

**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 ООО «ЗАВОД ПРОМЫШЛЕННОГО ГАЗОВОГО  
ОБОРУДОВАНИЯ»)**

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

Степанова Романа Артуровича

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы. Человек взаимодействует с окружающими не всегда слажено, в любом коллективе всегда встречаются

конфликты, несогласие в различных вопросах, недопонимания. В процессе конфликтов портится здоровье, теряется эффективность работы, люди оскорбляются, рвутся деловые связи. В конфликте люди останавливаются, расходуют свои силы на преодоление конфликта, или на замораживание конфликта, приступают к обсуждению личных недостатков друг друга, при этом не включают в поле своего взаимодействия, собственно, те проблемы, которые и вызвали это напряжение, не выполняют свои обязанности.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько результативно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, нужно понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Зачастую управляющие полагают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей, однако на практике это изъвляется совсем не так. Поэтому проведение исследования социально-психологических механизмов конфликтов в организации, от причин их возникновения до благополучного разрешения, было и остается важной задачей для эффективного функционирования самой организации.

До настоящего времени в системах управления персоналом организаций отсутствовали как вид работники-конфликтологи, так же отсутствовали круглые столы, на которых можно было бы разобрать конфликтную ситуацию, а в должностных инструкциях сотрудников функции управления, предупреждения и разрешения конфликтов в организации не значились.

В обязанности по должностной инструкции входило создание «нормального морально-психологического климата», что на деле означало либо увольнение сотрудников, участвующих в конфликте, либо маскировка наличия неизбежных в коллективе противоречий и конфликтных столкновений. В ситуациях, когда конфликты возникали, их разрешение возлагалось, на руководителей. Тот или иной исход конфликтной ситуации зависел от личного опыта и интуиции руководителя.

В настоящее время система управления персоналом организаций включает подсистемы, реализовывающие различные функции. Следует

заметить, что подсистема трудовых отношений предусматривает выполнение таких функций, как анализ и разработка групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства; соблюдение этических норм взаимоотношений; проведение социально-психологической диагностики; управление взаимодействием с профсоюзами; управление производственными конфликтами и стрессами. Подсистема социального развития включает функцию управления социальными конфликтами и стрессами.

Степень разработанности исследуемой темы. Исследованию проблем, связанных с управлением конфликтами в организации посвящено большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с повышением эффективности управления конфликтами в организации, были изложены в работах следующих ученых: Беляева В.Д., Дейнека А.В., Дмитриев Ю.А., Емельянов С.М., Компаниец Д.И., Петренко Т.В., Резникова О.С. и другие.

Целью данной работы является исследование процесса управления конфликтами в организации на примере ООО «Завод промышленного газового оборудования». Задачи работы:

1. Рассмотреть управление конфликтами в организациях.
2. Исследовать причины возникновения конфликтов и их урегулирование в организации.
3. Изучить методы и способы управления конфликтами в организации.
4. Привести общую характеристику организации ООО «Завод промышленного газового оборудования».
5. Проанализировать управление конфликтами в ООО «Завод промышленного газового оборудования».
6. Изучить пути урегулирования конфликтов в ООО «Завод промышленного газового оборудования».

7. Предложить внедрение алгоритма урегулирования конфликтов в ООО «Завод промышленного газового оборудования».

8. Предложить внедрение методов предотвращения конфликта в ООО «Завод промышленного газового оборудования».

9. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования, а также избранной автором логикой достижения поставленной цели. Работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, 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 особенности управления конфликтами в организации в настоящее время, а также современные причины возникновения конфликтов в организациях.

Система управления конфликтами не зря получила такое название. Не каждый конфликт несет исключительно негативные и разрушительные последствия. Именно поэтому конфликтами необходимо управлять. Важно отметить, что конфликт представляет собой важную часть человеческой деятельности и заложен в личности человека, а также его характера. Конфликты возникают в процессе взаимодействия между людьми. Кроме того, конфликт предполагает столкновение противоположных интересов и позиций по определенному вопросу, которое люди пытаются разрешить при помощи разных убеждений с проявлением эмоций.

Управление конфликтами представляет собой комплексную систему, которая является частью системы управления персоналом в организации. Поскольку конфликт представляется комплексным процессом, то и его управление в организации также должно осуществляться комплексно. Комплексный процесс управления конфликтом представляет собой ряд этапов, которые позволяют устранить конфликт [37, с. 276]. Управление

конфликтами выступает как комплексная деятельность ряда субъектов (как правило, руководство или кадровый отдел организации) по оценке и урегулированию поведения работников, а также оценке выполнения их требований и пожеланий в рамках отдельно взятого конфликта, что основано на применении ряда методов, которые способствуют разрешению имеющихся противоречий. Система управления конфликтами является альтернативой для стихийного развития конфликта, поскольку позволяет рационально оценить причины конфликта и мотивы его участников. Система управления возможными конфликтами организации реализуется посредством созданного механизма разрешения проблем, способов устранения противоречий, который реализует созданная управленческая структура или орган в виде общего собрания трудового коллектива, комиссии по трудовым спорам, профсоюза и т.п.

Одним из инструментов управления организационными конфликтами является выявление причин их возникновения, что способствует определению выбора необходимых методов урегулирования и разрешения конфликтных ситуаций. В основу системы управления должна быть положено изучение движущих факторов, причин возникновения и развития конфликтов.

Под причинами конфликтов понимают явления, определенные события, возникшие факты, неординарные ситуации, которые предшествуют конфликтной ситуации и при стечении определенных обстоятельств ведет к их возникновению. Изучение причин конфликтов интересов способствует раскрытию природы данного явления, обуславливает его происхождение, позволяет определить источник возникших противоречий интересов, с уточнением факторов их сохранения или противодействия им.

Необходимо отметить, что развитие системы управления конфликтами в организации возможно при понимании основных теоретических аспектов, связанных с конфликтологией внутри организации. Эффективность управления конфликтами зависит от действий руководства организации, а

также от сформированной системой управления конфликтами, которая предполагает использование эффективных механизмов управления конфликтами, точную оценку и выработку решений по каждому из них.

**Во второй главе** выпускной квалификационной работы автор проводит анализ управления конфликтами в деятельности организации ООО «Завод промышленного газового оборудования».

Общество с ограниченной ответственностью «Завода промышленного газового оборудования» (ООО «ЗПГО»), создан на базе действующего крупного Саратовского предприятия по производству металлоконструкций различных видов сложности ООО «СПМ». На сегодняшний день компания имеет в своем арсенале три производственные площадки, первая площадка подготовки производства по адресу: г. Саратов, ст. Кокурино.

Во-первых, необходимо отметить, что в организации имеется Кодекс корпоративной этики ООО «Завод промышленного газового оборудования», который регламентирует взаимоотношения между сотрудниками предприятия. Помимо этого, в Кодексе отмечается, что управление конфликтами осуществляется Конфликтной комиссией и руководителем подразделения, в котором происходит конфликт. Соответственно, документ является ограничивающим фактором для самостоятельных действий сотрудника в случае наступления конфликта между сотрудниками.

Управление конфликтами в данной организации связано с решение следующих задач:

1. Предотвращение конфликта интересов, т.е. использование мер, которые не допускают конфликта (формирование мотивации труда, система поощрения работников, обеспечение равных условий труда). На предприятии поддерживается такая обстановка, при которой работники как правило довольны своим положением и считают, что их труд оценивается по достоинству.

2. Выявление и оценка конфликта интересов. Если же конфликт возник конфликт, то он не всегда несет за собой исключительно негативные

последствия. Зачастую в ходе конфликта могут возникать достаточно хорошие идеи. Задача руководства состоит в том, чтобы оценить конфликт как потенциальный, так и реальный. В будущем это позволит предотвратить конфликт или направить его в нужное русло.

3. Регулирование конфликтных ситуаций, т.е. непосредственно комплекс мер, способствующих регулированию конфликта. Более подробно они будут представлены в следующем разделе.

Выделим основные проблемы, которые были отмечены в ходе анализа системы управления конфликтами в ООО «Завод промышленного газового оборудования». К ним относятся:

1. Первым недостатком является отсутствие в Кодексе корпоративной этики действий, которые применяются Конфликтной комиссией или руководством предприятия в рамках того или иного конфликта.

2. Следующим недостатком является низкая эффективность анализа конфликта. Анализуются причины, но не следствия и не возможное развитие событий. Следовательно, конфликт практически не управляется, а при любом возникновении руководство старается избавиться от него, не прибегая к использованию его результатов. Некоторые конфликты можно использовать на пользу предприятия. Вместо этого, руководство «сглаживает» противоречия и обстановка стабилизируется.

3. Несмотря на ограничение конфликтов и проведение работы по их ограничению, конфликты случаются как между отдельными работниками, так и между группами (или между группой работников и руководством). Руководители на любых уровнях не стараются использовать конфликтный процесс как наглядный метод выявления проблем в подразделении предприятия. Причины конфликта стараются устранить, но достаточно в упрощенном виде. К примеру, конфликт между подразделениями был устранен с помощью премий, которые были присвоены сотрудникам других конкурирующих подразделений. Следовательно, наступление подобной ситуации может снова привести к конфликту, но с еще более худшими

результатами.

4. Конфликт понимается руководством как исключительно негативное явление, что только подтверждает вышеуказанное.

5. Конфликтная комиссия является не столько органом, способным решить конфликт, сколько инструментом руководства, с помощью которого конфликт стараются как можно скорее нейтрализовать.

6. На предприятии не анализируются скрытые конфликты, что становится и будет становиться причиной новых конфликтов.

Таким образом, система управления конфликтами в ООО «Завод промышленного газового оборудования» имеет комплексную структуру и регламентирована, однако в тоже время процесс управления конфликтами регламентирован достаточно слабо, а вышеуказанные недостатки не позволяют эффективно управлять конфликтами.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы предлагаются пути совершенствования методов управления организационных конфликтов в ООО «Завод промышленного газового оборудования».

В первую очередь важно отметить, что работа Конфликтной комиссии носит более формальный характер и в документации предприятия не закреплены способы разрешения конфликта. Актуальным по мнению автора работы является использование стратегии вмешательства, которая станет основой действующей системы управления конфликтами в исследуемом предприятии.

Для профилактики конфликтных ситуаций рекомендуется вести фиксация в журнале всех конфликтных ситуаций, возникающих в ООО «Завод промышленного газового оборудования», вне зависимости от значимости события. Данная мера позволит в случае возникновения конфликта между сотрудником и организацией защитить интересы компании в суде (на тот случай если сотрудник решит судиться).

Кроме того, иногда следует применять медиацию. Медиация является наиболее мягкой формой альтернативного разрешения споров. Во время

процедуры медиации стороны, участвующие в конфликте, самостоятельно приходят к взаимовыгодному решению, опираясь на опыт, знания и умения медиатора. Разрешение спора полностью зависит от воли самих спорящих.

Медиация (от лат. *mediare* – посредничать) представляет собой форму внесудебного разрешения споров с помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны – медиатора (посредника).

Медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора. При ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально.

В ходе работы был сделан вывод, что проект вышеуказанных мероприятий является эффективным. Кроме того, нельзя забывать влияние проекта на систему развития персонала ООО «Завод промышленного газового оборудования», эффективность которой существенно возрастет. Все эти мероприятия имеют шансы благоприятно повлиять на результативность деятельности ООО «Завод промышленного газового оборудования», увеличить степень производительности труда, повысить прибыль предприятия, а также повысит эффективность системы управления конфликтами.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Необходимо отметить, что конфликт представляет собой комплексное явление внутри организации. От позиции разного рода участников, а также сформированной системы управления конфликтами зависит его результат. Управление конфликтами в организации представляет собой комплексный процесс, являющийся обычной частью управленческого процесса в организации. Для эффективного управления конфликтами в организации необходимо активное участие руководства во всех ранее представленных этапах управления конфликтами. Это позволит обеспечить стабильную работу трудового коллектива организации и высокий уровень социально-психологического климата.

Важно отметить, что развитие системы управления конфликтами в организации возможно при понимании основных теоретических аспектов,

связанных с конфликтологией внутри организации. Эффективность управления конфликтами зависит от действий руководства организации, а также от сформированной системой управления конфликтами, которая предполагает использование эффективных механизмов управления конфликтами, точную оценку и выработку решений по каждому из них.

Общество с ограниченной ответственностью «Завода промышленного газового оборудования» (ООО «ЗПГО»), создан на базе действующего крупного Саратовского предприятия по производству металлоконструкций различных видов сложности ООО «СПМ». Система управления персоналом предприятия направлена на формирование такой работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Помимо этого, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики ООО «Завод промышленного газового оборудования» является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Система управления конфликтами в ООО «Завод промышленного газового оборудования» имеет комплексную структуру и регламентирована, однако в тоже время процесс управления конфликтами регламентирован достаточно слабо, а вышеуказанные недостатки не позволяют эффективно управлять конфликтами. Анализ показал, что в основном для урегулирования конфликта применяется принуждение и в меньшей степени используется компромисс. Частое использование принуждения вредит системе управления конфликтами, управлению персоналом и мотивации работников к труду, в частности. Работники не стараются проявить инициативу как при решении проблем в организации, так и при разрешении конфликта. Следовательно,

урегулирование конфликта на данном предприятии имеет достаточно низкую эффективность.

Актуальным по мнению автора работы является использование стратегии вмешательства, которая станет основой действующей системы управления конфликтами в исследуемом предприятии. Можно отметить, что предложенный алгоритм позволит уменьшить возможность участия работников в конфликте с одной стороны, а с другой стороны сделает конфликт более управляемым, а следовательно, позволит руководству получить больше знаний о природе того или иного конфликта в организации, а результаты конфликта дадут возможность использования их в практической деятельности организации.

В частности, первой рекомендацией станет проведение одного-двух раз в год психологического тестирования сотрудников на предмет конфликтности, совместимости отдельно взятых лиц внутри подразделения. Кроме этого, следует проводить политику «Работа – второй дом, компания – одна семья». Рассматривая далее эффективные нематериальные способы поощрения сотрудников в связи с отсутствием конфликтного поведения, следует предложить простое решение: личное поздравление со значимыми датами поможет создать некую эмоциональную связь между сотрудником и компанией.

В психологии проведено много исследований по изучению возможностей индивидуальной и групповой психокоррекции конфликтного поведения, на основе чего разработаны различные социально-психологические тренинги, методики и приемов, позволяющие снять напряжение, освободиться от раздражения, не допустить развития синдрома эмоционального выгорания. Многие из этих упражнений не требуют длительного времени на выполнение и могут использоваться работниками как для профилактики конфликтов в группе, так и для снятия напряжения.

Кроме того, иногда следует применять медиацию. Медиация является наиболее мягкой формой альтернативного разрешения споров. Во время

процедуры медиации стороны, участвующие в конфликте, самостоятельно приходят к взаимовыгодному решению, опираясь на опыт, знания и умения медиатора. Разрешение спора полностью зависит от воли самих спорящих.

Предлагаемые рекомендации позволят существенно повысить эффективность системы управления конфликтами в исследуемой организации. Важно отметить, что рекомендации направлены как на предотвращение, так и на регулирование конфликтов.

Можно сделать вывод, что проект вышеуказанных мероприятий является эффективным. Кроме того, нельзя забывать влияние проекта на систему развития персонала ООО «Завод промышленного газового оборудования», эффективность которой существенно возрастет. Все эти мероприятия имеют шансы благоприятно повлиять на результативность деятельности ООО «Завод промышленного газового оборудования», увеличить степень производительности труда, повысить прибыль предприятия, а также повысит эффективность системы управления конфликтами.