

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление конфликтным поведением сотрудников в организации
(на примере ООО «ПРАЙД»)**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Провоторовой Екатерины Романовны

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 выбранной темы обусловлена тем, что в современном мире при быстром темпе развития рыночных отношений, своевременность и правильность принятия управленческого решения во многом зависит от того, насколько эффективно организована работа персонала. Поэтому для обеспечения эффективной работы коллектива необходимо свести к минимуму количество конфликтных ситуаций.

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без их функционирования организации невозможно. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом сотрудников является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов в трудовом коллективе. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении в коллективе, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в том, чтобы изучить конфликтное поведение сотрудников и разработать рекомендации по управлению им на предприятии.

Для решения поставленной цели, были сформулированы следующие **задачи:**

- рассмотреть понятие, причины, составные элементы и виды конфликтного поведения сотрудников в организации;
- охарактеризовать организации;

- исследовать особенности управления конфликтным поведением сотрудников в организации на практике российских организаций;
- провести анализ основных причин конфликтного поведения сотрудников в ООО «ПРАЙД»;
- провести диагностику уровня конфликтности сотрудников в ООО «ПРАЙД»;
- проанализировать основные методы и способы управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД»;
- определить направления совершенствования методов и способов решения конфликтного поведения сотрудников в ООО «ПРАЙД»;
- подбор и систематизация материалов для написания выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является конфликтное поведение сотрудников в организации ООО «ПРАЙД».

Предмет исследования - процесс управления конфликтным поведением сотрудников в организации ООО «ПРАЙД».

Степень разработанности проблемы. Данный вопрос освещается в публикациях многих исследователей, таких как Н.Н. Абакумовой, Т.Ю. Базарова, О.Н. Пятковой, К. В. Решетниковой, О.А. Свергуна. Так же такие авторы как А.Б. Алёшина, Б. С. Волков, М.А. Двойникова, Т. Г. Морозова, А.В. Соловьев рассмотрели проблематику темы в своих научных трудах.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения. Глава 1 - «Теоретические основы управления конфликтным поведением сотрудников в организации», глава 2 - «Анализ управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД»», глава 3 – «Направления совершенствования методов и способов управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД»».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления конфликтным поведением сотрудников в

организации» автором рассматриваются понятие конфликтного поведения, его причины и составные элементы, виды конфликтных ситуаций и методы управления конфликтным поведением в них, также особенности управления конфликтным поведением сотрудников в организации на практике российских организаций.

Возникновение конфликтных ситуаций можно назвать абсолютной нормой для любых коллективов, и трудовые - не исключение.

Конфликт представляет собой соперничество сторон, которые стремятся занять позицию, противоположную той, что занимает оппонент. **Конфликтной ситуацией**, возникающей в организации, можно считать противоречие между интересами сторон, проявляющееся в процессе социально-трудовых отношений.

Конфликтное поведение – это проявление негативной реакции на конфликтную ситуацию в эмоциях, разговоре и действиях. Такое поведение является следствием конфликта.

Управление поведением в конфликтных ситуациях – это система мероприятий целенаправленного воздействия, ориентированная на разрешение конфликтов.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов сотрудников в организациях: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в способах достижения целей, неудовлетворительная коммуникация, различия в психологических особенностях, стресс и т.д.

Прежде чем решать конфликт, нужно определить его составляющие. Одним из элементов является объект конфликта - это объективная причина конфликта. Оппоненты – это участники конфликта, которые хоть и соперничают между собой в его рамках, не обязательно являются заклятыми врагами. Инцидент – то самое действие, разжигающее конфликт, раскрывающее существование противоречий. Предмет конфликта – это внутренняя причина, которая толкает человека на конфронтацию.

Конфликтные ситуации бывают разными, выделяют следующие

основные четыре типа:

1. Внутриличный - это серьезные противоречия, которые находятся внутри одного конкретного человека.
2. Межличностный - обычно это конфликт между двумя людьми в коллективе, и суть его в том, что видения сторон на какой-либо вопрос кардинально расходятся.
3. Между личностью и группой - это тот случай, когда один человек демонстрирует явное недовольство по отношению ко всему коллективу или какой-то его части, либо наоборот – коллектив или часть его недовольны одним конкретным сотрудником.
4. Межгрупповой - это наиболее масштабный вариант конфликта, когда в «противостоянии» участвуют два коллектива.

На сегодняшний день в управлении конфликтными ситуациями применяются разнообразные группы методов такие, как структурные, внутриличные, межличностные, а также методы, основанные на переговорах и ответной агрессии.

В настоящее время в Российской Федерации уделяется достаточно много внимания вопросам исследования и анализа социально-трудовых отношений. С точки зрения экономической науки в системе социально-трудовых отношений всегда актуальна проблема поиска баланса, с этой позиции трудовые конфликты играют особо важную роль, так как в большинстве случаев они являются разрушителями устоявшейся ситуации.

Главной причиной социально-трудовых конфликтов в России на протяжении всего периода 2018-2020г.г. является заработная плата – вопросы ее полной невыплаты и общего низкого уровня. Так же к основным причинам можно отнести нарушения условий труда и невыплату надбавок, доплат и компенсаций.

В рамках основных направлений государственного регулирования социально-трудовой сферы предлагаются базовые принципы управления трудовыми конфликтами в социально-трудовых отношениях, которые

основаны на современном понимании сущности конфликтов и осознании того, что ключом в его решении должен выступать институциональный аспект.

В основу управленческой методологии регулирования трудовых конфликтов в тесной взаимосвязи должны быть заложены такие категории как «сотрудничество», «социальный диалог» и «социальное партнерство».

В современных условиях роль коллективного договора и трехсторонних соглашений на отраслевом, региональном и федеральном уровнях не может быть преувеличена – данные документы не только регулируют различные острые вопросы социально-трудовых отношений, но и являются необходимым инструментом обеспечения социального мира и гарантом предупреждения новых конфликтов и споров, составляет фундамент социального партнерства.

В заключении можно сделать вывод, что своевременное и конструктивное урегулирование конфликта между сотрудниками может привести к здоровой конкуренции, улучшению процессов, инновациям и повышению креативности в любой организации.

Во второй главе «Анализ управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД» представлена общая характеристика организации ООО «ПРАЙД», анализ основных причин конфликтного поведения сотрудников и методов управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД».

ООО «ПРАЙД» – активно развивающаяся на российском рынке транспортно-логистическая компания, основанная в 2004 году.

Организационно – правовой формой предприятия «ПРАЙД» является общество с ограниченной ответственностью.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Основные виды предоставляемых услуг:

- транспортировка грузов средне и крупнотоннажным автотранспортом по России (с 2016г. – и по СНГ);
- транспортировка сборных грузов;

- экспедирование;
- охрана груза на время пути следования, дополнительное страхование груза;
- услуга «попутный груз»;
- широкий выбор услуг спецтехники;
- погрузо-разгрузочные работы;
- возможность оплаты транспортных услуг получателем при получении любым удобным для него способом.

ООО «Прайд» сотрудничает более, чем с 30-ю компаниями ежедневно, общий список постоянных клиентов перешел уже за рубеж в 200 наименований фирм. Самая крупная организация, которой оказываются услуги – ОАО «Знак Хлеба».

Организационная структура компании ООО «ПРАЙД» является линейной. Генеральный директор осуществляет общее руководство производственным процессом. Управление отдельными направлениями делегировано его заместителям – директорам направлений. Коммерческий директор – управление отделом диспетчеров и водителей, взаимоотношения с клиентами контрагентами. Финансовый директор - регулирование финансовой деятельности организации.

После проведенного эмпирического исследования сделан вывод, что к основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся, во-первых, взаимозависимость задач, во-вторых, неудовлетворительные коммуникации.

Для того, чтобы проанализировать конфликтную обстановку в ООО «ПРАЙД» среди персонала был проведен тест для определения степени конфликтности.

Первыми тест прошли генеральный, коммерческий и финансовый директора. Самой меньшей степенью конфликтности обладает коммерческий директор, что вполне закономерно для его должности, ведь он является непосредственным руководителем групп диспетчеров и водителей,

следовательно, должен уметь сдерживать и направлять любой конфликт в сторону его разрешения, а не порождать его. Наибольшей конфликтностью обладает финансовый директор.

Далее к анкетированию приступила группа диспетчеров, состоящая из 4х девушек. Степень конфликтности среди диспетчеров оказалась в среднем диапазоне баллов, что является невысокой степенью конфликтности. Исходя из этого, можно сделать вывод, что диспетчеры в целом умеют разрешать и сглаживать конфликты, но у них это получается не всегда.

Конфликты диспетчеров в 95% случаев случаются со следующей группой, приступившей к тестированию – с водителями. В результатах теста была обнаружена прямая причина возникновения конфликтного поведения, баллы водителей варьируются в высоких балльных границах, явно выше средних показателей. Это значит, что водители – самые конфликтные сотрудники в организации.

Полученные результаты тестирования говорят о том, что в организации ООО «ПРАЙД» существует выраженная конфликтность. Между сотрудниками есть некоторые разногласия, но как такового конфликта еще не существует.

Основным методом управления конфликтами в ООО «ПРАЙД» являются переговоры. Но наглядно видно, что данного способа не хватает для поддержания приятного социально-психологического климата в компании.

По итогу в организации проблема управления конфликтным поведением сотрудников заключается в том, что руководитель не решает вопрос неудовлетворительной коммуникации между диспетчерами и водителями и вопрос конкуренции между водителями из-за расчета заработной платы. Так же в организации не существует никаких документов по управлению конфликтами внутри организации.

В третьей главе «Направления совершенствования методов и способов управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД» автор разрабатывает инструменты, направленные на совершенствование методов и способов решения конфликтного поведения

сотрудников, выдвигает предложения по созданию чек-листа для директоров по диагностике конфликтов и матрицы управления конфликтным поведением сотрудников, изменению системы оплаты труда для водителей и увеличению сплоченности в коллективе, обосновывая экономическую и социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Обязанность по управлению конфликтами между сотрудниками в любой организации возлагается на руководителей. Это их одна из основных функций. Для того, чтобы руководители могли быстро и эффективно управлять конфликтами в офисе необходимы инструменты управления конфликтами, которые позволяют:

- 1) Быстро выявить тип конфликтной ситуации;
- 2) Оперативно определить направление по разрешению конфликтной ситуации, чтобы начать составлять план по дальнейшей работе с сотрудниками.

Были составлены такие инструменты для ООО «ПРАЙД»:

1) Чек-лист диагностики конфликта - это определенный структурированный набор вопросов и ответов, которые позволят определить тип возникшей конфликтной ситуации.

2) Матрица управления конфликтами – это таблица с направлениями для каждой конкретной конфликтной ситуации.

Инструменты обязательно применяются вместе, так как матрица управления конфликтами зависима от чек-листа диагностики конфликта. Разработанные инструменты могут повлиять следующим образом:

- ✓ улучшение атмосферы в коллективе;
- ✓ повышение производительности труда;
- ✓ снижение операционных рисков;
- ✓ повышение статуса руководителя как лидера;
- ✓ укрепление позиции в компетенции «мы - команда».

Также для уменьшения конфликтности в организации ООО «ПРАЙД» целесообразным методом будет отменить начисление премии «по заказам» в виде процентной ставки от суммы заказов каждого из водителей. И повысить

сотрудничество, вместо деструктивной конкуренции можно путем объявления общего плана выполнения заказов для всех водителей. При выполнении данного плана на разных этапах (минимальное; среднее; максимальное) сумма вычисляется так же по процентному методу от общей суммы всех заказов, но делится поровну между всеми водителями.

Преимущества изменения системы оплаты труда в премиальной части «по заказам»:

- ✓ По данной системе расчета премиальной части «по заказам» невозможно привязать к полученному результату каждого из водителей, т.к. план для выполнения общий для всех. Снижается деструктивная конкуренция среди персонала.

- ✓ Снижается деструктивная конкуренция, следовательно на убыль пойдет и количество конфликтных ситуаций.

- ✓ Возрастает командный дух.

Для увеличения сплоченности в коллективе каждому из сотрудников необходимо узнать друг друга ближе, чем просто товарищей по офису, для того, чтобы было более понятно, кто какой по конфликтности и как можно управлять ситуацией в конфликте или как лучше избегать таких случаев. И лучше такие изучения друг друга проводить в неформальной обстановке.

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод, что затраты на предлагаемые мероприятия для ООО «ПРАЙД» совершенно небольшие, но стоит отметить, что предложенные ранее мероприятия положительно сказываются на производительности труда сотрудников. Соответственно, затраты на их внедрение в ООО «ПРАЙД» за год могут окупиться полностью, а возможно, окупятся за еще меньший срок.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В данной выпускной квалификационной работе была достигнута цель, поставленная во введении, а именно рассмотрены

теоретические основы и проблемы управления конфликтным поведением сотрудников в организации, а также разработаны практические предложения по совершенствованию методов и способов управления конфликтным поведением сотрудников. Для этого был решен ряд задач.

Для начала были рассмотрены теоретические основы управления конфликтным поведением сотрудников в организации. Были рассмотрены понятие, причины возникновения и составляющие конфликтов. Конфликт представляет собой соперничество сторон, которые стремятся занять позицию, противоположную той, что занимает оппонент. Конфликтное поведение – это проявление негативной реакции на конфликтную ситуацию в эмоциях, разговоре и действиях. Управление поведением в конфликтных ситуациях – это система мероприятий целенаправленного воздействия, ориентированная на разрешение конфликтов.

Конфликт состоит из: объекта, оппонентов, инцидента и предмета.

Конфликтные ситуации бывают разными, выделяют следующие основные четыре типа: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

В управлении конфликтными ситуациями применяются разнообразные группы методов такие, как структурные, внутриличностные, межличностные, а также методы, основанные на переговорах и ответной агрессии.

Также были исследованы особенности управления конфликтным поведением сотрудников в организации на практике российских организаций. В основу управленческой методологии регулирования трудовых конфликтов в тесной взаимосвязи должны быть заложены такие категории как «сотрудничество», «социальный диалог» и «социальное партнерство».

Вторая часть работы посвящена анализу управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД». Мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику данной организации и выявили, что компанию ООО «ПРАЙД» можно по праву считать устойчивой и экономически эффективной.

Затем был выяснен уровень конфликтности в данной организации. Тестирование показало, что конфликты в трудовом коллективе АО «РТК» возникают довольно часто. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся: взаимозависимость задач и неудовлетворительные коммуникации.

Далее были проанализированы методы и способы управления конфликтным поведением сотрудников, используемых в АО «РТК». Используемые в компании методы предотвращения и разрешения уже с трудом позволяют справляться с регулярно возникающими конфликтными ситуациями. Кроме того руководитель не решает вопрос неудовлетворительной коммуникации между диспетчерами и водителями и вопрос конкуренции между водителями из-за расчета заработной платы, который возник из-за обстоятельственных недопониманий в коллективе. Так же в организации не существует никаких документов по управлению конфликтами внутри организации.

В третьей главе были разработаны направления совершенствования методов и способов управления конфликтным поведением сотрудников в ООО «ПРАЙД». Так, были созданы инструменты, с помощью которых в организации усовершенствуется способ управления конфликтным поведением сотрудников. Так же были выдвинуты предложения по изменению системы оплаты труда для водителей и увеличению сплоченности в коллективе. Предлагаемые для ООО «ПРАЙД» мероприятия можно назвать экономически и социально эффективными и благоприятными для деятельности данной организации.