

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
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 СПАО «ИНГОССТРАХ» САРАТОВ)**

студента 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Джавлыева Суюндика

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

**ВВЕДЕНИЕ.** Организация является сложной системой, которая обладает большим количеством взаимосвязей и социальных влияний. Она представляет собой определенного вида организм, функционирование и развитие которого осуществляется по конкретным законам. Характеристика взаимоотношений между составными частями осуществляется сочетанием сотрудничества и конкуренции. Иными словами, люди в процессе осуществления своей трудовой деятельности испытывают определенную зависимость друг от друга и одновременно преследуют собственную выгоду.

Процессы функционирования и дальнейшего развития любой организации имеют связь с постоянным образованием и разрешением противоречий как внутри, так и вне организации. В некоторых ситуациях противоречия могут перерасти в конфликт, который представляет собой столкновение противоположно направленных целей, интересов и позиций, мнений и взглядов двух или более лиц.

Одной из ключевых функций менеджеров и специалистов разного уровня выступает решение возникающих проблем за счет управления конфликтами в организации. Практические данные свидетельствуют о том, что игнорирование конфликтов при наличии их роста, разрушительных результатов и отсутствии профессиональных знаний приводят к повышению, углублению и развитию социально-отрицательных процессов в организации. Таким образом, актуальность выбранной темы исследования выпускной квалификационной работы заключается в необходимости управления конфликтами в организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является исследование управления конфликтами в организации и разработка мероприятий по их совершенствованию в СПАО «Ингосстрах» Саратов.

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

1. раскрыть понятие управления конфликтами в организации;

2. рассмотреть виды конфликтов в организации и последствия их возникновения;
3. описать методы и стили разрешения конфликтов в организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности СПАО «Ингосстрах» Саратов;
5. провести анализ финансового состояния СПАО «Ингосстрах» Саратов;
6. дать характеристику конфликтов в СПАО «Ингосстрах» Саратов;
7. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов;
8. рассчитать экономический и социальный эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления конфликтами в организации, в том числе в СПАО «Ингосстрах» Саратов.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие по поводу управления конфликтами в организации, в том числе в СПАО «Ингосстрах» Саратов.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам теории управления конфликтами в организации.

В работе автором были использованы следующие методы исследования: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, наблюдение, анкетирование, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы

руководителем СПАО «Ингосстрах» Саратов для управления имеющимися конфликтами, а также для урегулирования и разрешения возникающих конфликтных ситуаций.

В соответствии с целью и задачами выпускной квалификационной работы была определена структура работы, которая состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы управления конфликтами в организации» автор рассматривает понятие и виды конфликтов, а также методы и стили их разрешения в организации.

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают

по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т. д.

Управление конфликтами в организации является сложным процессом, включающим в себя конкретные виды деятельности:

- профилактику и предотвращение появления конфликтов;
- диагностику и урегулирование конфликтов на базе корректировки поведения его участников;
- прогнозирование развития конфликта и оценку его функциональной направленности;
- разрешение конфликтов.

Основной целью управления конфликтами является предотвращение деструктивных конфликтов и поддержание адекватных решений конструктивных.

Разнообразие природы и сути конфликтных ситуаций имеет непосредственную связь с особенностями определенной организации, поэтому сегодня выделяют множество оснований для классификации конфликтов в организации, одним из них является отношение к отдельному субъекту. В рамках данного классификационного признака выделяют внутренние и внешние конфликты. В свою очередь, внутренние конфликты включают в себя внутриличностные конфликты, а внешние конфликты – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Разрешение любого конфликта – это почти всегда действия всех его участников, направление на устранение разногласий, прекращение острых споров и активное решение проблемы. Специалистами в данной области разработано множество методов и рекомендаций по разрешению спорных ситуаций в организации. В настоящее время выделяют две группы методов по решению конфликтов в организации: нормативные и структурные. Нормативное регулирование позволяет сделать конфликтную ситуацию регулируемой и более стабильной. В свою очередь структурные методы

разрешения конфликтов оказывают непосредственное влияние на субъекты определенного конфликта.

Проведя теоретический анализ, стало понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. У любого руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента, наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что ни один из существующих методов и стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности организации, проводит анализ финансового состояния и проводит анализ действующих конфликтов и конфликтных ситуаций.

СПАО «Ингосстрах» – одна из крупнейших российских страховых компаний, которая стабильно входит в Топ 10 страховщиков РФ. Относится к категории системообразующих российских страховых компаний. Наиболее медиа-активный страховщик, три года подряд занимает первое место в рейтинге наиболее упоминаемых в прессе страховых компаний. Компания имеет лицензии на осуществление всех видов страхования, предусмотренных Законом РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации», а также на перестрахование.

Благодаря профессиональному риск-менеджменту, аккуратной и взвешенной андеррайтинговой политике компании наряду с увеличением объемов бизнеса, СПАО «Ингосстрах» сохраняет заданный курс по улучшению рентабельности страховой деятельности по всем направлениям

бизнеса при неизменном безоговорочном выполнении своих обязательств перед клиентами.

Чистая прибыль компании в 2018 году составила 6,5 млрд. рублей. Активы СПАО «Ингосстрах» выросли на 9,3% и достигли 160,4 млрд. рублей. Собственный капитал увеличился на 10,7% до 68,7 млрд. рублей.

Был проведен анализ управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов. Для этого был использован тест «Степень конфликтности», который был проведён выборочно в нескольких подразделениях СПАО «Ингосстрах» Саратов. Тестирование проводилось анонимно. В данном тесте было представлено 10 пар утверждений, опрашиваемым необходимо было прочитать каждое из утверждений и выбрать по семибалльной шкале, на сколько баллов проявляется у них описанное свойство.

Проведя опрос персонала СПАО «Ингосстрах» Саратов с помощью теста, мы определили, что уровень конфликтности в организации достаточно высок. Большинство ответов сотрудников имели отклонение в большую степень склонности к конфликтам.

Результаты тестирования дают нам счерпывающую информацию о положении дел в исследуемой компании. Морально-психологический климат в организации требует корректировок, существование действующего психологического настроения сотрудников довольно таки сильно тормозит достижение высокой производительности труда в компании. В процессе проводимого исследования было определено, что в СПАО «Ингосстрах» Саратов доминирующим является деструктивный конфликт.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов» автор предлагает и описывает комплекс мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в рассматриваемой организации, а также проводит расчет экономического и социального эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий.

Для внедрения автор предлагает следующие мероприятия, которые будут препятствовать возникновению конфликтов в компании, а в случае их возникновения – успешному их разрешению:

- проведение тренингов для руководителей подразделений и сотрудников по разрешению конфликтных ситуаций – 1 раз в квартал;
- проведение семинаров и вебинаров по управлению конфликтными ситуациями для руководителей подразделений – 1 раз в месяц;
- командообразование – 1 раз в квартал.

С помощью проведенных расчетов, было выяснено, что годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составит 14670 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 1,6 года.

Оценка эффективности совершенствования управления конфликтами в организации требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. К числу позитивных изменений в СПАО «Ингосстрах» Саратов» можно отнести следующее:

- снижение количества конфликтов между руководством компании и подчиненными,
- стабилизация эмоционального состояния работников,
- более качественное выполнение сотрудниками своих должностных обязанностей,
- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе,
- повышение репутации компании среди клиентов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Возникновение конфликтов в организации закономерно и неизбежно, поскольку при разнообразных целях и задачах, стоящих перед людьми, при различных уровнях информированности, находясь в тесном взаимодействии друг с другом, участники потенциального



конфликта вынуждены отстаивать свои позиции «в интересах дела до победного конца».

Многочисленные исследования выявили четкую связь между проблемами управления персоналом и эффективностью бизнеса. Стало очевидно, что управление людьми может сильно влиять на эффективность деятельности предприятия. Достаточно вспомнить старый добрый лозунг: «Кадры решают все!». Поэтому современные руководители все больше обращают внимание на проблему управления конфликтами в организации. Профессиональные менеджеры по персоналу как никогда стали очень необходимыми. Управление трудовыми ресурсами продолжает пока оставаться слабым звеном в общей системе управления организацией. Одним из направлений решения важной задачи современного менеджмента является совершенствование процесса управления конфликтами. Конфликт является неотъемлемой частью деятельности любой организации, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением.

Проблема управления конфликтами была рассмотрена на примере компании СПАО «Ингосстрах», которая является одной из крупнейших российских страховых компаний и которая стабильно входит в Топ 10 страховщиков РФ. Она относится к категории системообразующих российских страховых компаний и три года подряд занимает первое место в рейтинге наиболее упоминаемых в прессе страховых компаний.

Вся история развития страховой компании доказывает высокий уровень доверия клиентов, как частных, так и корпоративных. Компания обладает высокой финансовой устойчивостью и конкурентоспособностью, а также взвешенной и умеренной андеррайтинговой политикой.

Анализ управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов показал, что в компании существуют проблемы, которые необходимо устранить в ближайшее время. Имеющийся и набирающий силу конфликт между двумя отделами страховой компании постепенно ведет к разрушению атмосферы и сложившегося благоприятного морально-психологического

климата внутри компании и сказывается на результатах деятельности подразделения и всей компании в целом.

В целях совершенствования управления конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов нами был предложен комплекс мероприятий, при успешном внедрении которого он будет препятствовать возникновению конфликтов в компании, а в случае их возникновения – успешному их разрешению.

Также были проведены расчеты, которые свидетельствуют об экономической эффективности и целесообразности реализации предложенных нами мероприятий по управлению конфликтами в СПАО «Ингосстрах» Саратов.

В заключение стоит отметить, что какие бы тренинги по сплочению сотрудников, командообразованию и управлению конфликтами в организации ни проводили, как бы ни шлифовали должностные инструкции, необходимо прийти к пониманию, что конфликты в организации все равно неизбежны. Всегда были, есть и будут противоречия как между отдельными людьми, так и между подразделениями, которые рано или поздно приведут к конфликтам.

Конфликт – это естественное состояние для любой системы: личности, семьи, компании или страны. А задача специалистов состоит в том, чтобы максимально использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед. А поэтому хочется сделать вывод, что самая большая ошибка, которую может совершить руководитель – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе, и неумение ими управлять.