

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 (НА ПРИМЕРЕ АО НК
«САРАТОВНЕФТЕГЕОФИЗИКА»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студенки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Трусимовой Юлии Эдуардовны

Научный руководитель
Зав. кафедрой к.э.н., доцент


подпись, дата

Л. И Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент


подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Вопросы исследования и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили актуальность темы исследования. Об этом свидетельствует тот факт, что столкновение точек зрения, позиций, мнений очень частое явление общественной жизни, поэтому, чтобы выработать верную линию в разрешении различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении. В организациях с высоким уровнем конфликтности снижается эффективность работы специалистов, повышается текучесть персонала, ухудшается организационный климат, деформируется мотивация персонала к работе и лояльность к компании.

Основными направлениями совершенствования системы управления конфликтами являются: разработка стратегии управления конфликтами на предприятии, использование наиболее популярных средств для предотвращения конфликтов, разработка более эффективной системы стимулирования персонала. Теория и практика менеджмента представляет широкий спектр методов совершенствования системы управления конфликтами, которые можно применять в самых разных ситуациях, к разным организационным условиям и субъектам. Использование современной методологии в профилактике и разрешении конфликтных ситуаций позволяет менеджерам своевременно выявлять признаки конфликтов, устранять их причины и не доводить до негативных проявлений, агрессии и открытого противостояния.

Степень разработанности проблемы. Научные аспекты совершенствования системы управления конфликтами в организации формировались на основе изучения, анализа, переосмысления разработок как отечественных, так и зарубежных ученых. Изучение вопроса системы управления конфликтами в организации исследованы в работах В.Р.

Весенина, Н.И. Леонова, М. Дойча, А.Г., Здравомыслова, В.Р. Вершинина, А.В Дмитриева, Ю.В. Оболонского, О.П. Мариненко, А.Н. Полухина, С.Д. Резника, В.В. Травина, В.Л. Цветкова, Ф.И. Шарков, В.Е. Щербак и других. Среди зарубежных ученых, исследования в области совершенствования системы управления конфликтами в организации проводили: К. Боулдинг, И. Галтуинг, Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Козер, Д. Марч, Ж. Робине, М. Спенсер и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование системы управления конфликтами в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию в организации АО «Саратовнефтегеофизика».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие совершенствования системы управления конфликтами в организации, раскрыть особенности системы управления конфликтами, дать классификацию конфликтов в компании АО «Саратовнефтегеофизика», провести анализ деятельности АО «Саратовнефтегеофизика», выявить особенности управления конфликтами в компании, представить систему управления конфликтами в организации, предложить новые методы управления конфликтами, провести оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложений 1-3.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы совершенствования системы управления конфликтами в организации» автором раскрываются понятие, классификация, этапы, методы и особенности совершенствования системы управления конфликтами в организации.

Система управления конфликтами на предприятии это - целостная совокупность соединенных между собой информационными связями

элементов объекта и органа управления. Она отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, вертикальное и горизонтальное соотношение уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня.

Основными направлениями совершенствования системы управления конфликтами являются: разработка стратегии управления конфликтами на предприятии, использование наиболее популярных средств для предотвращения конфликтов, разработка более эффективной системы стимулирования персонала.

Функции и структура системы управления конфликтами на предприятии представляют две неразрывно взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны единого целого – организации системы управления и выступают соответственно, как содержание и форма процесса управления. Взаимообусловленность функций и структуры управления предполагает первичность функций и вторичность структуры управления.

В обществе существуют различные типы организаций: предприятия, учреждения, университеты, финансовые структуры, общественные организации (например, политические партии, профсоюзы и др.). Организации структурно состоят из целого ряда подразделений: цехов, смен, отдельных служб, бригад и др. Эти объединения выступают как первичные группы, т.е. являются социальной средой, в которой человек непосредственно контактирует с другими людьми. Это общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений - экономических, социальных, политических, нравственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают препятствия на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, рождает напряжение, кризисные ситуации с сознательным противоборством,

конфликты. В связи с этим выделяют четыре вида конфликтов, появление которых наиболее часто отмечается исследователями в организации.

Первый - внутриличностный конфликт, он выражается в форме борьбы мотивов внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Также он может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации и др.

Второй - Межличностный конфликт. Подобный вид конфликта в реальной служебной обстановке встречается довольно часто. Обычно он возникает либо между подчиненными и начальником, либо между работниками, выполняющими общую работу, но имеющими на нее разное мнение. Конфликт может происходить и между работниками, претендующими на вакантную должность более высокого уровня.

Усугубляющими факторами в возникшем конфликте могут служить различие в характере и темпераменте конфликтующих, в их идеалах, взглядах и целях.

Третий - конфликт между отдельной личностью и группой. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. И этот вид конфликта в неформальных структурах обычно возникает тогда, когда ожидание группы вступает в противоречие с ожиданиями одного из его членов, либо когда он попытается занять иную позицию в своем поведении, чем это принято в группе.

Одной из часто встречающихся причин конфликта в формальных структурах служит мнение группы работников о неправомерности действий

их начальника, особенно в области дисциплинарных мер и мер вознаграждения.

Четвертый - конфликт между группами. Такая ситуация в организации также встречается достаточно часто. В неформальных организациях почвой для подобных конфликтов служит соперничество между группами, стремящихся к достижению максимального влияния на администрацию организации. В формальных структурах одной из причин межгрупповых конфликтов служат разногласия между линейным и штабным персоналом.

Причин возникновения конфликтов огромное множество и все они могут проявляться в самых разнообразных вариациях. Задача менеджера уметь диагностировать ситуацию и выявлять истинные причины конфликта, чтобы потом принимать правильные решения и управлять конфликтом.

Диагностика конфликта и определение причин, его вызвавших является залогом успешного разрешения сложившейся ситуации.

В главе 2 проведен анализ системы управления конфликтами в АО «Саратовнефтегеофизика». Автор дает общую характеристику деятельности АО «НК Саратовнефтегеофизика», проводит классификацию конфликтов и выявляет особенности системы управления конфликтами в АО НК «Саратовнефтегеофизика».

Сегодня ОАО «Саратовнефтегеофизика» представляет собой одну из самых динамично развивающихся геофизических компаний России, которая владеет самыми современными техническими и программными средствами в области геофизических исследований.

В настоящее время АО «НК Саратовнефтегеофизика» является хорошо сбалансированной организацией сочетающей новейшее техническое вооружение и высококвалифицированный персонал, что является основой нашего научно-технического потенциала. Многие сотрудники предприятия имеют опыт работы в Анголе, Индии, Ираке, Сирии, Алжире.

Геологопромысловые работы, осуществляемые ОАО «НК Саратовнефтегеофизика», охватывают практически весь спектр скважинных

геофизических исследований, включая геолого-технологический контроль бурения скважин. Основными видами деятельности организации в 2016г. являлись: добыча нефти; добыча газового конденсата; добыча природного газа; производство КГУФС (конденсат газовый утяжеленного фракционного состава), предоставление услуг по перевалке нефти.

Компания ведет либеральную политику, так как большая доля работ – это исследования. Именно поэтому в качестве приоритетного формата работы используется программный подход и экспертная оценка новых идей.

Взаимодействие с клиентами строится на принципах ответственности и обеспечения долговременности взаимовыгодных отношений. Для решения особенно сложных задач компания привлекает специалистов из разных регионов России и из-за рубежа, чтобы обеспечить высокое качество исследований и удовлетворить потребности клиента.

В результате анализа было выявлено, что у предприятия проблемы с платежеспособностью. В 2019 году коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент критической ликвидности не достигали нормативного значения. Однако, в динамике положение несколько ухудшилось, значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2018 и 2019 году составило 0,21 и 0,05, не достигнув, таким образом, норматива. Это означает, что в ближайшее время компания способна погасить только 5% своих краткосрочных обязательств.

В качестве положительного момента можно отметить факт высокого значения коэффициентов маневренности. Так, за анализируемый период значение коэффициента маневренности сокращается с 0,64 до 0,40, но остается в рекомендуемых пределах. Своего наибольшего значения показатели достиг в 2018 г. и составил 0,7%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания не является в полной мере платежеспособной и финансово-устойчивой, однако в динамике наблюдаются положительные тенденции в деятельности ОАО «НК Саратовнефтегеофизика».

Можно отметить, что у компании есть определенные сильные позиции, которые сформированы благодаря ее потенциалу и сложившимся внешним факторам. На данном региональном рынке ОАО «НК Саратовнефтегеофизика» является лидером рынка. Во-многом, это обусловлено тем, что компания появилась на данном рынке достаточно давно и имеет большую клиентскую базу. Второе место у ЗАО «Татнефть». ЗАО «Газмашпроект» занимает третье место в рейтинге вместе с ЗАО «Нефтьпром».

АО НК «Саратовнефтегеофизика» – достаточно крупная организация, в которой работает большое количество сотрудников разных возрастных категорий, профессий, социального уровня и различной мотивацией. Более того, компания находится в стадии кризиса, вызванного негативным воздействием экономического кризиса и спадом клиентской активности, что приводит к некоторой реструктуризации и сокращению штатов. В связи с этим в организации возникают конфликты, которые можно разделить на несколько групп:

Первая и основная категория конфликтов, которые чаще всего возникают в организации – межличностные конфликты. Их причина – личная неприязнь некоторых сотрудников, которые вынуждены взаимодействовать в силу сложившихся коммуникационных связей. Этот тип конфликтов относится к категории самых трудноразрешимых и болезненных, носит ярко выраженную деструктивную форму, затрагивает других сотрудников и обуславливает необходимости вмешательства руководства.

Вторым типом конфликтов в организации являются внутригрупповые конфликты, которые возникают чаще всего в отделах геологических исследований и в отделе разработок. Их причины – разнообразие подходов специалистов в решении творческих и исследовательских задач. Так как в данных подразделениях работают инженеры высокой квалификации, обладающие широким спектром знаний и опыта, то их конфликты носят конструктивный характер и, чаще всего, заканчиваются принятием решения о

выборе наиболее эффективного метода разработки конкретного объекта или созданием нового проекта.

Третья группа конфликтов – между личностью и группой. Данный конфликт возникает между генеральным директором и некоторыми руководителями структурных подразделений, которые могут оказывать влияние на стратегию развития компании. Причина конфликта заключается в разном понимании вектора дальнейшего развития организации и определении методов конкурентной борьбы и преодоления кризиса.

То есть, организация сталкивается с несколькими видами конфликтов, которые оказывают негативное воздействие на работу компании и эффективность взаимодействия и выполнения обязанностей специалистов.

В ходе исследования выяснилось, что ОАО НК «Саратовнефтегеофизика» плохо справляется с конфликтной ситуацией и уделяет недостаточно внимания месторождению, что приводит к частым конфликтам. Отсутствие профессионалов в области управления конфликтами может привести к огромным экономическим и социальным потерям.

Таким образом, в данной главе показано, что в организации ОАО НК «Саратовнефтегеофизика» отсутствует система управления конфликтами, которая могла бы обеспечить предотвращение конфликтов и негативных последствий. Руководство компании еще не осознало необходимость такой системы. В то же время частота конфликтов становится все выше и выше, а их высокая эмоциональная интенсивность разрушает отношения внутри команды и между партнерами, что влияет на конкурентоспособность и стабильность развития компании.

В главе 3 «Направления совершенствования системы управления конфликтами в АО «СаратовНефтегеофизика»» автор обосновывает основные направления совершенствования системы управления конфликтами, изучает новые методы системы управления конфликтами в АО «СаратовНефтегеофизика» и проводит их экономическую оценку.

Проведенный анализ показал, что количество конфликтов по предоставлению отпусков работникам в неудобное для них время возрастает на 22,2% в 2019 году по отношению к 2017 году. Можно сделать вывод о том, что сотрудники перестали выполнять план работ, но все же хотят получить отпуск в удобное для себя время. Это пагубно сказывается на экономическом положении организации, поэтому работодатель не уступает желаниям сотрудников и поэтому возникает нарастание конфликтной ситуации.

Руководство, прислушивается в основном, к мнению большинства, но предложения меньшинства не всегда принимаются к рассмотрению. Инициативность награждается морально и материально.

В компании АО НК «Саратовнефтегеофизика» за 2019 год в общей сложности было 590 конфликтов. Из них самый большой процент составили межличностные конфликты (41 %), на втором месте конфликты между личностью и группой (37 %), на третьем месте 22% между работодателями и работниками.

С целью решения имеющихся проблем в совершенствовании системы управления конфликтами, можно выделить следующие методы:

- психологическое сопровождение персонала,
- улучшение качества взаимодействия в коллективе;
- повышение конфликтологической компетентности руководителя.

I. Психологическое сопровождение персонала. .

С этой целью необходимо сделать следующее:

Для выявления социально-психологических факторов, влияющих на эффективность работы коллектива и совершенствование способов управления конфликтными ситуациями в АО «СаратовНефтегеофизика», предлагается использование услуг конфликтолога. Для проведения данного мероприятия необходимо затратить 28,3 тыс. рублей.

II. Повышение конфликтологической компетентности руководителей.

Для поддержания благоприятной психологической обстановки в АО «СаратовНефтегеофизика» руководителю необходимо обладать

определенными навыками. Для совершенствования навыков руководителю предлагается пройти тренинг по решению конфликтных ситуаций в организации с целью овладения техниками снятия социально-психологической напряженности и конструктивного управления конфликтными ситуациями.

Выбор тренинговой программы должен быть направлен на решение проблем в ведении принципиальных переговоров, отсутствие навыков посредничества, предупреждения и сглаживания конфликтов, на улучшение психологического климата в коллективе. Таким образом, для проведения данного мероприятия необходимо затратить 25,0 тыс. рублей.

III. Снятие напряженности, улучшение качества взаимодействия в коллективе.

Для сплочения коллектива и построения эффективного командного взаимодействия необходимо провести тренинг для персонала.

Предлагается предложить персоналу участие в арт-терапевтическом тренинге «Все цвета радуги».

Его целью является улучшение физического и эмоционального состояния персонала АО «СаратовНефтегеофизика», что может помочь снять хроническую усталость и эмоциональную опустошенность, а также открыть творческий потенциал, повысить работоспособность и укрепить позитивное отношение к профессии. Для проведения мероприятия необходимо затратить 46,0 тыс. рублей.

То есть, для внедрения проектных мероприятий нам необходимо затратить 99,3 тыс. рублей, из них 77,0 тыс. рублей единовременных затрат и 22,3 тыс. рублей текущих.

Посчитаем эффективность мероприятий: $25,9 : 99,3 * 100 \% = 26,08 \%$.

Отсюда видно, что в результате проведения предлагаемых мероприятий доходы АО «СаратовНефтегеофизика» увеличатся на 1,0% или на 25,9 тыс. руб., при этом себестоимость увеличится лишь на 1,0%. Показатель рентабельности вырастет на 0,69 %, производительность труда на

8,4 %, фондоотдача на 0,02 %. Все показатели имеют положительную динамику.

Таким образом, с целью совершенствования системы управления конфликтами в АО «СаратовНефтегеофизика» был разработан комплекс рекомендаций. Внедрение данного комплекса в политику АО «СаратовНефтегеофизика» будет способствовать совершенствованию системы управления конфликтами, что в свою очередь будет способствовать росту эффективности деятельности организации в целом.

Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в организации будут способствовать оздоровлению социально-психологического климата в коллективе и эффективности деятельности АО «СаратовНефтегеофизика».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

В менеджменте конфликт интерпретируется как взаимодействие между субъектами, которое характеризуется противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Разрешение любого конфликта – это почти всегда действия всех его участников, направление на устранение разногласий, прекращение острых споров и активное решение проблемы. Специалистами разработано множество методов и рекомендаций по разрешению спорных ситуаций. Основными направлениями совершенствования системы управления конфликтами являются: разработка стратегии управления конфликтами на предприятии, использование наиболее популярных средств для предотвращения конфликтов, разработка более эффективной системы стимулирования персонала.

Объектом данного исследования является открытое акционерное общество «НК Саратовнефтегеофизика». Целью создания организации

является разработка месторождений нефти и газа за счет средств, полученных от реализации продукции.

Сегодня ОАО «Саратовнефтегеофизика» представляет собой одну из самых динамично развивающихся геофизических компаний России, которая владеет самыми современными техническими и программными средствами в области геофизических исследований.

В компании практически одинаковое количество мужчин и женщин, что обосновано низким уровнем зависимости профиля деятельности компании и профессиональной идентификации по половому признаку. Наибольшая доля персонала в возрасте 36-55 лет, что свидетельствует о том, что средний возраст составляет 42 года, что говорит о «молодом» кадровом составе.

У компании есть определенные сильные позиции, которые сформированы благодаря ее потенциалу и сложившимся внешним факторам.

Можно отметить, что на данном региональном рынке ОАО «НК Саратовнефтегеофизика» является лидером рынка. Во-многом, это обусловлено тем, что компания появилась на данном рынке достаточно давно и имеет большую клиентскую базу. Второе место у ЗАО «Татнефть». ЗАО «Газмашпроект» занимает третье место в рейтинге вместе с ЗАО «Нефтьпром».

В АО НК «Саратовнефтегеофизика» существует три группы конфликтов: межличностные конфликты, внутригрупповые конфликты и - между личностью и группой. В 2019 году по отношению к 2017 году на 50% увеличилось количество конфликтов, возникающих на фоне отсутствия материального поощрения работников.

Имеющийся порядок разрешения конфликтов в компании не даёт удовлетворения ни самим сотрудникам компании, ни руководителям. Зачастую ситуация пускается на самотек, а в качестве методов разрешения часто вообще ничего не используется. Профилактика конфликтов и меры, улучшающие климат в коллективе практически отсутствуют. Данные факты

являются основанием для устранения выявленных проблем. Поэтому необходимо внедрение новых методов системы управления конфликтами в АО «СаратовНефтегеофизика».

С целью решения имеющихся проблем в управлении конфликтами, можно выделить следующие методы работы:

- психологическое сопровождение персонала,
- улучшение качества взаимодействия в коллективе;
- повышение конфликтологической компетентности руководителя.

Для выявления социально-психологических факторов, влияющих на эффективность работы коллектива и совершенствование способов управления конфликтными ситуациями в АО «СаратовНефтегеофизика», предлагается использование услуг конфликтолога.

Для поддержания благоприятной психологической обстановки в АО «СаратовНефтегеофизика» руководителю необходимо обладать определенными навыками. Для совершенствования навыков руководителю предлагается пройти тренинг по решению конфликтных ситуаций в организации с целью овладения техниками снятия социально-психологической напряженности и конструктивного управления конфликтными ситуациями.

Для сплочения коллектива и построения эффективного командного взаимодействия необходимо провести тренинг для персонала. Предлагается предложить персоналу участие в арт-терапевтическом тренинге «Все цвета радуги». Его целью является улучшение физического и эмоционального состояния персонала АО «СаратовНефтегеофизика», что может помочь снять хроническую усталость и эмоциональную опустошенность, а также открыть творческий потенциал, повысить работоспособность и укрепить позитивное отношение к профессии.

В результате проведения предлагаемых мероприятий доходы АО «СаратовНефтегеофизика» увеличатся на 26,08 %.

Таким образом, с целью совершенствования системы управления конфликтами в АО «СаратовНефтегеофизика» был разработан комплекс рекомендаций. Внедрение данного комплекса в политику АО «СаратовНефтегеофизика» будет способствовать совершенствованию системы управления конфликтами, что в свою очередь будет способствовать росту эффективности деятельности организации в целом.

Список публикаций автора по исследуемой проблеме:

1. Трусимова, Ю.Э. Совершенствование системы управления конфликтами в организации// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей студентов и магистрантов. Вып. 8 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2019. ISBN 978-5-9999-3304-1 С. 9-12.

2. Трусимова, Ю.Э. Особенности исследования системы управления конфликтами в организации// Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей студентов и магистрантов. Вып. 9 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2020. (сборник статей в процессе публикации)