

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 ПАО КБ «Восточный экспресс банк»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки _____ 5 _____ курса _____ 571 _____ группы

направления _____ 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Хвалиной Ирины Витальевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

подпись, дата

Зав. Кафедрой менеджмента

и маркетинга, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов
2020

Введение. Общение людей в организации сопровождается и обуславливается трудовой деятельностью, однако ей не как не ограничивается. Поэтому, наверное, каждый из нас столкнулся с конфликтами в рабочей среде. Конфликтные ситуации выражаются в деятельности всех социально развитых институтов. Зачастую они играют главную и решающую роль в отношении между людьми, семьи, общества и в жизни отдельного человека. Работающие в организации люди очень разные, поэтому они по-разному воспринимают обстановку, в которой находятся в силу различных причин и отличительных черт.

В настоящее время современная управленческая наука признаёт, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации, так как не существует в мире предприятий, организаций, фирм в которых не было бы конфликтных ситуаций. Многие руководители либо стремятся подавлять всякими способами конфликты, либо предпочитают не вмешиваться и пускают все на самотек. Такое поведение не правильное и ошибочное, такая позиция приводит к значительным издержкам, убыткам, в критических ситуациях может привести к банкротству организации. Первая позиция руководителя может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов, вторая дает возможность свободно развиваться таким конфликтам, которые наносят непоправимый вред не только организации в целом, но и работникам. Поэтому очень важно понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением. Такое понимание, является неотъемлемой составной частью профессионализма.

«Проблемы» управления конфликтами были всегда и во все времена любой организации. Но можно ли назвать конфликты проблемой. Одни говорят, что конфликты приносят вред, а другие, что конфликты полезны организации. Так кто же из них прав, а кто нет? Быть может, верны оба утверждение. Один уважаемый психолог, когда-то сказал: «Если в вашей жизни нет конфликтов, вам стоит проверить есть ли у вас пульс». Эта фраза, как ни что другое выражает сущность конфликта. Так если же конфликты

неизбежны, людям надо научиться управлять ими для того, чтобы у них была возможность контролировать ход событий и не дать конфликту развиваться до такой степени, которая может разрушить организацию.

В основном большая часть конфликтов в организации возникает помимо желания участников. Это происходит от того, что большинство руководителей не имеют никакого представления о конфликтах или не придают им особой значимости. Все чаще возникают дискуссии по поводу того, нужны ли конфликты в организации? Какое влияние оказывают конфликты на эффективность и развитие организации? Чтобы ответить на все эти и другие вопросы, необходимо: провести анализ возникновения конфликтов в организации; выявить причины и способы устранения конфликтов; раскрыть сущность и типы личностей, наиболее склонных к конфликтному поведению; рассмотреть процесс удовлетворения потребностей работников как ключевой элемент формирования конфликтного климата в современной организации, а также рассмотреть значение роли руководителя организации в управлении конфликтами.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникшие в процессе контроля и управления конфликтами в ПАО КБ «Восточный экспресс банк».

Объектом исследования является управление конфликтами организации на примере ПАО КБ «Восточный экспресс банк».

Цель работы: исследование особенностей управления конфликтами в ПАО КБ «Восточный экспресс банк».

В соответствии с целью работы определены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления конфликтами в организации;
2. Проанализировать управление конфликтами ПАО КБ «Восточный экспресс банк»;
3. Разобрать направления совершенствования управления конфликтами в ПАО КБ «Восточный экспресс банк».

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованных источников.

Основная часть. В данной работе под «управлением конфликтами» будет рассматриваться целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Это и перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов в целях достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

Это процесс, в ходе которого осознается наличие конфликта, определяется его природа и применяется соответствующая методология, чтобы рассеять существующую эмоциональную энергию и дать возможность конфликтующим сторонам понять и решить свои различия противоборства, неременное условие соглашения, устраивающего обе враждующие стороны.

В целом, руководители и управленческий персонал чаще других сталкиваются с конфликтами (даже не всегда являясь его участниками), и поэтому они должны уметь грамотно и с наименьшими потерями разрешить сложившуюся ситуацию. Как правило, наиболее тяжелые и острые организационные конфликты происходят в малых группах (смена, бригада и т.п.), где решаются основные производственные задачи. Конфликтные ситуации резко повышают уровень напряженности в коллективе, что, в свою очередь, снижает продуктивность работы сотрудников.

Таким образом, с позиции менеджмента классификация конфликтов очень важна, поскольку помогает разобраться в особых проявлениях и позволяет найти пути разрешения конфликта данного вида. Не смотря на разнообразие видов конфликтов и разнообразную специфику каждой конкретной конфликтной ситуации, во всех конфликтах имеется что - то общее. Так, любой конфликт имеет причину, которая возникает при определенных условиях и существующих противоречиях.

Публичное акционерное общество «Восточный экспресс банк» (ПАО КБ «Восточный») был образован в 1991 году в г. Благовещенске и на сегодняшний день является одним из крупнейших частных розничных банков России, в отличие от других банков имеет разветвленную региональную сеть.

Операционный офис №1200-0001Р в городе Саратове, является структурным подразделением ПАО КБ «Восточный экспресс банк», находится по адресу г. Саратов проспект Строителей, 1. корпус 3а.

Внутренняя среда банка в городе Саратов. Успех работы ПАО КБ «Восточный экспресс банк» во многом зависит от кадрового состава. В городе Саратов общая численность работников банка на сегодняшний день составляет 1126 человек (Рис. 2.3)

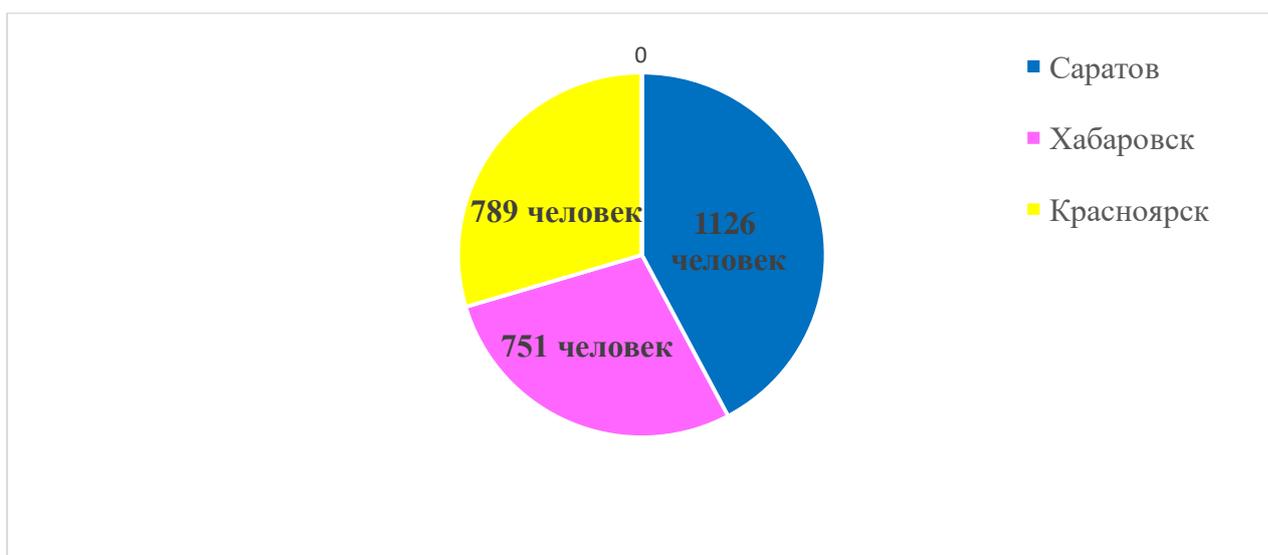


Рис. 2.3 Количество персонала ПАО КБ «Восточный экспресс банк»

Исследование проводилось в отделении ПАО КБ «Восточный экспресс банк» города Саратов применялся метод опроса с элементами интервью, были опрошены 100 человек. Целью проведенного исследования стало - выявление причин конфликтов и уровня конфликтности персонала отделения ПАО КБ «Восточный экспресс банк». В выборку опроса вошли 80 женщин и 20 мужчин в возрасте от 21 года до 30 лет. Общий стаж работы от 1 года до 10 лет.

Анализ показал, что уровнем нервно-психических нагрузок не довольны 40% работников, и это вполне объяснимо, работа носит рутинный характер, и имеет место большая психологическая нагрузка, подчас приходится работать с различными людьми как по статусу, так и по характеру. Работа в Саратовском отделении ПАО КБ «Восточный экспресс банк» отличается определенной текучестью кадров, более 60 % работников уже на протяжении первых месяцев увольняются. Преимущества, которые отметили другие 40% работников, состоят в том, что в самые короткие сроки работник овладевает незаменимыми профессиональными навыками, что впоследствии может стать ценными качествами, как для профессионального роста, так и для личного развития. К таким навыкам можно отнести: навыки коммуникации и ведения переговоров; умение работать с возражениями; ораторское мастерство; опыт активных продаж; уверенность в собственных силах.

Организацией профессиональной подготовки кадров довольны 60% опрошенных сотрудников, они имеют высокие показатели эффективности, налажен контакт с руководством и коллегами. Они считают свою работу интересной, важной, которой можно гордиться. В своей работе они отмечают возможность учиться и развиваться, профессионально расти в процессе работы, решать новые задачи и реализовывать их. Другие 20% выразили свое недовольство, связанное с тем, что необходимо усваивать большое количество информации за очень небольшой период времени.

Распределением отпусков 40% опрошенных остались довольны, так большую часть персонала составляют студенты, есть возможность взять отпуск на время сессии, другие 30% отметили, что очень напряженно с летними отпусками.

Материальное и моральное стимулирование в организации недостаточно развито. Так 60% опрошенных остались недовольны тем: что очень часто без основательно применяются штрафы; снижаются показатели

качества работы, влияющие на размер премиальной части; методы социального стимулирования недостаточно реализованы.

Стиль и методы руководителя. В банке «Восточный» у руководителей (супервизора и главного супервизора) присутствует как демократический, так и авторитарный стиль управления. При демократическом стиле супервизор проявляет властные полномочия, которые распространяются на все уровни управления, привлекает к нему всех сотрудников для принятия решения, даёт свободный обмен информации в коллективе, но при этом отчетливо дает понять, что решение будет за ним. Наблюдается относительно небольшая степень контроля руководства. В отдельных случаях проявляется и авторитарный стиль управления, так принимают решение главный супервизор самостоятельно, такой стиль поведения наблюдается, в крайнем случае, в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься очень быстро и быть четко скоординированы. Модели поведения руководителей в конфликтных ситуациях в основном приспособление, сотрудничество и компромисс.

Уровень морально-психологического климата находится на среднем уровне и вероятность возникновения конфликтов в коллективе очень высокая. Несмотря на морально-психологический климат во внутренней среде организации, это не как не выносится за пределы коллектива, поэтому имидж Банка позитивен.

Размером заработной платы остались не довольны 60% опрошенных, так из числа опрошенных большинство предпочли бы выполняемую работу высокому заработку. Они готовы сменить работу, которую выполняют на работу с более высокой заработной платой. Из основных причин выделяется: не стабильность дохода, переработки не всегда оплачиваются, очень часто начисляется довольно внушительная сумма, но оценка качества, рейтинги среди работников ведут к ее снижению и по факту получаются небольшая сумма. Переработка оплачивается не в следующем месяце, а через месяц.

Возможностью продвижения по карьерной лестнице остались довольны 70% опрошенных, так, придя работать без опыта и специальных навыков, можно довольно быстро дорасти от оператора до начальника отдела (супервизора). Сотрудники банка часто становятся ценными кадрами для других отделов и служб компании. Они могут стать лидерами команд, работать в HR отделе, финансовом или операционном отделе.

Организацией управлением персонала остались недовольны 40% сотрудников, так их полностью не устраивает как организован труд в коллективе и считают, что такие условия негативно влияют на поставленные профессиональные задачи. Остальные 30% довольны организацией труда, так как обладают высоким уровнем профессионализма и ответственностью. Такие сотрудники всегда выполняют поставленные задачи в срок, берут на себя ответственность за выполнение сложных задач и принимают решения самостоятельно.

Режимом работы остались не довольны 60% работников, заключатся в том, что в графике хаотично расставлены выходные дни, которые постоянно меняются, могут по несколько раз в день. После вечерней смены до 23 часов, на следующий день могут поставить к 8 часам. 35% считают, что в банке есть гибкий график работы, с возможностью подработки или частичной занятостью.

Материально технической оснащенностью считают не удовлетворительной 40%, так как нет своего рабочего места, необходимо очень быстро искать свободное место, для того чтобы войти в систему без опозданий (опоздания грозят штрафом). Наушники не везде хорошо работают. Другие 35% опрошенных сотрудников, не смотря на недостатки, считают, что условия работы очень хорошие.

Таким образом, анализ исследования причин конфликтов и конфликтности в ПАО КБ «Восточный экспресс» показал, что менее конфликтны сотрудники от 30 лет, которые имеют высшее образование и имеют высокий уровень профессионализма. Мужчин в организации мало,

поэтому в основном женщины в банке становятся инициаторами конфликтов. Также по итогам анализа клиентоориентированности персонала по методике К. Томаса был выявлен стиль поведения отдельных сотрудников в конкретных конфликтных ситуациях с клиентами. Выяснилось, что только 10 человек, или 18,5% от всех работающих в отделе, владеют эффективными навыками общения, а именно в различных ситуациях (критических конфликтных ситуациях) и нацелены на сотрудничество при общении с клиентами.

С целью профилактики конфликтов и повышения эффективности командной работы в ПАО КБ «Восточной экспресс банк», необходимо чтобы каждый сотрудник предлагал направления улучшения в своем отделе, в первую очередь необходимо наладить открытую связь между коллективом и руководством и создать атмосферу развития. В рамках совершенствования направления управления конфликтами в ПАО КБ «Восточный» возможно предложить следующие мероприятия:

Разработать порядка внесения и внедрения предложений. Каждый сотрудник организации должен иметь возможность выдвинуть свою идею, которая бы позволила улучшить рабочие процессы. Для этого можно, например, разработать специальные бланки (объемом не более страницы). Заполненные формы бланков персонал может опускать в специальные ящики или сдавать в отдел кадров. Поступившие предложения следует рассматривать комиссией, состоящей из сотрудников разных подразделений, либо руководителями отделов, работу которых могут затрагивать такие предложения. Сроки рассмотрения следует четко определить (например, собирать комиссию два раза в месяц).

Создание кружка качества – неформального объединения сотрудников для решения определенных задач. Данный кружок, как правило, следует собирать периодически (например, один раз в месяц) для решения проблем, выявленных в отделах. В итоге руководству предлагаются уже готовые решения (а не докладывается проблема с предложением «решите ее за

меня»). Существование такого объединения невозможно без лидера. Желательно, чтобы во главе кружка стоял начальник отдела или специалист с ярко выраженными лидерскими качествами.

Внедрение системы мотивации инициативных работников. Стимулы для персонала могут быть разными. Например, вознаграждение в виде фиксированного бонуса за любые новаторские идеи или проценты от сумм, которые организации получится извлечь после реализации предложений. Правила оплаты таких бонусов и расчет процентов следует определить и утвердить в документе «Регламент работы с рацпредложениями».

Результаты следует делать очевидными для коллектива. Сравнение достигнутых показателей (которое вносит в работу элемент состязания) может дать отличный мотивирующий эффект и укрепить командный дух.

Не следует игнорировать личное общение руководства с подчиненными. Руководителям нужно систематически общаться с работниками по текущим вопросам.

Обучение персонала. Сотрудники должны понимать, что именно нужно улучшать в их работе и на что следует обратить внимание (узкие места, участки, которые требуют изменений).

Руководителю, также необходимо разработать такие корпоративные правила, которые способны повысить мотивацию каждого сотрудника независимо от его поведения и принятой роли в команде. Несмотря на то что все люди разные и мотивы их отличаются, есть некоторые моменты, которые касаются всех, и это может способствовать организации эффективной команды профессионалов.

ПАО КБ «Восточный экспресс» в целом необходимо реализовывать ряд мероприятий, выполняя которые, можно добиться на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, высокий антиконфликтный потенциал:

1. Прежде всего, предприятие должно ставить цели на долговременный период 10-15 лет, которые должны быть направлены на производство,

обучение и развитие работников, постоянное повышение качества продукции и услуг, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам.

2. Необходимо делать ставку не на послушного работника, который больше всего боится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманый риск, не взирая на возрастающую возможность ошибок.

3. Признание новых идей в качестве главной ценности любого дела – создавать климат поощрения инноваций. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно сужает возможность возникновения психологических стрессов, негативного характера с которыми сопряжены конфликтные ситуации.

4. Руководитель должен заботиться о профессиональном росте совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки, как поставленной цели, так и способов ее достижения.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении конфликтов заключен в общей жизненной стратегии индивида, опирающейся на избранные ценности и учитывающей особенности его личности. Командный настрой коллектива должен стать мощным источником мотивации, концентрации внимания, творчества, решительности и устойчивости, влияя на атмосферу в коллективе ПАО КБ «Восточный экспресс банк».

Заключение. Подводя итог можно сказать, что сущность понятия «управления конфликтами» достаточно сложное для понимания и имеет многоплановое построение. В проблеме регулирования конфликтов большое значение имеет фундаментальная установка того, что конфликт является объективным социальным явлением и возможной движущей силой развития. Сам процесс управления конфликтами включает в себя комплекс мероприятий по урегулированию и разрешению конфликтной ситуации.

Для снижения отрицательных последствий конфликтов, необходимо уметь своевременно выявлять причины конфликтов и соответственно выработать правильную стратегию действий по его устранению. Важно

отметить, что для организации будут полезны мероприятия по предотвращению и профилактики конфликтов.

Самый эффективный способ разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют собой процесс взаимодействия сторон с целью достижения и удовлетворяющего интересы всех сторон разрешения.

В качестве рекомендаций при подборе и отборе кадров в ПАО КБ «Восточный экспресс банк» могут использоваться профессиональные тесты, методы с помощью, с помощью которых можно выявить не только некомпетентных кандидатов, но и склонность к конфликтному поведению еще в начале проверки умений и знаний. Проверка кандидата может осуществляться и путем, когда проверяется профессионализм сотрудника в процессе выполнения определенной задачи, которая в дальнейшем будет входить в его должностные обязанности. К примеру, скорость печати при печати, уровень владения иностранным языком и другое.

Исследование конфликтности работников представляет собой важный источник информации, который позволяет организации своевременно корректировать систему мотивации, предотвращать снижение результативности деятельности персонала, а также снижать уровень конфликтности и текучесть кадров.

Важной задачей является работа с новыми, только поступившими, сотрудниками ПАО КБ «Восточный экспресс банк». Каждому новому работнику необходима профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе для успешной реализации в дальнейшем на рабочем месте. Когда новый сотрудник приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в рамки работы на новом месте. Поэтому нужно прилагать усилия к адаптации новых сотрудников, а также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, способствуя раскрытию их потенциала в организации.