

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ПАО «АЭРОФЛОТ»)

студентки 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Стрижовой Анастасии Олеговны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

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

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2020

Актуальность темы исследования. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в процессе своего функционирования любая организация сталкивается с таким понятием как конфликт. Конфликты повсеместны и неизбежны, они могут быть как мелкими, которые быстро разрешаются, так и крупными, приводящими к серьезным негативным последствиям. Конфликтная ситуация чаще всего воспринимается как отрицательное явление, так как снижается трудоспособность и эффективность рабочей деятельности участвующих в конфликте сотрудников. Но конфликты могут иметь и положительные стороны, такие как выявление многообразия взглядов и позиций, предоставление дополнительной информации, а также возможности установить большее число существующих проблем в области организационной деятельности. Поэтому организации очень важно научиться эффективно управлять конфликтами и вовремя их разрешать.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления конфликтами в организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ПАО «Аэрофлот».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы управления конфликтами в организации, дать определения «конфликта», «управления конфликтом»;
- ✓ рассмотреть основные этапы процесса управления конфликтами в организации, а также определить основные методы, применяемые для этого;
- ✓ изучить хозяйственную и финансовую деятельность ПАО «Аэрофлот»;
- ✓ провести анализ процесса и методов управления конфликтами в ПАО «Аэрофлот»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ПАО «Аэрофлот»;
- ✓ провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами ПАО «Аэрофлот».

Объектом исследования является ПАО «Аэрофлот», представляющее собой организацию, являющуюся бесспорным лидером гражданской авиации России, фактическим национальным перевозчиком.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления конфликтами в ПАО «Аэрофлот».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления конфликтами в организации: понятие, основные элементы, процесс, а также методы управления конфликтами в организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ПАО «Аэрофлот», проведен анализ количественных и качественных показателей персонала, определены основные этапы и методы управления конфликтами в данной организации.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ПАО «Аэрофлот», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические основы управления конфликтами в организации

Термин «конфликт» происходит от латинского слова «conflictus», означающего «столкнувшийся».¹ Обычно, говоря о конфликте, говорят о наиболее остром способе разрешения противоречий во взглядах, целях,

¹ 4BRAIN Конфликтология. Урок 1. Что такое конфликт: виды, типы и формы конфликтов [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://4brain.ru/conflictology/vidy.php> (Дата обращения: 05.12.2019 г.)

интересах, которые возникают во время взаимодействия людей друг с другом.

Так как конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми, они занимают около 15% всего рабочего времени персонала организации.² Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители – в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Кроме того каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно также разделить на несколько групп. Каждый конфликт имеет процессуальный характер, т. е. представляет собой имеющий начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяют следующие его стадии: зарождение, формирование, расцвет, угасание, или преобразование.

Конфликты занимают около 15% всего рабочего времени персонала организации, а еще больше времени тратят на их урегулирование и управление руководители – в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Управление конфликтами в организации – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.³

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий.

² Козырев, Г. И. Конфликты в организации // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – №2. – С. 25

³ Резникова, О. С., Карабаш, Э. Р. Управление конфликтами в организации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-5/viewer> (Дата обращения: 16.12.2019 г.)

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария.

В наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта заключается в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны организации. Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы. Конфликты могут развиваться по-разному, следовательно, возможны различные методы их преодоления.

Процесс управления конфликтами в организации состоит из нескольких этапов: завоевание авторитета у сторон; определение структуры взаимоотношений сторон; поддержание равновесия сторон; поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта; детализация конфликта, конфронтация, синтез; определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, ориентация на постоянный прогресс; контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта.

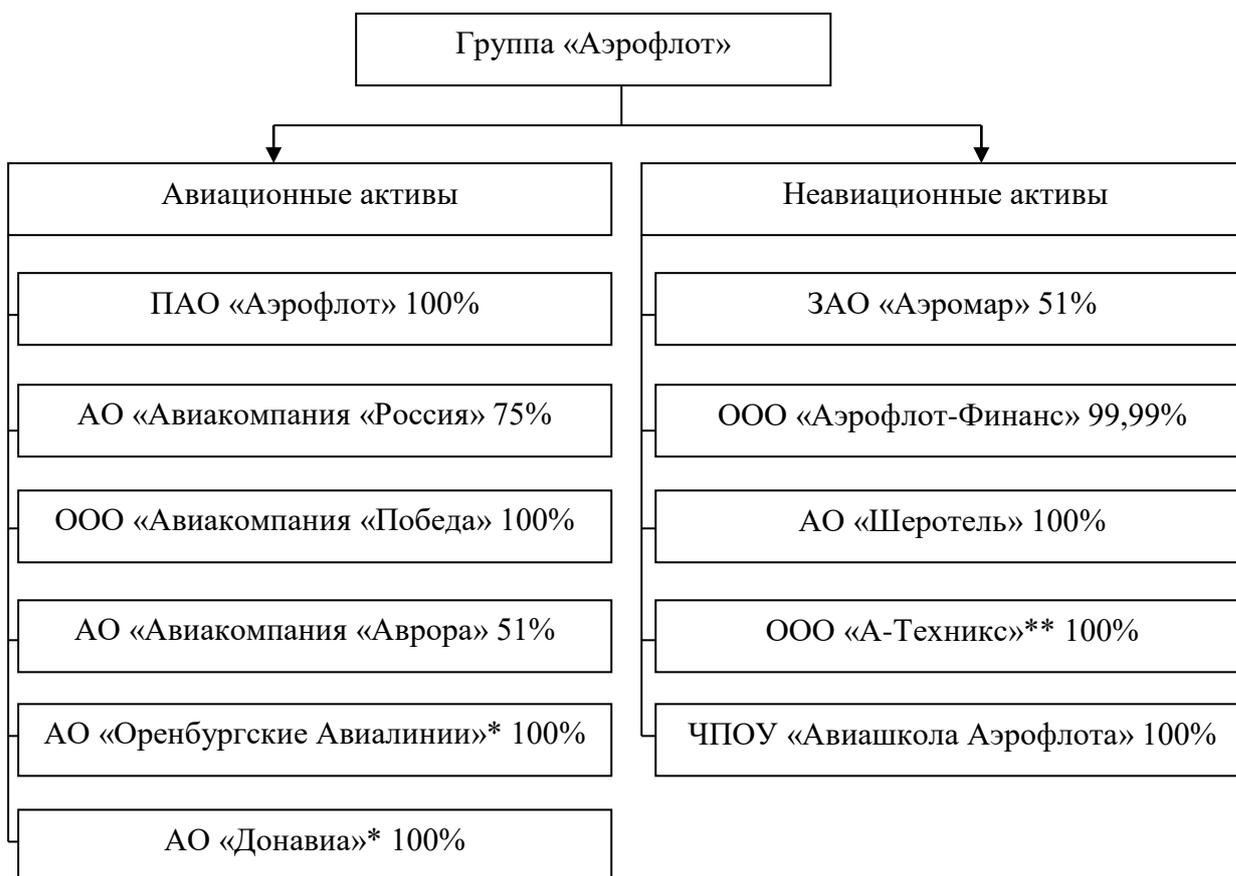
Кроме того для эффективного управления конфликтами в организации применяют различные методы, которые можно разделить на две большие группы: структурные методы разрешения конфликтов и межличностные методы разрешения конфликтов.

Анализ управления конфликтами в организации на примере ПАО «Аэрофлот»

Группа «Аэрофлот – российские авиалинии» представляет собой совокупность компаний, состоящую из ПАО «Аэрофлот» и подконтрольных ему организаций. ПАО «Аэрофлот» является бесспорным лидером гражданской авиации России, фактическим национальным перевозчиком.⁴

Структура Группы «Аэрофлот» представлена на Рисунке 1.

⁴ Годовой отчет Группы «Аэрофлот – Российские авиалинии» за 2019 г. – С. 3



*- Дочерние компании не ведут операционную деятельность

** - ПАО «Аэрофлот» участвует в ООО «А-Техникс» через ООО «Аэрофлот-Финанс»

Рисунок 1 – Структура Группы «Аэрофлот»⁵

«Аэрофлот» делает особую ставку на новые информационные технологии как мощное средство повышения качества обслуживания клиентов и экономической эффективности. Ему принадлежит четвертое место по цифровизации среди авиакомпаний мира, согласно рейтингу компании по стратегическому консалтингу Bain & Company. Компания осуществляет перспективные проекты, в том числе на основе Big Data, расширяет услугу доступа к интернету на борту.

Так как авиаперевозка пассажиров является рискованным видом деятельности и риску подвержены не только пассажиры и сама организация, но и люди, работающие в ней, напряжение, связанное с данным риском может негативно отражаться на психо-эмоциональном состоянии, как

⁵ Рисунок составлен автором.

пассажиров, так и сотрудников Компании и привести к каким-либо конфликтам. Поэтому ПАО «Аэрофлот» со своей стороны пытается всячески не допускать возможности возникновения конфликтных ситуаций, как между сотрудниками, так и между сотрудниками и пассажирами.

Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2019 года выросла на 6,7% и составила 22 991 человека (на 31 декабря 2018 года – 21 554 человека). По итогам проведенного анализа персонала было выявлено, что Компания отдает предпочтение молодым сотрудникам со стажем работы от 1 до 9 лет. Причем разделение по гендерному составу среди сотрудников практически 50:50. Показатель текучести персонала по ПАО «Аэрофлот» в 2019 году составил 16,8% (в 2018 году – 15,5%).

Для снижения психо-эмоционального напряжения сотрудников и повышения стремления работать в Компании ПАО «Аэрофлот» работает над развитием системы их мотивации. Система оплаты труда в Компании учитывает категории должностей, результативность деятельности структурных подразделений, особенности региональных рынков труда, а также индивидуальный вклад каждого работника. Кроме того в ПАО «Аэрофлот» также активно используются нематериальные формы мотивации труда. Компания реализует широкий спектр социальных программ в целях создания комфортных условий для профессионального и личностного роста сотрудников, обеспечения социальной защищенности персонала. Также в «Аэрофлоте» действует система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО), основанная на принципе взаимного участия сотрудника и работодателя. В 2019 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение 3,8 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», в том числе 712 детей работников совместно с родителями по программе «Здоровый ребенок». В ПАО «Аэрофлот» так же действует жилищная программа для летного состава. А для перевозки работников к месту работы в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево, используется служебный

автотранспорт. В ПАО «Аэрофлот» действует собственный медицинский центр, который обслуживает работников, членов их семей и пенсионеров Компании.

Из проведенного анализа элементов кадровой политики ПАО «Аэрофлот» видно, что Компания предпринимает многое для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций, снижения психо-эмоционального напряжения своих сотрудников, их поддержки, поддержания желания работать в данной организации и т.д. Однако, несмотря на все применяемые меры предотвращения конфликтов, их невозможно избежать полностью, т. к. всегда присутствует человеческий фактор.

Для того чтобы определить в чем заключаются основные причины конфликтов в ПАО «Аэрофлот» было проведено анкетирование сотрудников. Результаты, которого показали, что основными причинами конфликтов в ПАО «Аэрофлот» являются неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, недовольство качеством и уровнем обслуживания, неравная оплата труда сотрудников одной категории в разных компаниях Группы, несоблюдение пассажирами правил и политики Компании, напряженность, вызванная риском сферы деятельности сотрудников, разногласия, связанные с покупкой и возвратом билетом.

Деятельность по управлению конфликтами в ПАО «Аэрофлот» сводится к четырехшаговому алгоритму. Каждый шаг алгоритма отражает конкретные цели, а также способы и методы достижения этих целей. В ПАО «Аэрофлот» существуют различные методы управления конфликтами, которые разделяются на структурные и межличностные.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ПАО «Аэрофлот» многое предпринимает для предупреждения конфликтных ситуаций среди своих сотрудников и пассажиров. Однако если конфликтов все-таки не удастся избежать, то Компания предпринимает эффективные меры по управлению ими и их разрешению. Но, несмотря на это руководству ПАО

«Аэрофлот» может быть рекомендовано принять меры по снижению психо-эмоционального напряжения сотрудников летного и наземного состава, что позволит свести конфликтные ситуации к минимуму.

Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ПАО «Аэрофлот»

Вид деятельности многих сотрудников ПАО «Аэрофлот» летного и наземного состава требует большой выдержки и самообладания. От многочисленных интенсивных контактов с другими людьми, от того, что жизнь пилотов и бортпроводников ежедневно связана с риском жизнью, персонал Компании испытывает большие нервно-психические нагрузки, которые проявляются в эмоциональном истощении и возникающих конфликтных ситуациях.

Поэтому данный персонал нуждается в психологической поддержке, а также в обучении приемам снятия эмоционального напряжения. Что должно являться приоритетной линией в работе штатных психологов Компании.

Так, например, психологическая подготовка персонала ПАО «Аэрофлот» может осуществляться в форме спецкурсов повышения квалификации в Авиашколе Аэрофлота для каждой группы сотрудников. Целями таких курсов могут выступать: отработка стратегии и тактики поведения в стрессовой ситуации (общение с агрессивными пассажирами, паника среди пассажиров в самолете и т. д.), обучение навыкам саморегуляции, самоконтроля, повышение уверенности в себе, в своих силах и т. д.

Методы проведения занятий могут быть разнообразны: групповая дискуссия, игровые методы, медитативные техники, анкетирование, мини-лекции, творческая работа, устные или письменные размышления по предложенной тематике.

Таким образом, овладение данными методиками и посещение спецкурсов для снятия психо-эмоционального напряжения позволят

сотрудникам ПАО «Аэрофлот» не только избавится от возможного стресса, снизить возникновение конфликтных ситуаций, а также в стрессовой ситуации избежать паники в самолете.

Однако стоит отметить, что овладение сотрудниками Компании предложенными методиками, а также проведение спецкурсов должен осуществлять специально обученный этому человек (психолог). Но в ПАО «Аэрофлот» отсутствуют штатные психологи. Поэтому руководству ПАО «Аэрофлот» может быть также предложено введение в штат должность психолога. А так как численность персонала ПАО «Аэрофлот» превышает 20 тыс. человек, то стоит ввести как минимум 3 штатные единицы.

Конечная цель психологов должна заключаться в том, чтобы поднять на более высокий уровень производительность труда, как рядовых сотрудников, так и руководителей авиакомпании, снять с них психо-эмоциональное напряжение и снизить частоту возникновения конфликтных ситуаций.

Режим труда психолога в ПАО «Аэрофлот» не обязательно должен зависеть от полного 8-часового рабочего дня. Ему может быть предоставлен «гибкий график» работы на основном месте работы (в аэропорту «Шереметьево»), так как в его обязанности войдет проведение спецкурсов в Авиашколе Аэрофлота. Поэтому, несмотря на то, что психолог трудится преимущественно в кабинете, его работу нельзя назвать «сидячей».

Далее стоит рассчитать затраты ПАО «Аэрофлот» на введение 3 штатных психологов. Сначала рассчитаем единовременные затраты на организацию рабочего места и найм психологов (Таблица 1).

Таблица 3.1 – Единовременные затраты ПАО «Аэрофлот» на организацию рабочего места и найм психологов⁶

Графа затрат	Количество	Стоимость на 1 единицы затрат, руб	Сумма, руб.
Приобретение компьютера	3 шт.	35 000	105 000

⁶ Таблица составлена автором

Приобретение стола	3 шт.	7 000	21 000
Приобретение стульев	9 шт.	2 500	22 500
Канцелярские товары	3 набора	800	2 400
Размещение объявления в газете	4 недели	1 300	5 200
Всего	-	-	156 100

Из Таблицы 1 видно, что единовременные затраты на организацию рабочего места и найм 3 психологов составят 156 100 руб.

Предполагаемая заработная плата вводимых специалистов составляет 35 000 рублей на человека в месяц (оклад) + 10 000 рублей (доплата за проведение спецкурсов). Следовательно, в год затраты на заработную плату 3 психологов составят:

$$45\,000 \text{ руб.} * 12 \text{ месяцев} * 3 \text{ человек} = 1\,620\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно общие затраты на введение 3 штатных единиц психологов ПАО «Аэрофлот» составят:

$$156\,100 \text{ руб.} + 1\,620\,000 \text{ руб.} = 1\,776\,100 \text{ руб.}$$

Для того чтобы понять будет ли эффективным для ПАО «Аэрофлот» введение 3 штатных единиц психологов необходимо рассмотреть как данная рекомендация отразится на деятельности его сотрудников.

Так по данным проведенного анализа уровень текучести кадров ПАО «Аэрофлот» в 2019 году равен 16,8%. После введения штатных психологов, деятельность которых сможет сократить частоту возникновения конфликтных ситуаций, снизить эмоциональное напряжение сотрудников, увеличить их производительность, а, следовательно, сократить количество увольнений, позволит снизить данный показатель примерно на 20%, тогда в результате уровень текучести кадров ПАО «Аэрофлот» составит 13,44%. Таким образом, можно считать, что предложенные рекомендации положительно отразятся на управлении конфликтами в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе управления конфликтами в ПАО «Аэрофлот» на основе рассмотрения процесса и выявления методов управления конфликтами в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «управления конфликтами в организации», определены основные элементы и процесс управления конфликтами, а также рассмотрены основные методы, применяемые для этого.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот», которая показала, что данная организация является бесспорным лидером гражданской авиации России, фактическим национальным перевозчиком.

Кроме того, был проведен анализ финансовых показателей ПАО «Аэрофлот», который показал, что выручка по итогам 2019 года составила 551 767 млн. руб., что на 9,3% превышает результат 2018 года, а себестоимость продаж в 2019 году составила 542 976 млн. руб., что на 8,7% превышает показатель за 2018 год.

Дальнейший анализ показал, что авиаперевозка пассажиров является рискованным видом деятельности и риску подвержены не только пассажиры и сама организация, но и люди, работающие в ней, напряжение, связанное с данным риском может негативно отражаться на психо-эмоциональном состоянии, как пассажиров, так и сотрудников Компании и привести к каким-либо конфликтам. Поэтому ПАО «Аэрофлот» со своей стороны пытается всячески не допускать возможности возникновения конфликтных ситуаций, как между сотрудниками, так и между сотрудниками и пассажирами, что отражается в некоторых элементах кадровой политики данной компании.

В ходе дальнейшего анализа было выявлено, что, несмотря на то, что ПАО «Аэрофлот» предпринимает многое для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций, снижения психо-эмоционального

напряжения своих сотрудников, их поддержки, поддержания желания работать в данной организации и т.д., возникновения конфликтов невозможно избежать полностью, т. к. всегда присутствует человеческий фактор.

Поэтому в случае возникновения конфликтных ситуаций руководство и административные работники ПАО «Аэрофлот» научились эффективно управлять ими. Так деятельность по управлению конфликтами в ПАО «Аэрофлот» сводится к четырехшаговому алгоритму. Каждый шаг алгоритма отражает конкретные цели, а также способы и методы достижения этих целей. Во время проведения анализа процесса управления конфликтами в данной организации, а также выявления применяемых для этого методов, не было выявлено каких-либо недостатков. Поэтому руководству ПАО «Аэрофлот» было рекомендовано разработать дополнительные меры по снятию психо-эмоционального напряжения сотрудников для снижения частоты возникновения конфликтных ситуаций.

В дальнейшем для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций был проведен расчет экономической эффективности, который показал, что данные рекомендации окажут положительное влияние на сотрудников ПАО «Аэрофлот».