются рядом с досками «Информация».

III. Доска почета является традиционным элементом существующей культуры предприятия.

Кроме вышеуказанных мероприятий, автор работы предлагает проведение в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» тренингов по решению конфликтных ситуаций. Для этого в организацию планируется привлекать внештатного психолога.

Автор ожидает, что предлагаемые мероприятия позволят сократить количество трудовых конфликтов на предприятии.

Расчет экономического эффекта от внедрения предложенных автором мероприятий позволяет сказать, что они эффективные и имеют небольшой срок окупаемости. Поэтому их следует рекомендовать для внедрения на исследуемом предприятии.

## Заключение

В настоящее время проблема разрешения конфликтов в организациях является предметом исследования многих отечественных и зарубежных конфликтологов. В современной России разнообразные конфликты в организациях становятся ежедневной действительностью. В контексте этого, чтобы уметь решать возникающие конфликтологические проблемы и управлять конфликтами в рабочей среде, современный руководитель организации должен обладать теоретическими знаниями и практическими навыками поведения в возникающих конфликтных ситуациях.

Всякая организация, представляет собой большую совокупность людей, которые выражают свое мнение, имеют свои характер и амбиции. Все эти обстоятельства могут привести к возникновению внутриорганизационного конфликта. Чтобы такого рода конфликты не способствовали понижению трудоспособности, отказу работать или к потере кадров, необходимо знать каким образом возникают конфликты и каковы способы их предупреждения. Конфликты – неотъемлемая часть становления, функционирования и развития организации. В современном мире человек, в какой бы области он ни работал, имеет дело с другими людьми. Повышение численности персонала организации требует от руководителей осознания основных общепринятых правил поведения в любой конфликтной ситуации и необходимости обладать хотя бы простейшими навыками решения любых проблем. Добиться этой цели можно двумя способами: преодолеть атмосферу недоверия и конфронтации и создать атмосферу доверия и сотрудничества; сформировать механизм нормальной коммуникации людей от высшего уровня до рядовых граждан.

По мнению некоторых исследователей, конфликт – форма отношений, которая не создана для разрушения, его суть иная – он выявляет ложь. Конфликты присущи практически всем активно функционирующим и

развивающимся организациям, поскольку каждый работающий в ней владеет собственными целями, стремлениями, интересами и личными качествами.

Неслучайно своевременное выявление конфликта дает возможность оперативного изменения – тогда как люди, избегающие настоящего конфликта, накапливают эти разрушающие факторы в себе. В результате этого разрушения увеличиваются в разы. Причины конфликтов бывают разные. Большое значение имеет сама ситуация, в которой конфликты возникают и развиваются. В одних случаях она способствует конфликту, в других – тормозит его, сковывает инициативу противоборствующих сторон.

С одной стороны конфликт представляет собой феномен, который играет особую роль в психической жизни людей в жизни общества в целом. С другой стороны конфликт как социальный феномен – явление сложное и неоднозначное, которое одновременно может иметь различные типы и по-разному оцениваться в общественном сознании.

Как известно из теории организаций, конфликт — понятие, отражающее тип организационного поведения, основанный на столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций), для которых характерно отсутствие взаимного согласия или несовпадение интересов, целей, поведенческих стратегий, ценностей, различие культурных норм, социальных позиций и др.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку

зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Во второй главе были проведен анализ современного состояния управления конфликтами в организации.

Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках работников уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений, что приводит к возникновению конфликтных ситуаций на предприятии.

Как показало исследование, основными причинами организационных конфликтов в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» являются: недовольство организацией трудовой деятельности; противоречия между интересами работников и их функциями в трудовой деятельности;

неудовлетворительные условия труда; личные претензии и амбиции работников.

В процессе развития конфликта диапазон причин может расширяться, и появляющиеся новые причины могут приобретать существенное влияние, разработка стратегий разрешения конфликта осуществляется с учетом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Исходя из этого, в зависимости от конкретной ситуации, вида конфликта, уровня его развития и степени интенсивности, предусматриваются различные стратегии.

Исходя из проблем нами предлагаются следующие мероприятия по повышению эффективности управления конфликтами в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик».

- систематическое проведение совещаний;
- привлечение к принятию решений специалистов предприятия;
- совершенствование документационной работы;
- разработка методов по оценке специалистов;
- проведение мероприятий по морально-психологическому стимулированию работников.

Нами предлагается изменить характеристики работы в АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик», тем самым существенно увеличить внутреннюю мотивацию и оптимизировать трансформацию корпоративного поведения работников организации.

Кроме того предлагается развивать систему нематериального стимулирования работников АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик». Для этого предлагается организовать подведение итогов работы руководства АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» по выработке общей стратегии развития и направления действия и оптимизацию деятельности инструментов прямой трансляции информации и внедрение средств получения обратной связи.

А также организовать проведение корпоративного праздника для создания благоприятного психологического климата в коллективе АО «Тандер» магазин «Магнит Косметик» как средства нематериального стимулирования труда.

В заключении следует отметить то, что конфликты неизбежны в жизнедеятельности любой организации, и поэтому руководителю организации необходимо научиться управлять конфликтами, полагаясь на свой опыт, теоретические и практические знания в сфере конфликтологии. Кроме того, умение своевременно выявлять конфликтные ситуации в организации, основываясь на малоприметных симптомах, представляется не столько умением и навыком исследователя, сколько его интуитивным качеством и искусством. Таким образом, предотвращение конфликтов в организации позволяет руководителю повысить производительность труда персонала за счет уменьшения количества стрессовых ситуаций, лучшего взаимодействия сотрудников и более эффективной профессиональной деятельности на основе полученных знаний, а также значительного снижения текучести персонала. В итоге решение проблемы разрешения конфликтов в организации способствует повышению конкурентоспособности организации во внешней среде.