

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 АО «РТК»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

---

Экономического факультета

---

Лукияновой Ксении Андреевны

---

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность проблемы конфликтов обуславливается тем, что они могут присутствовать в любой сфере жизнедеятельности общества. При этом если их игнорировать, то это может привести к нежелательным последствиям как для отдельных участников коллектива, так и для организации в целом.

В связи с этим, становится очевидной необходимость соответствующего управления данным процессом, задачей которого должно быть придание конфликтам конструктивного характера. Для этого руководящим единицам полезно знать природу конфликтов, их виды, причины возникновения и роль в организации. Также необходимо знать какие способы и стратегии разрешения конфликтных ситуаций можно применять.

На данный момент многим руководителям не хватает знаний о конфликтах и методах их разрешения. Чаще всего они решают такие ситуации силовыми способами, еще больше усугубляя ситуацию. Этим и обуславливается актуальность выбранной теме выпускной квалификационной работы.

**Цель** выпускной квалификационной работы состоит в рассмотрении теоретических основ и проблем управления конфликтами в организации, а также разработке практических предложений по совершенствованию управлению ими. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие, классификацию, причины возникновения конфликтов в организации;
- охарактеризовать основные способы разрешения конфликтных ситуаций;
- исследовать влияние авторитета руководителя на управление конфликтной ситуации;
- продиагностировать уровень конфликтности в АО «РТК»;
- проанализировать методы предотвращения и разрешения конфликтов, используемых в АО «РТК»;
- провести анализ роли руководящего состава в управлении конфликтной ситуации в АО «РТК»;

- разработать мероприятия, направленные на совершенствование методов управления конфликтными ситуациями;
- разработать предложения по увеличению роли руководителя в разрешении конфликтной ситуации;
- обосновать экономическую и социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

**Объектом** исследования являются организационные отношения в АО «РТК».

**Предмет** исследования выступают организационные и управленческие отношения возникающие в процессе управления конфликтами АО РТК.

**Степень разработанности проблемы.** Свое отражение данный вопрос нашел в научных трудах таких авторов, как Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина, К. В. Решетникова, Т.Г. Морозовой, А. Я. Кибанова и т.д. Кроме того данная проблема освещается в публикациях многих исследователей, в том числе и Л. Г. Брылевой, Р. Г. Леонтьева, И. А. Савченко, О. Б. Кайманаковой, О. С. Кожемяко, Г.М. Магомедова и других.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения. Глава 1 - «Теоретические основы управления конфликтами в организации», глава 2 - «Анализ управления конфликтами в АО «РТК», глава 3 - «Разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в АО «РТК».

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы управления конфликтами в организации» автором рассматриваются понятие, классификация, причины возникновения конфликтов в организации, этапы, методы управления конфликтами и влияние авторитета руководителя на управление конфликтной ситуацией.

Управление конфликтом — 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.

Конфликт представляет собой сложное психологическое явление, успешность исследования которого в большей степени зависит от качества исходных теоретических и методологических предпосылок, а также применяемых методов.

Любой конфликт может быть как позитивным, так и негативным. Это зависит от способа его разрешения и от хода развития конфликта. Если участники конфликта способны спокойно выдвигать аргументы и объективно рассматривать интересы свои и оппонента, то вряд ли такой конфликт окажет негативное воздействие на конфликтующие стороны, обязательно будет найдено конструктивное решение конфликта. Такая позиция, позиция сотрудничества, способствует улучшению взаимоотношений участников конфликта. Этот способ разрешения развития конфликта носит название конструктивного (продуктивного) конфликта.

К характерным чертам конфликтов можно отнести:

- неопределенность исхода, то есть ни один из участников конфликта заранее не знает решений, которые принимают другие участники;
- различие целей, отражающих как несовпадающие интересы различных сторон, так и многосторонние интересы одного и того же лица, образ действия каждой из сторон.

У любого конфликта существует исходный толчок развития, то есть его причина. В качестве наиболее распространенных причин в основном выступают пересечение или различие интересов сотрудников, различие в ценностных ориентациях, различные формы социального и экономического неравенства, неудовлетворительные коммуникации. Понимание руководящими структурами видов возникающих конфликтов и их причин позволяет правильно выбрать способ из разрешения и стратегию поведения в конфликтной ситуации.

Под управлением конфликтными ситуациями понимают целенаправленное действие, направленное на устранение или минимизацию причин, в результате которых конфликт возник, либо на коррекцию поведения конфликтующих сторон.

Исследователи выделяют довольно большое количество способов разрешения возникающих конфликтных ситуаций. Их можно условно разделить на следующие группы: внутриличностные (воздействие на отдельного индивида), структурные (устранение организационных конфликтов), межличностные (определенные стили или методы поведения в конфликтных ситуациях), переговоры, ответные агрессивные действия. Кроме того, существуют общие принципы разрешения конфликтных ситуаций, среди которых признание существования конфликта, определение возможности переговоров и согласование ее процедуры, выявление предмета конфликта, разработка вариантов его решения, принятие согласованного решения и его реализация.

Авторитет руководителя и его положение в коллективе играют не последнюю роль в урегулировании конфликтов. При этом, в деятельность руководителя по управлению конфликтными ситуациями должны входить анализ ситуации и урегулирование конфликта.

В целом, для урегулирования руководителем конфликта требуются управленческие навыки, хорошее знание трудового права, максимальная ответственность и воля. В совокупности все это помогает оптимально согласовать интересы организации и работников. Но руководители часто пытаются в спешке избавиться от сложившейся ситуации и допускают серьезные ошибки.

Таким образом, кроме индивидуальных психологических характеристик руководителя, на его стиль управления, особенно в разрешении конфликтных ситуаций, оказывает влияние уровень социальной или профессиональной зрелости как коллектива, так и конкретного сотрудника, чьи интересы затрагиваются. Кроме того, стиль управления конфликтными ситуациями зависит от ожиданий и требований вышестоящих инстанций, профсоюза, органов по защите прав работника и так далее. В связи с этим авторитет руководителя и его стиль управления как в целом, так и в разрешении конфликтных ситуаций, имеет большое значение.

**Во второй главе «Анализ управления конфликтами в АО «РТК»** представлена общая характеристика хозяйственной деятельности в АО «РТК», анализ этапов, методов управления конфликтами и роли руководящего состава в управлении конфликтами в АО «РТК».

Акционерное общество «Русская телефонная компания» (сокращенно – АО «РТК») действует с 7 сентября 2001 г. Ее генеральным директором является Беляков Сергей Сергеевич.

Основной вид деятельности компании – розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой. Помимо этого, АО «РТК» работает еще по 27 направлениям, например, например, обслуживание абонентов, продажа контрактов МТС, оплата услуг практически любого оператора мобильной связи и интернета, погашение кредитов и моментальные денежные переводы через систему «Золотая корона» и т.д. В 2010 году был запущен интернет-магазин <http://www.shop.mts.ru/>.

Организационная структура компании АО «РТК» является линейной. Это означает, что основную власть на себя берет линейный руководитель, который возглавляет определенный отдел. Все функциональные структуры подразделений находятся в подчинении у главного руководителя. Все свои решения они согласовывают либо с главным руководителем, либо непосредственно с соответствующими руководителями служб исполнителей.

Организационная структура считается эффективной и направлена на реализацию стратегических целей торговой сети.

Для диагностики уровня конфликтности в коллективе предприятия проанализируем причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе АО «РТК».

В исследовании приняли участие 20 респондентов из различных подразделений. Для диагностики уровня конфликтов на исследуемом предприятии использовались опросные методы (анкетирование, беседа), анализ данных.

Результаты данной диагностики, позволяют сделать выводы об уровне конфликтности в трудовом коллективе АО «РТК», о причинах возникновения конфликтов на предприятии, о методах разрешения конфликтных ситуаций в исследуемом коллективе.

Анкетирование показало, что конфликты в трудовом коллективе АО «РТК» 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 филиале АО «РТК» имеется две проблемы: сотрудники не доверяют своему руководству и не сообщают им о существующих конфликтах, в результате чего многие из них не решаются; также имеется длительный конфликт между начальником офиса продаж и его подчиненными, который сказывается непосредственно на деятельности филиала АО «РТК».

Используемые в компании методы предотвращения и разрешения позволяют справляться 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. Кроме того, в рассматриваемом филиале АО «РТК» один из начальников офиса не умеет вести себя как лидер, управлять командой и, в том числе, управлять конфликтами. Существующая из-за этого конфликтная ситуация в коллективе длится уже достаточно долго и никак не разрешается.

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

Анализ роли руководящего состава АО «РТК» 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. На основе этих ошибок и проведенного анализа, разработаем мероприятия и рекомендации, которые позволят увеличить эффективность управления конфликтами в АО «РТК».

**В третьей главе «Разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами в АО «РТК»** автор разрабатывает мероприятия, направленные на совершенствование методов управления конфликтными ситуациями, выдвигает предложения по увеличению роли руководителя в разрешении конфликтных ситуаций и обосновывает экономическую и социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Важным фактором эффективной деятельности любого трудового коллектива является не только своевременное выявление конфликтных ситуаций в организации, но и осуществление грамотного управления конфликтами.

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 компании АО «РТК».

Важным условием, благодаря которому становится возможно 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.

Регулярное обучение и самообразование руководителей, ориентированное на укрепление лидерских позиций и умение разрешать конфликты, позволит увеличить роль руководителя в разрешении конфликтных ситуаций в АО «РТК».

Предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в АО «РТК» направлены на устранение недостатков в урегулировании конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, однако, так как мероприятия могут влиять на результаты деятельности всего предприятия только косвенно. Тем не менее, предлагаемые мероприятия улучшают социально-психологический климат в коллективе, что непосредственно сказывается на работе сотрудников и выражается в виде повышения результативности труда, а значит и увеличения доходов компании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В данной выпускной квалификационной работе была достигнута цель, поставленная во введении, а именно рассмотрены теоретические основы и проблемы управления конфликтами в организации, а также разработаны практические предложения по совершенствованию управлению ими. Для этого был решен ряд задач.

Для начала были рассмотрены теоретические основы управления конфликтами в организации. Были рассмотрены понятие, классификация и причины возникновения конфликтов. Конфликт в организации представляет собой открытую форму существования противоречий интересов, появляющихся в ходе непосредственного взаимодействия людей при решении вопросов как производственного, так и личного характера. Конфликты можно разделить на личностные (психологические), межличностные (социально-психологические) и групповые (социальные). Кроме того, по степени открытости конфликтных взаимодействий выделяют открытые и закрытые конфликты. В качестве наиболее распространенных причин конфликтов в основном выступают пересечение или различие интересов сотрудников, различие в ценностных ориентациях, различные формы социального и экономического неравенства,

неудовлетворительные коммуникации. Понимание руководящими структурами видов возникающих конфликтов и их причин позволяет правильно выбрать способ их разрешения и стратегию поведения в конфликтной ситуации.

Далее были охарактеризованы основные способы разрешения конфликтных ситуаций. Исследователи выделяют довольно большое количество способов разрешения возникающих конфликтных ситуаций. Их можно условно разделить на следующие группы: внутриличностные (воздействие на отдельного индивида), структурные (устранение организационных конфликтов), межличностные (определенные стили или методы поведения в конфликтных ситуациях), переговоры, ответные агрессивные действия.

Также было исследовано влияние авторитета руководителя на управление конфликтной ситуации. Нами было выявлено, что кроме индивидуальных психологических характеристик руководителя, на его стиль управления, особенно в разрешении конфликтных ситуаций, оказывает влияние уровень социальной или профессиональной зрелости как коллектива, так и конкретного сотрудника, чьи интересы затрагиваются. Кроме того, стиль управления конфликтными ситуациями зависит от ожиданий и требований вышестоящих инстанций, профсоюза, органов по защите прав работника и так далее. В связи с этим авторитет руководителя и его стиль управления как в целом, так и в разрешении конфликтных ситуаций, имеет большое значение.

Вторая часть работы посвящена анализу управления конфликтами в АО «РТК». Мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику данной организации и выявили, что компанию АО «РТК» можно назвать устойчивой и экономически эффективной.

Затем был продиагностирован уровень конфликтности в данной организации. Анкетирование показало, что конфликты в трудовом коллективе АО «РТК» 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 филиале АО

«РТК» имеется две проблемы: сотрудники не доверяют своему руководству и не сообщают им о существующих конфликтах, в результате чего многие из них не решаются; также имеется длительный конфликт между начальником офиса продаж и его подчиненными, который сказывается непосредственно на деятельности филиала АО «РТК».

Далее были проанализированы методы предотвращения и разрешения конфликтов, используемых в АО «РТК». Используемые в компании методы предотвращения и разрешения позволяют справляться 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. Кроме того, в рассматриваемом филиале АО «РТК» один из начальников офиса не умеет вести себя как лидер, управлять командой и, в том числе, управлять конфликтами. Существующая из-за этого конфликтная ситуация в коллективе длится уже достаточно долго и никак не разрешается.

В завершении второй главы был проведен анализ роли руководящего состава в управлении конфликтной ситуации в АО «РТК». 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.

В третьей главе нами были разработаны рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в АО «РТК». Так, мы разработали мероприятия, направленные на совершенствование методов управления конфликтными ситуациям и предложения по увеличению роли руководителя в разрешении конфликтной ситуации. Отметим, что предлагаемые для АО «РТК» мероприятия можно назвать экономически и социально эффективными и благоприятными для деятельности данной организации.