

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование управления трудовыми конфликтами
в ООО «ВолгаЭкоСервис»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Тимохиной Алены Романовны

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.э.н., доцент _____ «__» _____ 2022 г./ Л.В. Славнецкова/

Зав. кафедрой

д.э.н., профессор _____ «__» _____ 2022 г./Н.В. Митяева/

Саратов 2022

Введение. Конфликты в современном мире являются неотъемлемой частью всех отношений в процессе жизнедеятельности людей. Они сопровождают нас во всех коммуникациях различных сфер деятельности. Как правило, конфликт рассматривается как негативное явление, однако он может вызывать и положительные последствия. Без грамотного и эффективного управления конфликтами невозможно достичь поставленных целей организации и в дальнейшем улучшить показатели деятельности.

В целом, актуальность данного исследования определяется, во-первых, обострением социальной напряженности на отечественных предприятиях, выразившемся в росте числа трудовых конфликтов между работниками и работодателями; во-вторых, неготовностью к проявлениям открытой конфронтации самих субъектов противостояния; в-третьих, отсутствием целенаправленной и долговременной политики государства по отношению к конфликтам в социально-трудовой сфере. Проблема трудовых конфликтов исследуется преимущественно социологами, психологами, профсоюзными работниками. В существенно меньшей степени разработаны управленческие аспекты проблемы, что сказывается на обоснованности и эффективности практических рекомендаций по регулированию трудовых конфликтов.

Необходимость управления конфликтами в трудовом коллективе обусловлена их влиянием на эффективность профессиональной деятельности. От качества данного управления зависит, как будут влиять конфликты на деятельность организации – разрушающе, или наоборот, служить основой для развития. Поэтому в любой организации, любом подразделении должны применяться наиболее эффективные для конкретного коллектива методы управления конфликтами.

Цель настоящего исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления трудовыми конфликтами на примере ООО «Волга Эко Сервис».

Реализация данной цели предопределила необходимость решения следующих исследовательских задач:

- определить понятие и дать классификацию конфликтов, а также причин их возникновения;
- рассмотреть особенности конфликтов в трудовом коллективе;
- рассмотреть методы управления трудовыми конфликтами в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Волга Эко Сервис»;
- проанализировать состав персонала организации и причины возникновения конфликтов в трудовом коллективе в ООО «Волга Эко Сервис»;
- провести анализ управления трудовыми конфликтами в ООО «Волга Эко Сервис»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления трудовыми конфликтами в организации;
- определить эффективность разработанных рекомендаций.

Объектом исследования стала строительная организация ООО «Волга Эко Сервис».

Предмет исследования – специфика трудовых конфликтов и управления ими в организации.

Теоретико-методологической основой исследования стали общетеоретические методы исследования (проведение аналогии, классификация, анализ, дедукция и индукция), практические методы исследования (сравнение, сопоставление), эмпирические методы (анкетирование).

Границы исследуемой проблемы – 2018-2020 гг.

Характеристика информационной базы – сведения, собранные на предприятии ООО «Волга Эко Сервис» по исследуемой проблеме.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, разделенной на три главы, заключения, списка использованной литературы и приложений. Согласно поставленным задачам в основной части работы последовательно раскрываются теоретические подходы к организации

управления трудовыми конфликтами, проводится анализ практической деятельности предприятия по управлению конфликтами в коллективе, формируются выводы по выявленным проблемам, разрабатываются мероприятия, которые могут быть внедрены в практическую деятельность предприятия с целью совершенствования управления конфликтами.

Практическое использование выводов, полученных в ходе исследования, возможно при решении конфликтных ситуаций с учетом факторов их возникновения. Полученные результаты могут быть использованы в практике управления конфликтами в организации.

Основное содержание работы. *Анализ теоретических* аспектов управления конфликтами в трудовом коллективе позволило определить, что конфликт представляет собой ситуацию противостояния сторон, которая возникает из-за несовпадения взглядов на те или иные события, явления, а также из-за противоположности интересов. Конфликты, как правило, по субъектам делятся на внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межгосударственные (или между коалициями государств), межкультурные (глобальные) конфликты. Кроме того, конфликты классифицируют по длительности протекания, по результатам, по сфере проявления, по источнику возникновения, по эмоциональности, по признаку управления и др. Причины конфликтов могут носить объективный или субъективный характер. Многие конфликтные ситуации могут возникать на основе объективных социальных причин, заключающихся в неэффективности системы управления в обществе, неравенства социальных субъектов и т.д. К личностным и социально-психологическим причинам относят разное восприятие людьми целей, поведения, ценностей и т.д.; разлад между ожиданиями и поступками людей; недостаточная или некачественная информация; несовершенство человеческой психики и многие другие.

Трудовые конфликты – это столкновение противоположных мнений, целей, взглядов или позиций двух и или более сторон или других субъектов взаимодействия, которые происходят в трудовой жизни. В свою очередь,

управление трудовым конфликтом это целенаправленное обусловленное объективными законами воздействие на его динамику для развития или разрушения в условиях той системы, к которой оно имеет отношение. Субъектами трудового конфликта выступают отдельные индивиды и целые группы людей. Различия между этими ситуациями условные и «иллюзорные». Например, внешне конфликтуют отдельные индивиды, а на самом деле за ними стоят целые группы людей со своими противоположными целями и интересами (этот индивид может представлять интересы целой группы или повиноваться ей), или наоборот, внешне конфликтуют группы, но на самом деле они могут находиться под воздействием отдельных индивидов (так же представлять интересы этих индивидом или повиноваться им).

Полное отсутствие конфликтов в современных организациях невозможно и нежелательно. Главной причиной возникновения конфликтов является проблема распределения ресурсов в компании. В целом конфликты в организации можно разделить на два вида – деловые и личностные конфликты, причины которых носят различный характер – обусловленный организационными или же социально-психологическими противоречиями. Однако, несмотря на это следует принимать во внимание неразрывную взаимосвязь конфликтов данных видов. Следует отметить противоречивый характер, который носит последствия конфликтов: они могут быть как негативными, так и позитивными для организации и сотрудников, в частности.

Невозможно предвидеть все конфликтные ситуации, которые могут возникнуть в жизни и на работе. Поэтому урегулирование конфликтов зависит от сложившейся ситуации. При разрешении трудовых конфликтов, которые особенно важны в работе организации, следует учитывать многообразие внешних факторов, а также особенности индивидуальных психологических особенностей работников.

В целом, управление конфликтами, возникающими в организации, должно быть неотъемлемой частью всего процесса управления, так как это позволяет сохранить положительный социально-психологический климат в

коллективе и повысить эффективность его деятельности.

Анализ деятельности ООО «Волга Эко Сервис» позволил сделать следующие выводы.

Финансовые показатели предприятия в период исследования показали рост выручки и себестоимости, причем темп роста последней выше, чем у выручки, вследствие чего снизились показатели прибыли и рентабельности (рис. 1).

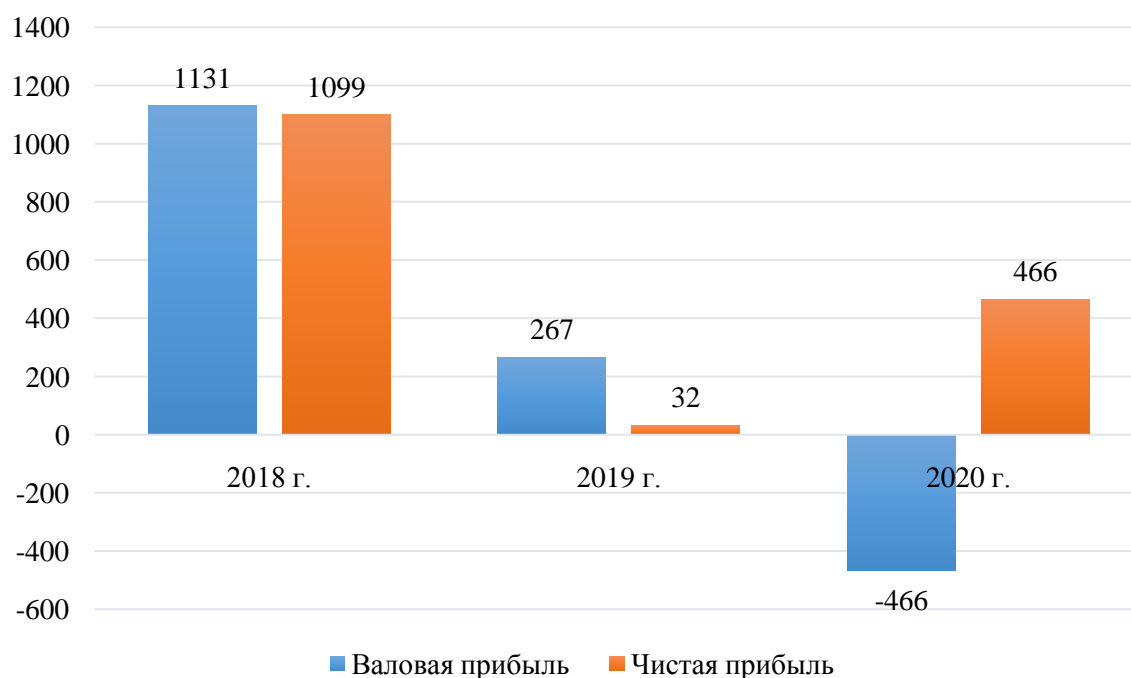


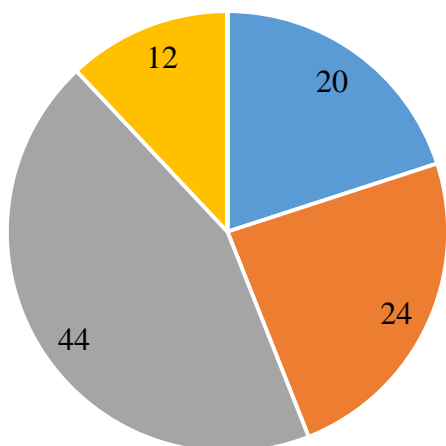
Рисунок 1 – Динамика показателей прибыли ООО «ВОЛГА ЭКО СЕРВИС», 2018-2020 гг., тыс. руб.

ООО «ВОЛГА ЭКО СЕРВИС» необходимо наращивать финансовую устойчивость своей деятельности. Состав персонала организации достаточно стабилен, есть представители различных возрастных групп, имеющих разный профессиональный уровень;

В результате проведенной самооценки конфликтности личности было определено, что почти все работники не считают себя конфликтными личностями. Был сделан вывод о нормальном психологическом климате в организации, однако стало очевидно, что существуют некоторые проблемы, так как многие сотрудники не могут назвать обстановку полностью благоприятной,

которая характеризуется средней частотой возникновения конфликтов. Периодически возникают небольшие и быстро разрешаемые конфликты, происходят лишь мелкие ссоры между сотрудниками, отсутствуют открытые конфликты и скрытая враждебность во взаимоотношениях между некоторыми из сотрудников или с руководителем. В целом отмечено, что в коллективе столкновения происходят из-за некорректного распределения обязанностей между сотрудниками, сложных процедур принятия решений, неопределенности ролей, прав и ответственности сотрудников, неточного определения целей работы или же из-за недовольства работников стилем и методами работы руководителей. Различия в уровне профессиональных знаний, квалификации, конкуренция между коллегами, различия в ценностях, несоблюдение прав подчиненных, невозможность для подчиненных реализовывать свои идеи не становятся основой для возрастания напряжения в отношениях между работниками организации.

Анализ управления трудовыми конфликтами в организации показал, что какого-то учета конфликтов, планомерной работы или оценки эффективности их разрешения на предприятии не осуществляется. Тем не менее, опрос сотрудников показал, что конфликтные ситуации возникают достаточно часто (почти половина респондентов рассказали о конфликтах с руководством и коллегами), но не всегда носят критический характер, обычно это поверхностные конфликты, которые разрешаются самостоятельно сотрудниками (рис. 2).



- Возникающие конфликты не разрешают, а стараются «замять»
- Обычно все конфликты разрешает сам руководитель так, как считает нужным
- Руководитель чаще выступает в качестве посредника, принимает компромиссное решение, в той или иной степени удовлетворяющее обе стороны
- Конфликты всегда разрешаются путем переговоров и совместными усилиями сторон
- Не обращаю на это внимания

Рисунок 2 – Структура ответов на вопрос о разрешении конфликтов в коллективе, %

Результаты анализа показали, что причины конфликтов в организации заключаются в следующем:

- нет четкого разграничения полномочий и ответственности;
- происходит дублирование функций;
- недостаток дисциплины и несоблюдение правил и норм работы;
- не действует принцип справедливости по отношению к сотрудникам.;
- руководитель замыкает на себе разрешение конфликта, не использует коллективные методы;
- структурные методы используются ограниченно, из них применяется только разъяснение требований к работе;
- зачастую для сведения конфликта к минимуму используется принуждение, что подавляет инициативу подчиненных и приводит к возмущениям.

Происходит снижение взаимопонимания и взаимовыручки между

персоналом, что в свою очередь приводит к накоплению негатива. При этом может формироваться отрицательное отношение у клиентов, что приведет к снижению выручки. Кроме того, нерегулируемые конфликтные ситуации подрывают коллективное единство, стремление к определенным целям и выполнение задач, что может повлечь за собой незаинтересованность в работе и большую текучку кадров. Также отсутствует забота о справедливости, что, в свою очередь, говорит о малой защищенности персонала от произвола руководителей, и как последствия – накопления негатива. Минусом при управлении конфликтными ситуациями выступает несвоевременный контроль или его отсутствие за деятельностью административного персонала.

Для совершенствования управления трудовыми конфликтами в ООО «Волга Эко Сервис» были предложены следующие мероприятия:

1. Расширить используемые методы управления конфликтами: структурные методы, межличностные методы, тестирование сотрудников.
2. Разработать рекомендации для руководителя по работе с конфликтами.
3. Для повышения компетентности руководителя в решении конфликтных ситуаций с коллективом, необходимо проведение комплекса тренингов.
4. Разработать модель управления конфликтами.

Для эффективного управления конфликтами предложены методы тестирования сотрудников, которые позволяют выявить личностные особенности работников, определить типичные способы их поведения в конфликтных ситуациях, оценить уровень стрессогенности организационной среды. Разрешение конфликтов может происходить с помощью структурных методов, а также с учетом межличностных стилей управления конфликтами. Наиболее эффективным из них является сотрудничество, которое позволяет максимально сгладить разногласия сторон и найти общее решение. Оно является основой для поддержания длительных, прочных, взаимовыгодных отношений. Данный стиль требует высокой личной культуры, хорошо

развитого умения слушать собеседника, грамотно излагать мысли, сдерживать эмоции.

С учетом выявленных причин возникновения конфликтов в организации были предложены конкретные пути их разрешения. К ним относятся: строгое выполнение своих обязанностей, нахождение компромисса, стремиться к сотрудничеству в работе, определение стандартов документации, распределение обязанностей руководителем в соответствии с занимаемыми должностями работников, их способностями и характером, установление иерархии полномочий, улучшение психологической обстановки путем повышения организационной культуры, освоение конфликтологической компетенции путем проведения тренингов, повышение авторитета руководителя, разъяснение руководителем требований к работе, своевременное и качественное выполнение своей работы, повышение квалификации руководителя в сфере управления конфликтами, создание условий для развития инициативности сотрудников, сохранение уверенности и спокойствия в общении с руководителем. Разработанная модель системы управления конфликтами позволит усовершенствовать текущую ситуацию, сложившуюся на предприятии.

Общая сумма затрат по предложенным мероприятиям составит 181,8 тыс. руб. (табл. 1).

Таблица 1 – Расходы по мероприятиям

Мероприятие	Расчет	Итого
1. Расширение используемых методов управления конфликтами	Оплата услуг HR-специалиста: - диагностика проблемной подсистемы – 15 ч по 600 руб.	9000
2. Разработка рекомендаций для руководителя по работе с конфликтами	Оплата услуг HR-специалиста: - тестирование сотрудников; - анализ проблем; - разработка рекомендаций. 80 ч по 600 руб. Консультация психолога: 8 ч по 600 руб.	52800
3. Участие руководителей в	Оплата услуг центра	120000

тренингах	обучения за работу по программе «Управление конфликтами». 12 тренингов по 5 тыс. руб. для двух руководителей	
Итого		181800

Частичная апробация предложенных мероприятий позволила определить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами. Для оценки был использован метод критериального оценивания, который предполагает соотнесение достигнутых результатов внедрения предложенных мероприятий с ожидаемыми, на основе определенных критериев. Поэтому целью диагностики стало проведение анализа результатов внедрения предложенных мероприятий на основании разработанных критериев и определение их практической эффективности.

Несмотря на то, что все предложенные мероприятия на апробировать не удалось (руководители прошли обучение только частично), внедрение даже части из них привело к положительным изменениям в управлении конфликтами на предприятии.

В результате был сделан вывод, что полное и повсеместное совершенствование управления конфликтами в работе с персоналом по предложенным направлениям позволит предприятию получить максимально положительный эффект, который выразится в создании оптимальной благоприятной рабочей среды, облегчении взаимодействия, росте удовлетворенности персонала.

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как оборот компании увеличится на 721 тыс. руб. Эффективность – 397%.

Заключение. Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы:

- отсутствие полного понимания у работника отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований, а также недостаток компетентности сотрудников;
- нарушение дисциплины в коллективе и наличие конфликтов внутри

коллектива, отсутствие коммуникации среди руководящего состава и рядовыми сотрудниками, ухудшение восприятия и отношения к руководителю из-за низкого уровня ценностно-ориентационного единства и отсутствия тренингов для объединения работников;

– некомпетентность руководителя, непрофессионализм, избегание сложившихся ситуаций, незнание или неумение решать конфликты, отсутствие работы с коллективом возникает из-за непроработки специальных рекомендаций для руководителей. Происходит снижение взаимопонимания и взаимовыручки между персоналом, что в свою очередь приводит к накоплению негатива. Кроме того, нерегулируемые конфликтные ситуации подрывают коллективное единство, стремление к определенным целям и выполнение задач, что может повлечь за собой незаинтересованность в работе и большую текучку кадров. Минусом при управлении конфликтными ситуациями выступает несвоевременный контроль или его отсутствие за деятельностью как административного, так и рабочего персонала;

– выявлено, что в коллективе столкновения происходят из-за некорректного распределения обязанностей между сотрудниками, сложных процедур принятия решений, неопределенности ролей, прав и ответственности сотрудников, неточного определения целей работы или же из-за недовольства работниками стилем и методами работы руководителей;

– установлены позиции, которые сотрудники обычно занимают в процессе протекания конфликтов. Поведение некоторых сотрудников препятствует эффективному разрешению конфликтов, так как многие опрошенные либо игнорируют конфликт, либо активно защищают свою точку зрения, не всегда стремясь к поиску компромисса. Однако сотрудники, напрямую не задействованные в столкновении, в основном стремятся найти общее оптимальное решение. Такую же позицию большинство сотрудников занимают в конфликтах с руководством, при этом некоторые все же отстаивают свое мнение, что иногда может препятствовать эффективному решению проблемы, а иногда, наоборот, способствовать этому;

– выявлена проблема, касающаяся способов разрешения конфликтов. Так, возникающие конфликты в организации обычно не разрешаются, никто не уделяет их устранению должного внимания;

– отмечено, что руководители подразделений зачастую используют метод проведения беседы с участниками конфликта, стремятся найти решение конкретной проблемы, что является правильным направлением разрешения конфликта. Однако не акцентируется внимание на конкретных проблемах во взаимоотношениях сотрудников, нет стремления разрешить их;

– сделан вывод о том, что существуют определенные проблемы с точки зрения управления конфликтами со стороны руководителя. Одной из них является отсутствие понимания конструктивной функции конфликта;

– выявлено, что на отношения членов коллектива большое влияние оказывает ряд факторов: стиль руководства, механизмы стимулирования трудовой деятельности, характер взаимоотношений между членами коллектива, удовлетворенность трудом, моральные нормы поведения, сплоченность, организованность, численность персонала, наличие несанкционированной структуры и прочие существенные факторы. Для предупреждения конфликтных ситуаций в коллективе необходимо еще на этапе подбора кадров выполнять отсев кандидатов, чье поведение вызывает в коллективе раздражение и впоследствии может провоцировать конфликты;

– определено, что эффективность управления конфликтами во многом определяется умением грамотно вести профессиональное общение в целом. Самой оптимальной стратегией поведения в конфликте для руководителя является стратегия сотрудничества. Важным элементом управления конфликтами является стимулирование конструктивных конфликтов, которые представляют собой основу положительных преобразований. Для повышения авторитета, создания максимально благоприятной обстановки в организации, ее руководителю следует принимать во внимание условия, при которых сотрудники удовлетворены его работой, а также определенные условия эффективных коммуникаций.

В результате был сделан вывод, что управление конфликтами, возникающими в организации, должно быть неотъемлемой частью всего процесса управления, так как это позволяет сохранить положительный социально-психологический климат в коллективе и повысить эффективность его деятельности. Для предупреждения и разрешения конфликтов руководителю необходимо выяснить их причины, что бывает достаточно трудным. Эффективность управления конфликтами во многом определяется умением грамотно вести профессиональное общение в целом. Самой оптимальной стратегией поведения в конфликте для руководителя является стратегия сотрудничества. Важным элементом управления конфликтами является стимулирование конструктивных конфликтов, которые представляют собой основу положительных преобразований. Для повышения авторитета, создания максимально благоприятной обстановки на предприятии, руководителю следует принимать во внимание условия, при которых сотрудники удовлетворены его работой, а также определенные условия эффективных коммуникаций.

С учетом выявленных причин возникновения конфликтов были предложены конкретные пути их разрешения. К ним относятся: строгое выполнение своих обязанностей, нахождение компромисса, стремиться к сотрудничеству в работе, распределение обязанностей руководителем в соответствии с занимаемыми должностями работников, их способностями и характером, установление иерархии полномочий, улучшение психологической обстановки путем повышения организационной культуры, повышение авторитета руководителя, разъяснение руководителем требований к работе, своевременное и качественное выполнение своей работы, повышение квалификации руководителя в сфере управления конфликтами, создание условий для развития инициативности сотрудников, сохранение уверенности и спокойствия в общении с руководителем. Для повышения компетентности руководителей в управлении конфликтными ситуациями, предложено также проведение комплекса тренингов.

После внедрения мероприятий индивидуальные показатели эффективности работы сотрудников должны увеличиться, что приведет к росту производительности труда сотрудников и позволит получать большую прибыль.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии будет являться экономически эффективным. Рассчитанный результат означает целесообразность предложенных мероприятий. ООО «Волга Эко Сервис» сможет улучшить свои финансовые показатели в том числе за счет налаживания неконфликтной обстановки в коллективе. Комплекс мероприятий по предотвращению и решению конфликтов в ООО «Волга Эко Сервис» позволит повысить индивидуальные показатели эффективности работы сотрудников, что приведет к росту производительности труда и положительно скажется на экономических показателях организации.