

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

Управление конфликтами в организации на примере «Рубль Бум»

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Экономического факультета
Пирогова Александра Николаевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Конфликтные ситуации в организациях продолжают оставаться одной из наиболее актуальных проблем в управлении человеческими ресурсами. Исследователи оставляют за рамками рассмотрения конструктивный характер протекания некоторых конфликтов, а в отношении деструктивных конфликтных взаимодействий в организациях отмечают, что они в большинстве своем ведут к беспорядку, нарушают стабильность, усиливают нервозность и враждебность в отношениях между сотрудниками. Кроме того, конфликты сопровождаются затратами больших материальных, эмоциональных и временных ресурсов. Они негативным образом сказываются на процессе принятия решений и организационном микроклимате, снижая групповую сплоченность.

Степень разработанности проблемы. Вопросам теории конфликтологии посвящены работы как отечественных, так и зарубежных ученых, как А.Я. Анцупова, А.И.Шипилова, А.Г. Здравомыслова, А.В. Дмитриева, В.Н. Кудрявцева, С.В. Соколова, Ю.А. Тихомирова и других авторов. Актуальность темы управления конфликтами в организации и степень её разработанности приводит к выявлению **проблемы**. Она заключается в надобности результативного и эффективного применения различных методов управления конфликтами в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления конфликтами в организации на примере торговой сети «Рубль Бум» и разработка методических предложений по улучшению действенности этих методов управления конфликтами.

Для достижения указанной цели поставлены следующие **задачи**: определить понятия и цели управления конфликтами в организации, их классификацию и функции конфликтов; раскрыть модели развития конфликта в организации; рассмотреть методы управления конфликтами в организации; представить общую характеристику деятельности торговой сети «Рубль Бум»; проанализировать проблемы управления конфликтами в торговой сети «Рубль Бум»; разработать направление совершенствования технологии управления

конфликтами в торговой сети «Рубль Бум»; определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем работы составляет 74 страницы. Список литературы включает 30 наименований. Работа содержит 15 таблиц, 13 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления конфликтами в организации» автором раскрываются понятия и цели, классификации конфликтов, модели развития конфликтов и методы их управления.

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта и обеспечивающее решение социально значимых задач.

Выделяют три главные стадии проявления и протекания конфликта: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, события и завершение конфликта. На первой стадии возникновения конфликтной ситуации, в большинстве случаев конфликт возникает при объективной конфликтной ситуации, где одна из сторон стремится к достижению некоторого желаемого состояния. На второй стадии при возникновении инцидента или события конфликтное поведение можно определить как действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижения противостоящей стороной ее целей, намерений и др. На этой стадии возможны две стадии фазы: конструктивная и деструктивная. Деструктивная требует вмешательства руководителя, а если стадия была конструктивной, то возможно следующая стадия – исход, или частичное или полное разрешение конфликта. На завершающей стадии разрешение конфликта характерно нормализацией и ликвидацией конфликта. Это происходит в случае победы одной из сторон, опасений противника понести чрезмерный урон.

Эффективному управлению организационными конфликтами способствует владение методиками прогнозирования конфликта, такими как: наблюдение; методика социометрии (т. е. измерение взаимоотношений в коллективе); использование специальных методик прогнозирования конфликтов (например, методики прогнозирования межличностных конфликтов в коллективе Лебедева);

В главе 2 «Анализ управления конфликтами в торговой сети «Рубль Бум» автор дает общую характеристику деятельности торговой сети «Рубль Бум», проводит анализ причин, видов и методов управления конфликтами и рассматривает проблемы методов регулирования конфликтами в организации.

В 2001 году был открыт первый розничный магазин самообслуживания — «Твоя Копейка». За первый год работы было открыто 8 магазинов. В августе 2004 года начал свою работу первый филиал, открывшийся за пределами Саратовской области — в Пензе. В 2006 году был проведен ребрендинг, сеть стала позиционироваться под новой торговой маркой — «Рубль Бум». В Саратовской области насчитывается 146 магазинов «Рубль Бум», а всего в России их порядка 600. Основным видом деятельности является: «Розничная торговля бытовой химией, косметическими и парфюмерными товарами». Основная отрасль компании: «Розничная торговля». Миссия торговой сети: Мы улучшаем жизнь наших покупателей каждый день, сокращая затраты времени и средств на покупки, благодаря большому выбору качественных товаров в наших магазинах, расположенных там, где удобно покупателям. Организационно-правовая форма собственности: частная, предприятие имеет собственника и действует на основании лицензии, в соответствии с законодательством Российской Федерации. Торговая сеть «Рубль Бум» имеет линейно-функциональную структуру управления. Коммерческий директор, офис менеджер и менеджер розничной сети подчиняются генеральному директору «Рубль Бум»; главный бухгалтер, отдел кадров, логисты, экспедиторы, маркетологи — коммерческому директору; управляющие,

продавцы, кассиры, технический персонал, операторы, охрана, IT-отдел – менеджеру розничной сети; секретариат и курьеры – офис менеджеру.

С экономической стороны торговая сеть «Рубль Бум», на основе приведенных анализов в выпускной квалификационной работе, характеризуется повышением финансовой устойчивости организации, но без внешних источников финансирования организация не может достаточно свободно маневрировать частью собственных средств.

С целью оценки внешней среды организации был проведен PEST-анализ, который показал, что наибольшую угрозу для организации представляют экономические факторы, такие как: инфляция, увеличение ценовой политики, рост налогов. Для систематизации сильных и слабых сторон, возможностей и угроз проведен SWOT-анализ, который выявил, что основными угрозами являются: усиление конкуренции, потеря покупателей из-за несоответствующего качества продукции. Избежать потери покупателей можно за счет положительной репутации магазина, налаженных связей с потребителями, широкого ассортимента пользующейся спросом продукции, а также относительно низких цен на товары. Проведя анализ внешней и внутренней среды торговой сети, можно сделать вывод, что применяемые стратегии не дают «Рубль Бум» улучшить свои конкурентные преимущества. Учитывая, что торговая сеть «Рубль Бум» давно зарекомендовала себя на рынке товаров бытовой химии и занимает значительную долю среди конкурентов, стоит поддерживать те сильные стороны, в которых данная организация выигрывает больше всего.

Для выявления причин организационных конфликтов в торговой сети было проведено анкетирование сотрудников. Основными причинами межличностных конфликтов является: диктаторское давление, плохое знание взаимоотношений и категоричность. Среди внутриличностных конфликтов наибольшая доля приходится на конфликты выбора и конфликты потребностей и норм, основными причинами которых являются психологическая несовместимость и неприязнь. По мнению сотрудников,

большинство проблем в торговой сети «Рубль Бум» сосредоточено в кадровом, материально-техническом, социально-психологическом и управленческом модулях. Интенсивность возникновения конфликтов является показателем удовлетворенности персонала условиями труда и определенными нюансами их трудовой деятельности: уровнем заработной платы, социальной защищенностью, возможностями профессионального развития, межличностными взаимоотношениями в коллективе. Главной причиной организационных конфликтов в «Рубль Бум» являются противоречие интересов работников и их трудовых функций, вторым по значимости фактором является недовольство условиями труда. Среди ограничивающих факторов эффективности личной работы (на личном рабочем месте) можно выделить: кадровый модуль и внешний модуль. Проблемы кадровой политики связаны с заработной платой, неудовлетворением рабочими сменами и графиком работы, необходимостью работы за другого сотрудника (в случае невыхода последнего на работу), текучестью кадров. Во внешнем модуле часто возникают конфликтные ситуации, предметом которых является противоречие между сотрудниками торговой сети и покупателями по поводу нежелания каждой из сторон брать на себя ответственность за произведенную порчу товара.

Основным методом регулирования конфликтов в организации, по мнению более половины рядовых сотрудников торговой сети выступает саморегулирование. В итоге, можно сделать вывод о том, что управляющий персонал не участвует в разрешении конфликтов в торговой сети. И работники, желая не потерять свое рабочее место, стараются вообще не конфликтовать, так как на их претензии мало кто отреагирует, а если и отреагирует, то только приказом на увольнение или лишением части заработной платы.

В главе 3 «Направления совершенствования управления конфликтами в торговой сети «Рубль Бум» автор описывает разработки направлений и практических способов решения выявленных причин

возникновения конфликтов и проблем по управлению конфликтными ситуациями, а также проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Эффективная реализация технологии управления конфликтами и стрессами возможна на основе активного использования системы конфликтологического консультирования сотрудников торгового предприятия. В качестве одного из важнейших инструментов профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса работников является проведение обучающих тренингов, основными задачами которых являются формирование конфликтологической компетенции и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников, формирование благоприятного социально-психологического климата в организации.

Комплекс тренингов можно разделить на этапы: диагностический, концептуальный, аналитический и оценочный. На этапе диагностики необходимо провести анализ потребностей в тренинге и потребностей организации, после чего провести оперативную адаптацию содержания программы тренинга под потребности организации. На концептуальном этапе определяются цели тренинга, состав участников и уровень их подготовки, список потребностей, ресурсы, технология проведения тренинга. На аналитическом этапе необходимо проанализировать проделанную работу, отметить возникшие трудности при организации и проведении тренингов, оценить вовлеченность работников в совместную деятельность на тренинге. На оценочном этапе проводится оценка результатов тренинга и отношение работников к нему. В процессе проведения обучающих корпоративных тренингов тренеру целесообразно использовать следующие активные и интерактивные методы обучения взрослой аудитории: деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, метод разбора конкретных конфликтных ситуаций, картографический метод анализа конфликтных ситуаций; специальные задания на формирование умений принимать управленческие и

конфликтологические решения; методы арт-терапии; коммуникативные упражнения на развитие умений работать в коллективе и др.

Проведение тренингов по профилактике деструктивных последствий конфликтов в организации приводит к следующим социально-экономическим результатам: формирование благоприятного имиджа организации среди персонала и потребителей; обеспечение стабильности персонала; обеспечение соблюдения этических норм взаимодействия; улучшение социально – психологического климата в коллективе; обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях; наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений; обеспечение механизма связи с работниками.

Модель технологии управления конфликтами в торговой организации представляет собой управленческую систему, предназначенную для своевременного эффективного разрешения конфликтов и предотвращения их дисфункциональных последствий. Особенностью предлагаемой модели управления организационными конфликтами заключается в возможности вести постоянный контроль и оперативно регулировать деятельность персонала. Постоянное администрирование эффективности отдельных блоков модели способствует не только ослаблению уровня внутриорганизационных конфликтов и конфликтов в системе сотрудник-клиент, но и соответственно повышает качество работы организации.

В качестве инструмента, позволяющего использовать данный механизм реализации модели управления организационными конфликтами, для данной организации применить предложенные «Положения об управлении организационными конфликтами», состоящие из семи разделов: «Назначение документа», «Область применения», «Определения и сокращения», «Перекрестные ссылки», «Порядок управления конфликтами», «Ответственность за применение», «Хранение». Данный документ предполагает определение целей, задачи предмета деятельности по управлению организационными конфликтами, порядок ее осуществления, а

также взаимоотношения и ответственность участников данного вида деятельности.

Для мониторинга конфликтных ситуаций в торговой сети «Рубль Бум» ведение сбора и ежемесячного анализа данных о возникновении конфликтных ситуаций в подразделениях торговой сети позволит отследить: временные периоды возникновения конфликтов; периодичность возникновения конфликтов; участников и предметы конфликта.

В дальнейшем конфликт-менеджер анализирует результаты действия технологии, выявляет проблемные зоны, проектирует формы и социально-психологические методы управления конфликтами и стрессами.

К социально-экономическим результатам внедрения системы по профилактике деструктивных последствий конфликтов в организации можно отнести: совершенствование организационной структуры управления; сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений, связанных с разрешением организационных конфликтов; повышение культуры управления; сокращение потерь рабочего времени при выработке и реализации управленческих решений, связанных с разрешением конфликтов; улучшение качества трудовых норм, связанное с повышением согласованности действий; повышение уровня трудовой дисциплины; снижение текучести кадров.

Умение переводить «стоимость» конфликта в реальную денежную сумму позволит руководителю (менеджеру) просчитать «стоимость» трудового конфликта по следующим позициям: стоимость рабочего времени сотрудников, занимающихся разрешением конфликта, стоимость рабочего времени сотрудников, обсуждающих конфликт, расходы по статье «сокращение», расходы на работу юриста в суде и т.п.

В результате мониторинга рынка организаций, для реализации конфликтологического консультирования сотрудников и обучение управляющего персонала методикам диагностики, профилактики и технологиям разрешения конфликтных ситуаций руководство торговой сети

«Рубль Бум» решило заключить договор с тренинговым центром «Outstaffing company» (г. Саратов). После внедрения предложенных мероприятий было достигнуто сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, что позволило увеличить производительность труда. Таким образом, это говорит о том, что мероприятия, предложенные в данном проекте, являются целесообразными и необходимыми для данного предприятия.

Внедрение данного проекта в деятельность торговой сети «Рубль Бум» позволит добиться на организационно-управленческом уровне прочного сотрудничества, сплоченности в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования необходимо сделать следующие выводы. Управление конфликтами представляет собой специфический вид системного управленческого воздействия, являющегося значимой составляющей управления персоналом, реализующегося посредством превентивности и регулирования процессов развития конфликтных ситуаций, а также последствий таковых, с целью минимизации их деструктивного влияния, что, в конечном итоге, способствует формированию целостности социально-трудовых отношений внутри организации.

Выделяют следующие этапы технологии управления конфликтами, которые включают в себя: 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.

Для того чтобы эффективнее управлять конфликтами нужно правильно подходить к выбору методов выхода из конфликта. Различают организационно-структурные, административные и межличностные способы управления конфликтами.

Эмпирическое исследование особенностей развития и специфики управления организационными конфликтами в торговой сети «Рубль Бум» показало, что сфере межличностных конфликтов наибольшее количество составляют позиционные конфликты, вторые по значимости — конфликты за ресурсы. По большей части в организации присутствуют горизонтальные скрытые конфликты, которые в равной степени принимают форму бурно и вялотекущего конфликта.

Проведенное исследование позволило установить отсутствие в торговой сети «Рубль Бум» механизма управления организационными конфликтами.

На основании анализа причин возникновения конфликтов и теоретических рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, автором были разработаны мероприятия по решению выявленных недостатков и проблем: проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста; обучение управленческого персонала организации методам диагностики причин конфликтов и приемам конфликт-менеджмента; разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами.

Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий и выбранные показатели для их измерения показали их целесообразность для решения выявленных проблем по совершенствованию управления конфликтами в торговой сети «Рубль Бум».

Кроме того, сокращение трудовых конфликтов и формирование хорошего психологического климата в коллективе даст предприятию экономию в размере 2973 тыс. руб.

Следовательно, устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности организации.