

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 БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «РН-ТУАПСИНСКИЙ НПЗ»)**

студента (ки) 5 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Овчинниковой Ирины Александровны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.н.э., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2020

Введение. Актуальность работы. Конфликт – это неотъемлемый элемент функционирования любого общества. И если в повседневной жизни конфликтные ситуации кроме временной психической неуравновешенности и стресса ничего не преподносят, то в рамках организации последствия конфликта бывают непредсказуемыми и могут даже сказаться на результатах работы компании. Неразрешенные конфликты в организации могут серьезно затруднить работу его коллектива, а также могут препятствовать достижению целей и задач работников фирмы.

Руководители компаний в своей деятельности регулярно сталкиваются с конфликтами. Даже в самом сплоченном и благополучном коллективе рано или поздно возникают конфликты. Руководителю необходимо предотвращать их до того, как он отрицательно повлияет на атмосферу в коллективе. Поэтому управление конфликтными ситуациями является одной из важнейших задач менеджера в организации.

В связи с этим, становится очевидной необходимость соответствующего управления данным процессом, задачей которого должно быть придание конфликтам конструктивного характера. Эффективность управления конфликтами в организации определяется, в первую очередь, выбором способа его решения, то есть выбора определенного пути разрешения или снятия противоречия, которое находится в основе конкретного конфликта. Именно для этого в компании должна быть разработана система управления конфликтами.

Объект исследования – система управления конфликтами в организации. В качестве предмета исследования выступают отношения управления, возникающие по поводу конфликтных ситуаций в ООО «РН-Туапсинский нефтеперерабатывающий завод».

Цель работы состоит в теоретическом и практическом исследовании системы управления конфликтами на примере организации ООО «РН-Туапсинский НПЗ» и предложение направлений совершенствования данной системы.

Поставленная цель определяет задачи работы:

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления конфликтами в организации, включая ее понятие, элементы и методы управления конфликтами;

- провести анализ системы управления конфликтами в ООО «РН-Туапсинский НПЗ», в том числе охарактеризовать хозяйственную деятельность организации, рассмотреть особенности причин и видов конфликтов и провести анализ инструментов управления конфликтами в организации;

- разработать направления совершенствования системы управления конфликтами в ООО «РН-Туапсинский НПЗ» и рассчитать их экономическую эффективность.

Структура дипломной работы состоит из введения, основной части (включающей в себя три главы), заключения, списка использованных источников из 45 наименований. Работа включает в себя 11 рисунков, 5 таблиц и 1 приложение. Общий объем работы составляет 60 страниц.

Основное содержание работы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты системы управления конфликтами в организации.

Можно выделить следующие особенности конфликтов, существующие в организациях:

- в большинстве случаев они сводятся к конфликтам интересов подразделений;

- сотрудничество групп и отдельных работников является одним из важнейших путей регулирования конфликтов;

- конфликтами можно управлять и это позволяет организации развиваться.

В рамках организации особенно важно создать полноценную систему управления конфликтами. Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и

взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата.

Система управления конфликтами в организации это - целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления. В широком смысле задача состоит в том, чтобы выбрать именно ту систему управления конфликтами на предприятии, которая больше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

Управление конфликтами в организациях оказывает значимое воздействие на устранение (минимизацию) причин конфликта, или способно скорректировать поведение участников конфликта. Именно управление конфликтом дает возможность уменьшить степень противоборства оппонентов, переместить его на приемлемый уровень взаимодействия и в итоге достичь поставленных целей.

Элементы системы управления конфликтами включают в себя:

- управляющую систему (субъект управления, администрация, руководители);
- управляющую подсистему (трудовой коллектив, диагностика конфликтов, реализация механизмов управления конфликтом, обратная связь);
- механизмы системы управления конфликтами, которые обеспечивают её формирование и эффективное управление.

В систему управления конфликтами также входят такие элементы, как прогнозирование, предотвращение, стимулирование, регулирование и решение конфликта.

Предупреждение конфликта — это деятельность, которая направлена на предотвращение его возникновения и разрушительного влияния на определённую сторону, тот или иной элемент общественной системы.

Предотвращение конфликта предполагает его прогнозирование, без которого нельзя предупредить появление конфликтной ситуации. Прогноз —

это представление о будущем конфликта с определённой вероятностью указания времени и места его возникновения.

Регулирование конфликта — это особый вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование конфликта — это далеко ещё не его разрешение, в связи с тем, что сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Тем не менее, все попытки по урегулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты данного процесса.

Разрешение конфликта представляет собой заключительную фазу в процессе управления конфликтами, которая обеспечивает его непосредственное завершение.

Управление конфликтной ситуацией возможно с помощью применения эффективных методов, которые условно можно разделить на две группы:

1. Структурные методы. Включают в себя разъяснение требований, применение координационных и интеграционных механизмов, наличие общефирменных комплексных целей, структуру системы вознаграждений.

2. Межличностные методы. Делятся на уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Необходимо также отметить, что основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры.

Во второй главе был проведен анализ системы управления конфликтами в ООО «РН-Туапсинский нефтеперерабатывающий завод».

ООО «РН-Туапсинский НПЗ» — это предприятие с более чем 80-летней историей, которое является градообразующим дочерним обществом ОАО «НК «Роснефть» на Юге России.

Основной задачей, стоящей перед ООО «РН-Туапсинский НПЗ», является выполнение заданий ПАО «НК «Роснефть» по следующим направлениям:

- переработка и передача нефтепродуктов заказчику;
- обеспечение стабильной и рентабельной работы;

- максимальная загрузка имеющихся у предприятия производственных мощностей.

ООО «РН-Туапсинский НПЗ» является стабильно и эффективно функционирующим предприятием. Проведенный анализ позволил сделать вывод, что в организации качественный кадровый состав, который имеет тенденцию к улучшению. В организации несколько увеличилась текучесть персонала, что может быть связано с недостаточной эффективностью имеющейся системой управления конфликтами.

Для оценки причин и видов конфликтов в ООО «РН-Туапсинский НПЗ» было проведено исследование. Цель исследования - проанализировать причины возникновения и виды конфликтных ситуаций и на их основе разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами.

В ходе беседы с сотрудниками ООО «РН-Туапсинский НПЗ» также было выявлено, что зачастую сотрудники не сообщают руководству о существующих конфликтах. Это связано с тем, что некоторые руководители не занимаются их урегулированием, а предлагают конфликтующим сторонам решить возникшую проблему самостоятельно, ссылаясь на высокую загруженность работой. Иногда доходит до того, что конфликт разрастается до больших масштабов и только после этого руководство берет проблему в свои руки. Такая ситуация отрицательно сказывается на доверии к руководству в целом. Кроме того, из-за этого в компании отмечается низкая организационная культура. Ведь коллектив без сильного лидера редко бывает сплоченным.

Анкетирование показало, что конфликты в коллективе ООО «РН-Туапсинский НПЗ» возникают довольно редко. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся: несправедливое распределение привилегий, высокие амбиции некоторых работников, действия руководителей, неправильная организация работы.

Однако в рассматриваемом ООО «РН-Туапсинский НПЗ» имеется проблема: сотрудники не доверяют своему руководству и не сообщают им о существующих конфликтах, в результате чего многие из них так и остаются не разрешенными.

Профилактика и предупреждение деструктивных конфликтов должны быть в постоянном поле зрения руководящего состава организации. Особую роль здесь приобретает деятельность руководителей и непосредственно начальников офисов продаж.

Анализ инструментов управления конфликтами показал, что начальники и руководители компании следуют определенным принципам в своей деятельности, которые позволяют им грамотно управлять возникающими конфликтными ситуациями. Тем не менее, иногда у отдельных руководителей возникают ошибки в управлении конфликтами.

Кроме того, иногда управляющие перекладывают с себя ответственность за разрешение конфликтов на самих сотрудников, что негативно сказывается на доверии сотрудников к руководству.

Используемые в ООО «РН-Туапсинский НПЗ» инструменты управления конфликтами позволяют справиться с периодически возникающими открытыми конфликтами, скрытые же конфликты, в том числе внутриличностные, которые накаляют социально-психологический климат в коллективе, являются отрицательным фактором в деятельности компании и снижают результативность труда.

Третья глава посвящена направлениям совершенствования системы управления конфликтами в ООО «РН-Туапсинский НПЗ».

В целом климат в трудовом коллективе ООО «РН-Туапсинский НПЗ» можно охарактеризовать как благоприятный. Было выявлено три основных проблемы:

- периодическое игнорирование руководством существующих конфликтов;

- отсутствие у подчиненных доверия к руководству в вопросах разрешения конфликтов.

Для решения данных проблем, а также эффективного управления конфликтами на предприятии и минимизации негативных факторов влияния конфликтов в трудовом коллективе на деятельность предприятия, можно предложить совершенствование организационной культуры в организации, как действенный способ повышения эффективности работы персонала в целом и регулирования уровня конфликтности в частности.

Сформированная организационная культура, тесно связанная с системой управления на предприятии, являясь серьезным управленческим инструментом, позволяет откорректировать неровности между личными целями сотрудников и целями компании, объединить их, организационная культура создает сильные конкурентные преимущества, сокращает текучесть кадров, обеспечивает четкость принятия решений, поскольку становится меньше разногласий, вследствие чего устанавливается взаимопонимание в коллективе, повышается эффективность работы.

Предлагаемые мероприятия позволяют усовершенствовать процесс управления конфликтной ситуацией, эффективнее решать и предотвращать конфликты, а также в целом уменьшить число возникающих конфликтов в организации ООО «РН-Туапсинский НПЗ».

Важным условием, благодаря которому становится возможно эффективно управлять конфликтами в трудовом коллективе, является авторитетность управляющего. Так, в коллективе должен быть только один лидер - формальный. Но еще лучше, если при этом он является и неформальным лидером. Это значительно повышает его роль в разрешении конфликтных ситуаций в коллективе.

С целью увеличения роли руководителя в разрешении конфликтных ситуаций, предлагаем в ООО «РН-Туапсинский НПЗ» ввести следующие мероприятия:

- тренинг, направленный на развитие лидерства руководителей. Он поможет более качественно планировать и организовывать работу, мотивировать сотрудников, давать обратную связь, контролировать и делегировать, успешно реагировать на изменения, формировать и управлять любыми командами. Проводить 2 раза в год;

- обучающая программа «Предотвращение конфликтных ситуаций и управление ими». Проводить ее для управляющих, которые только вступают в должность, а также для всех руководителей 1 раз в год. Суть данной обучающей программы в том, чтобы научить руководство основным методам и принципам.

Предлагаемое регулярное развитие, обучение и самообразование руководителей, ориентированное на укрепление лидерских позиций и умение разрешать конфликты, позволит существенно увеличить роль руководителей в управлении конфликтами на предприятии ООО «РН-Туапсинский НПЗ».

Эффективность от предложенных для ООО «РН-Туапсинский НПЗ» рекомендаций отражается на деятельности всего предприятия и способствует:

- благоприятному социально-психологическому климату в коллективе;
- информационной открытости организации;
- созданию ощущения принадлежности к определенному сообществу, причастности к общему делу;
- настрою трудового коллектива на достижение целей и исполнение задач организации;
- осознанию важности выполняемой работы;
- повышению лояльности работников по отношению к организации;
- снижению уровня стресса в трудовом коллективе;
- минимизации конфликтных ситуаций на предприятии;
- снижению уровня конфликтности в трудовом коллективе;
- улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

Предлагаемые для ООО «РН-Туапсинский НПЗ» мероприятия можно назвать экономически и социально эффективными и благоприятными для деятельности данной организации.

Заключение. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. В рамках организации особенно важно создать полноценную систему управления конфликтами. Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата.

2. Система управления конфликтами в организации это - целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления. В широком смысле задача состоит в том, чтобы выбрать именно ту систему управления конфликтами на предприятии, которая больше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

3. Элементы системы управления конфликтами включают в себя управляющую систему (субъект управления, администрация, руководители), управляющую подсистему (трудовой коллектив, диагностика конфликтов, реализация механизмов управления конфликтом, обратная связь) и механизмы системы управления конфликтами, которые обеспечивают её формирование и эффективное управление. В систему управления конфликтами также входят такие элементы, как прогнозирование, предотвращение, стимулирование, регулирование и решение конфликта.

4. Управление конфликтной ситуацией возможно с помощью применения эффективных методов, которые условно можно разделить на две группы: структурные и межличностные.

5. Характеристика хозяйственной деятельности ООО «РН-Туапсинский НПЗ» показала, что исследуемое предприятие является стабильно и

эффективно функционирующим предприятием. Проведенный во второй главе анализ позволяет сделать вывод, что в организации качественный кадровый состав, который имеет тенденцию к улучшению. При этом в организации несколько увеличилась текучесть персонала, что может быть связано с недостаточной эффективностью имеющейся системой управления конфликтами.

6. Конфликты в коллективе ООО «РН-Туапсинский НПЗ» возникают довольно редко. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся: несправедливое распределение привилегий, высокие амбиции некоторых работников, действия руководителей, неправильная организация работы. Однако в рассматриваемом ООО «РН-Туапсинский НПЗ» имеется проблема: сотрудники не доверяют своему руководству и не сообщают им о существующих конфликтах, в результате чего многие из них так и остаются не разрешенными.

7. Анализ инструментов управления конфликтами показал, что начальники и руководители компании следуют определенным принципам в своей деятельности, которые позволяют им грамотно управлять возникающими конфликтными ситуациями. Тем не менее, иногда у отдельных руководителей возникают ошибки в управлении конфликтами. Кроме того, иногда управляющие перекладывают с себя ответственность за разрешение конфликтов на самих сотрудников, что негативно сказывается на доверии сотрудников к руководству.

8. Используемые в ООО «РН-Туапсинский НПЗ» инструменты управления конфликтами позволяют справиться с периодически возникающими открытыми конфликтами, скрытые же конфликты, в том числе внутриличностные, которые накаляют социально-психологический климат в коллективе, являются отрицательным фактором в деятельности компании и снижают результативность труда.

9. В качестве направлений совершенствования системы управления конфликтами в ООО «РН-Туапсинский НПЗ» было предложены следующие рекомендации:

- совершенствование процесса управления конфликтами;
- увеличение роли руководителей в управлении конфликтами.

10. Для совершенствования процесса управления конфликтами предлагается внедрить курсы по деловой этике, тренинг по групповой сплоченности и формированию трудового коллектива, общие выездные мероприятия для сотрудников. Все это позволит сформировать организационную культуру на предприятии.

11. Сформированная организационная культура, тесно связанная с системой управления на предприятии, являясь серьезным управленческим инструментом, позволяет откорректировать неровности между личными целями сотрудников и целями компании, объединить их, организационная культура создает сильные конкурентные преимущества, сокращает текучесть кадров, обеспечивает четкость принятия решений, поскольку становится меньше разногласий, вследствие чего устанавливается взаимопонимание в коллективе, повышается эффективность работы. Соответственно, предлагаемые мероприятия позволяют усовершенствовать процесс управления конфликтной ситуацией, эффективнее решать и предотвращать конфликты, а также в целом уменьшить число возникающих конфликтов в организации ООО «РН-Туапсинский НПЗ».

12. Для увеличения роли руководителей в управлении конфликтами в организации предлагается регулярное развитие, обучение и самообразование руководителей, ориентированное на укрепление лидерских позиций и умение разрешать конфликты. Это позволит существенно увеличить роль руководителей в управлении конфликтами на предприятии ООО «РН-Туапсинский НПЗ».

Таким образом, предлагаемые для ООО «РН-Туапсинский НПЗ» мероприятия можно назвать экономически и социально эффективными и благоприятными для деятельности данной организации.