

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Совершенствование системы управления конфликтами в организации
(на примере ООО «Лайт групп», сеть Corto Coffee)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 542 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Палагиной Регины Алексеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга _____ Александрова Л.А.

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорофеева Л.И.

Саратов 2021

Введение. Актуальность данной темы обусловлена тем, что зачастую управлению конфликтами как подсистеме управления персоналом в организации уделяется достаточно мало внимания, в связи с чем конфликты в отечественных организациях происходят довольно часто. С другой стороны любые конфликты руководство организации стремится предотвратить любой ценой, принуждая сотрудников к отказу от ведения конфликтов. Соответственно, важно не просто устранить конфликт, но и выявить его причины, изучить мотивы участников и результаты конфликта. Все это входит в сферу системы управления конфликтами.

Степень разработанности исследуемой темы. Важно отметить, что исследованию проблем, которые связаны с управлением конфликтами в организациях посвящено достаточно большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов. Исследовались разные виды конфликтов – от внутриличностного до межгруппового.

Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с повышением эффективности системы управления конфликтами в организации, были изложены в работах следующих ученых: Агафонова М.С., Александрова Е.В., Деккушева А.Д., Емельянов С.М., Козырев Г.И., Надеин В.В., Райхлина Н.А., Черкасская Г.В. и другие.

Целью данной работы является анализ системы управления конфликтами в организации на примере ООО «Лайт групп» и формирование рекомендаций по ее совершенствованию. К задачам работы можно отнести:

1. Дать понятия и функции системы управления конфликтами в организации.
2. Рассмотреть типы и причины конфликтов.
3. Исследовать этапы и методы управления конфликтами.
4. Привести общую характеристику деятельности компании.
5. Проанализировать классификацию конфликтов в ООО «Лайт групп».

6. Изучить особенности системы управления конфликтами в ООО «Лайт групп».

7. Разработать Положение о конфликте для ООО «Лайт групп».

8. Выработать общие рекомендации, направленных на повышение эффективности системы управления конфликтами в ООО «Лайт групп».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования, а также избранной автором логикой достижения указанной цели. Отметим, что работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Основное содержание работы. Конфликт представляет собой такое внезапное обострение противоречий и столкновение нескольких участников в ходе решения производственной проблемы, которое представляет профессиональную или индивидуальную значимость. Общеизвестно, что конфликты могут быть как функциональными, приводящими к улучшению показателей деятельности организации, так и дисфункциональными, ухудшающими социально-психологический климат в коллективе, деловые взаимоотношения, сотрудничество и, как следствие, понижающими эффективность организации в целом.

Необходимо отметить, что система управления конфликтами является целенаправленным комплексом мер, который обеспечивает влияние с целью развития или разрушения определенной системы взаимоотношений, которая сложилась в организации и с которой может быть связан тот или иной вид конфликта.

Структура управления конфликтом представляет собой совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Структура управления конфликтными ситуациями включает в себя объективный и субъективный уровни, которые не могут противопоставляться друг другу.

Стоит заметить, что объективный уровень включает в себя ряд факторов макросреды, которые оказывают влияние на конфликт:

- разделение участников конфликта на основных (между которыми происходит непосредственный конфликт) и второстепенных (зачастую выступают наблюдателями или третьей стороной, регулирующей конфликт);
- потребности, а также интересы и цели вышеуказанных участников конфликта, а также объект и предмет конфликтной ситуации.

По организационно-правовой форме «Лайт групп» является обществом с ограниченной ответственностью. Согласно уставу, предметами деятельности ООО «Лайт групп» являются: производство и реализация услуг в области общественного питания, оптовая и розничная торговля, транспортно-перевозочная деятельность, производство и реализация продукции, торгово-закупочная деятельность и внешнеэкономическая деятельность.

Адрес места нахождения: 410028, г. Саратов, ул. Н.Г. Чернышевского, д. 106 Руководитель: Директор Лукина Анна Васильевна.

Стоит отметить, что ООО «Лайт групп» может осуществлять и другие виды хозяйственной деятельности, не противоречащие закону. В процессе предпринимательской деятельности штатные сотрудники ООО «Лайт групп» проводят множество операций по оказанию услуг общественного питания и досугового сервиса посетителям, включая организацию и проведение праздничных мероприятий, разнообразных вечерних программ, тематических вечеров и др.

Данный набор действий обусловлен стремлением фирмы к достижению своей основной цели – извлечению прибыли за счет осуществления предпринимательской деятельности и удовлетворения общественных потребностей в предоставляемых товарах и услугах.

ООО «Лайт групп» включает в себя такой бренд, как «Corto coffee», крупную региональную сеть кафе-баров формата «кофе с собой», которая является бесспорным лидером рынка и представлена 18-ю кофе-барами,

расположенными в самых оживленных точках Саратова и Энгельса. В своей работе мы используем только отборный кофе с лучших мировых плантаций и профессиональные двугруппные машины. Сотрудники специальное обучение для приготовления вкусного кофе высокого класса. Каждая из кофеен соблюдает стандарты скорости и качества обслуживания.

В настоящее время ООО «Лайт Групп» включает в себя 20 кофеен в г. Саратов и г. Энгельс. Среднесписочная численность сотрудников в компании составляет 128 человек (см. табл. 1).

Таблица 1 – Численность персонала ООО «Лайт Групп» в г. Саратове и Энгельсе в 2017-2019 гг., чел.

Год	2017	2018	2019
Среднесписочная численность персонала	28	84	128

Коллектив компании практически стабильный, текучесть кадров низкая и сменяемость невысокая. Средний возраст сотрудников составляет 25 лет.

Исследуя гендерную структуру сотрудников, стоит отметить, что персонал на 90% состоит из женщин. Данный факт обуславливается отраслью компании и спецификой работы.

Филиал ООО «Лайт Групп» характеризуется чётко выдержанными технологиями работы и разделением труда. Принцип разделения труда можно считать базовым принципом организации. На изучаемом предприятии можно выделить как горизонтальное разделение труда, так и вертикальное. Горизонтальное разделение труда базируется на дифференциации в пределах одного функционального уровня, например, профессии. А вертикальное разделение труда означает дифференциацию по уровням управления, рангам управленческой иерархии, должностям: руководитель - заместители руководителя – начальники отделов. В организации преобладает горизонтальная иерархия, характеризующаяся отношениями, складывающимися между формально одноуровневыми системами или подсистемами.

Сотрудников предприятия можно разделить на следующие группы:

- административно-управленческий персонал (руководитель, заместители, начальники отделов);
- специалисты;
- стажеры.

Учитывая сервисную специфику предприятия, самой многочисленной группой работников является группа специалистов (85,3%) (см. рис. 1).



Рисунок 1 - Структура персонала по категориям ООО «Лайт Групп»

Как видно из рисунка, практически одинаковое количество работников находится в категориях «стажеры» (7,1%) и «административно-управленческий персонал» (7,6%), что объясняется спецификой деятельности исследуемой организации.

Как правило, специфика предприятия такова, что конфликты редко возникают между сотрудниками и клиентами. Это обеспечено высокой скоростью работы сотрудников кофеен, а также отсутствие больших очередей и зачастую собственного зала для гостей.

Рассмотрим пример 1. Как уже было указано ранее, в каждой кофейне работает от 1 до 3 человек в зависимости от проходимости места и расположения кофейни. Соответственно, в кофейнях, где работает 2 и более

человек часто происходят конфликты, которые в первую очередь основаны на взаимоотношении с новыми сотрудниками. Если в кофейне работает два человека, то один из работников до определенного времени является стажером, а другой – баристой. Конфликт происходит в процессе обучения, а также выхода на смену обоих работников, поскольку бариста должен всегда учитывать тот факт, что придется помогать новичку. Любые ошибки новичка становятся поводом для открытого конфликта и давления со стороны более опытного сотрудника, поскольку исправлять их придется старшему сотруднику.

Подобного рода конфликт возникает еще чаще в тот момент, когда в кофейне работает три человека, один из которых является старшим бариста. Соответственно, основные проблемы, происходящие по вине других сотрудников, решаются им, что вызывает в конечном счете негодование старшего сотрудника.

Следующий пример (2) является обратным. Старший сотрудник знает, в какое время должен появиться работник, осуществляющий контроль всей деятельности сети кофеен, поэтому злоупотребляет своим положением в определенный момент. К примеру, приходит позже, чем открывается кофейня. Подобные ситуации становятся раздражающим фактором для младшего персонала, поскольку приходится отчасти выполнять работу старшего сотрудника, что может сказаться на качестве обслуживания.

Третий пример является следствием первого и второго примера конфликтов. Указанные конфликты могут расширяться, привлекая руководство сети к решению проблемы. Решение получается не всегда верным, в особенности, если вышестоящий руководитель находится в каких-либо взаимоотношениях с тем сотрудником, на которого подана жалоба. Руководитель может принять чью-то определенную сторону, что будет не совсем верно. Кроме того, он может принять нейтральную сторону, не осуществляя активных действий и полагая, что конфликт пройдет сам по

себе. Любой исход как правило в конечном итоге приводит к увольнению одного сотрудника.

При этом, необходимо отметить, что в организации достаточно редко возникают конфликты между сотрудниками, если и возникают только между руководителями организации. Причинами конфликтов организации - это неправильная организация работы, неумелые действия руководителей и низкий уровень профессионализма сотрудников организации. В процессе конфликта работники помалкивают и ни во что не вмешиваются, решения принимает в основном руководитель организации. Продолжительность конфликта в организации, чаще всего один рабочий день. Анализ конфликта применяется руководителем одного из подразделений или кофейни. В частности, проводит анализ причин конфликта, что позволяет сформировать в дальнейшем пути выхода из конфликта. Кроме того, данный анализ позволяет понять пути, по которым может сложиться развитие конфликта и его возможные результаты. Однако это происходит в том случае, если конфликт носит затяжной характер и по своей сути достаточно трудно разрешаем.



Рисунок 2 - Процесс управления конфликтами в ООО «Лайт групп»

Исходя из этого формируется определение предмета конфликта и его основных участников. Характеристика каждого из участника у кадровых сотрудников уже имеется благодаря тщательному отбору, поэтому с большей вероятностью им получается без труда найти «лидеров» каждой из сторон конфликта (если конфликт групповой) и проанализировать точку зрения каждого, что позволяет выявить причины конфликта. Понимание причин конфликта дает возможность сформировать более точный прогноз для решения конфликта.

Затем выбираются способы управления конфликта, которые будут представлены далее. Руководители кофеен ООО «Лайт групп» используют следующие структурные способы управления конфликтами:

1. Четкое разъяснение требований к выполняемой работе. Использование данного метода позволяет разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками и подразделениями из-за противоречий в выполняемых функциях и заданиях, и предполагает разъяснение ожидаемых результатов как от отдельного работника, так и группы в целом. При этом создаются соответствующие инструкции, системы полномочий и ответственности.

Подобный способ помогает эффективно решить конфликты еще на стадии их формирования. К примеру, это особенно актуально, когда в кофейню трудоустраивается новый работник (стажер). Несмотря на имеющиеся у стажера проблемы, более опытный сотрудник помогает ему в меру своих обязанностей и старается выступать скорее старшим коллегой, но не наставником.

2. Интеграция и координация совместной работы. Суть этого метода заключается в создании иерархической системы полномочий для упорядоченного взаимодействия сотрудников. Таким образом, при возникновении каких-либо разногласий работники всегда могут обратиться к их общему начальнику, который примет решение.

В ООО «Лайт групп» применяются и межличностные методы (данные получены из личного общения с работниками). Данные методы могут применяться непосредственным руководителем работника, так и самими работниками. Сюда можно отнести:

1. Уклонение от конфликта. При использовании данного способ сотрудник пытается избежать конфликта, не участвуя в обсуждении таких вопросов, в которых могут возникнуть противоречия и разногласия. Такой человек занимает пассивную позицию в коллективе и не желает испытывать стресс. Как правило, используется перевод работника в другую кофейню, что минимизирует возможность контакта со своими бывшими коллегами. Если работника не переводят, зачастую он либо соглашается с условиями оппонента, либо увольняется.

2. Сглаживание конфликта (уступка). Сущность данного способа состоит в том, что одна из противоречащих сторон пытается погасить стремление другой к конфликту. Руководитель обсуждает конфликт вместе с работниками, но результат данного метода зависит от того, насколько работник конфликтный. В итоге может образоваться соглашение, но проблема не решается. Все это в дальнейшем может привести к новому конфликту.

3. Принуждение. Способ, при котором одна из сторон конфликта пытается любой ценой заставить другую принять ее точку зрения. Таких людей не интересуют другие мнения, зачастую они ведут себя агрессивно. Недостаток данного метода состоит в подавлении инициативы работников и в повышении вероятности упущения каких-либо значительных факторов, так как учитывается только одна точка зрения. Данный метод применяется руководителем кофейни, однако достаточно редко, что объясняется вышеуказанной причиной. Принуждение является эффективным методом только в том случае, если один работник пытается самостоятельно навязать собственное видение разрешения конфликта и подавить другую сторону.

Соответственно, он принимает решение, образованное с позиции сильного давления и принуждения.

4. Компромисс. При этом способе человек принимает мнение своего оппонента, но не полностью. Способность найти компромисс высоко ценится в управленческих ситуациях, так как возникает возможность быстрого разрешения конфликта. Данный способ считается в ООО «Лайт групп» самым эффективным, поскольку работники могут договориться сами, либо договориться с собственным руководителем. Компромисс помогает решить простые и короткие по времени конфликты.

Проведенный ранее анализ показал, что в большей степени работники приспосабливаются при наличии конфликта к решению другой стороны, т.е. идут на уступку.

Указанные межличностные методы имеют куда меньший эффект по сравнению с регламентированными способами, потому что в таком случае на разрешение конфликта влияет характер каждого работника.

Если работник является конфликтным человеком, то конфликт заведомо тяжелее будет решить, в особенности, если противоположная сторона конфликта обладает похожими чертами характера. Работники с более мягким характером могут вовсе уволиться, чтобы устранить даже минимальные причины конфликта. Соответственно, необходимо более качественно регламентировать межличностные способы разрешения конфликтов.

В качестве основных недостатков системы управления конфликтами можно отметить следующее:

1. Участие работников в конфликте происходит, однако в рамках конфликта они имеют мало самостоятельности. Конфликт решается за счет действий непосредственного руководителя и в меньшей степени кадрового работника.

2. Во время конфликта работники занимают пассивную позицию, что вредит завершению конфликта, поскольку соглашение с определенными условиями может стать причиной еще большего конфликта.

3. Представленная система управления конфликтами имеет низкую эффективность, что подтверждают представленные ранее данные.

4. Кадровые работники практически никак не участвуют в управлении конфликтами, однако это могло бы существенно повысить эффективность системы управления конфликтами в ООО «Лайт групп».

5. Негативной стороной является крайне редкое использование стратегии сотрудничества при разрешении конфликта.

Стоит заметить, что по большей части конфликты происходят внутри кофейни и как правило, между опытными работниками и новичками. При этом, несмотря на действия руководителя кофейни, работники применяют по большей части стратегию приспособления либо увольняются, что показывает низкую эффективность системы управления конфликтами. Кадровое подразделение не участвует в разрешении конфликта, а работники занимают пассивную позицию, что приводит в дальнейшем к новым конфликтам.

Заключение

Таким образом, можно отметить, что система управления конфликтами в ООО «Лайт Групп» имеет собственную структуру и методы управления конфликтами, которые должны быть действенными, однако из анкетирования становится понятно, что возникновение конфликтных ситуаций происходит не часто, но периодически и при этом большая часть работников участвует в конфликтах, что создает основу для роста текучести персонала, а также для снижения социально-психологического климата.

Работников необходимо научить участвовать в конфликте самостоятельно, поскольку они не могут постоянно обращаться к руководителю или кадровому сотруднику за помощью. Для этого процесс управления конфликтами необходимо регламентировать. Данное мероприятие возможно реализовать с помощью внедрения Положения о конфликте в организации. Важно совершенствовать систему управления конфликтами таким образом, чтобы работник был в большей степени заинтересован в разрешении конфликта. Это необходимо для ускорения разрешения конфликтной ситуации. Еще одним мероприятием для совершенствования системы управления конфликтами является обучение персонала. В частности, предполагается внедрить программу «Управление имиджем персонала».

Предложенные мероприятия позволят существенно повысить эффективность системы управления конфликтами и ее составляющих. Кроме того, вышеперечисленные нововведения дают возможность совершенствовать имиджевую составляющую деятельности персонала, а также корпоративную культуру исследуемой организации.

Кроме того, были предложены общие рекомендации, которые могли бы способствовать повышению эффективности. Необходимо отметить, что предложенные меры по управлению конфликтами существенным образом позволят улучшить систему управления конфликтами в ООО «Лайт групп», а

также совершенствовать взаимоотношения между сотрудниками и действующую корпоративную культуру. Следовательно, в рамках системы управления конфликтами ООО «Лайт групп» важно применять комплексный подход к совершенствованию, который будет способствовать повышению эффективности данной системы.