

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «СОВХОЗ-ВЕСНА»)**

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

Борисовой Натальи Алексеевны

Научный руководитель
к. с. н., доцент

подпись, дата

И.В.Стазаева

Зав. кафедрой
к. э. н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2022

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Нарастание динамизма и конкурентности бизнеса, проблемы повышения эффективности управления и устойчивости развития ставит перед менеджерами организаций проблему поиска инновационных путей конструктивного разрешения широкого спектра конфликтов в деятельности организации.

Конфликтные ситуации в организациях продолжают оставаться одной из наиболее актуальных проблем в управлении человеческими ресурсами. Исследователи оставляют за рамками рассмотрения конструктивный характер протекания некоторых конфликтов, а в отношении деструктивных конфликтных взаимодействий в организациях отмечают, что они в большинстве своем ведут к беспорядку, нарушают стабильность, усиливают нервозность и враждебность в отношениях между сотрудниками. Кроме того, конфликты сопровождаются затратами больших материальных, эмоциональных и временных ресурсов. Они негативным образом сказываются на процессе принятия решений и организационном микроклимате, снижая групповую сплоченность.

Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не владеют элементарными психологическими познаниями и пренебрегают искусством общения.

Руководитель организации, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросам теории конфликтологии посвящены работы А.Я. Анцупова, М.А. Блюма, А.Г. Здравомыслова, А.В. Дмитриева, В.Н. Кудрявцева, С.В. Соколова, Ю.А. Тихомирова и других авторов. Общетеоретические и методологические вопросы управления конфликтами в организации в разное время глубоко исследовались в работах отечественных и зарубежных ученых.

Целью данной выпускной квалификационной работы является исследование управления конфликтов и разработка мероприятий по их совершенствованию в АО «Совхоз-Весна».

Исходя из поставленной цели, были определены следующие **задачи** выпускной квалификационной работы:

1. раскрыть понятие управления конфликтами в организации;
2. рассмотреть виды конфликтов в организации и последствия их возникновения;
3. описать методы и стили разрешения конфликтов в организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности АО «Совхоз-Весна»;
5. провести анализ финансового состояния АО «Совхоз-Весна»;
6. изучить методы и стили разрешения конфликтов в АО «Совхоз-Весна»;
7. разработать и предложить мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в АО «Совхоз-Весна»;
8. рассмотреть экономический и социальный эффект внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в АО «Совхоз-Весна».

В работе автором были использованы следующие **методы исследования**: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ внутренней документации и бухгалтерских отчетов АО «Совхоз-Весна» за несколько лет; опросы, наблюдение, анкетирование,

количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные в работе мероприятия по совершенствованию управления конфликтами можно использовать для внедрения в реальной деятельности предприятия АО «Совхоз-Весна».

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования управления конфликтами в организации» автор рассматривает понятие и виды конфликтов, а также методы и стили их разрешения в организации.

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные

группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т. д.

Управление конфликтами в организации является сложным процессом, включающим в себя конкретные виды деятельности:

- профилактику и предотвращение появления конфликтов;
- диагностику и урегулирование конфликтов на базе корректировки поведения его участников;
- прогнозирование развития конфликта и оценку его функциональной направленности;
- разрешение конфликтов.

Основной целью управления конфликтами является предотвращение деструктивных конфликтов и поддержание адекватных решений конструктивных.

Разнообразие природы и сути конфликтных ситуаций имеет непосредственную связь с особенностями определенной организации, поэтому сегодня выделяют множество оснований для классификации конфликтов в организации, одним из них является отношение к отдельному субъекту. В рамках данного классификационного признака выделяют внутренние и внешние конфликты. В свою очередь, внутренние конфликты включают в себя внутриличностные конфликты, а внешние конфликты – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Разрешение любого конфликта – это почти всегда действия всех его участников, направление на устранение разногласий, прекращение острых споров и активное решение проблемы. Специалистами в данной области разработано множество методов и рекомендаций по разрешению спорных ситуаций в организации. В настоящее время выделяют две группы методов по решению конфликтов в организации: нормативные и структурные. Нормативное регулирование позволяет сделать конфликтную ситуацию

регулируемой и более стабильной. В свою очередь структурные методы разрешения конфликтов оказывают непосредственное влияние на субъекты определенного конфликта.

Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. У любого руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента, наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что ни один из существующих методов и стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ управления конфликтами в АО «Совхоз-Весна» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности организации, проводит анализ финансового состояния и проводит анализ методов и стилей действующих конфликтов в организации.

АО «Совхоз-Весна» – предприятие, работающее с 1 марта 1982 года. Оно специализируется на круглогодичном выращивании овощей в защищенном грунте: огурцов, томатов, салата листового, лука зеленого и т.д., а также на выращивании цветочной продукции, овощной и цветочной рассады. Объем производства по основным производственным культурам – 12.250 тонн в год и 1.400 тысячи штук салата. Общая площадь стеклянных теплиц – 25 га.

АО «Совхоз-Весна» с 2002 года входит в состав 300 наиболее крупных, эффективных и динамично развивающихся сельскохозяйственных предприятий России. С 2004 года организация является постоянным участником и призером международного конкурса «Экологически безопасная продукция». В 2010 году овощная продукция АО «Совхоз-Весна» по итогам всероссийского конкурса вошла в число «100 лучших товаров России».

Был проведен анализ финансового состояния АО «Совхоз-Весна» за период 01.01.2020–31.12.2021 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 2 года. По итогам проведенного анализа, финансовое положение АО «Совхоз-Весна» можно оценить как очень хорошее и финансовые результаты за весь рассматриваемый период как преимущественно положительные.

С целью формирования четкого представления об имеющихся конфликтах в АО «Совхоз-Весна» было проведено исследование. Цель исследования – определить виды конфликтных ситуаций в организации, проанализировать причины их возникновения и предложить мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в исследуемой организации.

Что касается видов конфликтов в исследуемой организации, в основном конфликты на предприятии межличностные, когда в ходе работы у сотрудников возникают разногласия по какому-либо вопросу. Иногда в АО «Совхоз-Весна» также встречаются межличностные конфликты между руководителем и группой сотрудников (подчиненных). Причиной этому выступает несогласие сотрудников с тем или иным решением руководителя.

Имеет место быть и личностный конфликт. Так, несколько опрошенных сотрудников поделились, что они теряют мотивацию, что сказывается на работе и непосредственно на ее результатах. То есть в компании встречаются личностные мотивационные конфликты.

По характеру проявления конфликты в АО «Совхоз-Весна» в большей степени можно охарактеризовать как открытые. Однако, как и бывает на большинстве предприятий, сотрудники при межличностном конфликте с начальством, боятся выражать свое недовольство, в результате чего иногда возникают конфликты закрытого типа. Особенно часто такая ситуация происходит с начальниками, которые не являются признанными лидерами в коллективе.

Руководство АО «Совхоз-Весна» стремится решать возникающие конфликты, используя межличностные методы, чаще всего – метод

компромисса. Чувствуя возникающую напряженность, руководство использует подход лояльного и открытого общения по отношению к коллективу организации.

В настоящее время в АО «Совхоз-Весна» не проводится работа по определению личных внутренних конфликтов сотрудников, не анализируются причины их поведения, которые могут вызывать конфликтные ситуации, что, безусловно, является большим упущением со стороны руководства компании.

У руководителей компании часто возникают ошибки в управлении конфликтами, связано это в первую очередь с отсутствием разработанного и утвержденного положения об урегулировании конфликтов в АО «Совхоз-Весна». Управляющие нередко перекладывают с себя ответственность за разрешение конфликтов на самих сотрудников, что негативно сказывается на доверии сотрудников к руководству.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования управления конфликтами в АО «Совхоз-Весна» автор предлагает и описывает комплекс мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в рассматриваемой организации, а также проводит расчет экономического и социального эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий.

Важным фактором эффективной деятельности любого трудового коллектива является не только своевременное выявление конфликтных ситуаций в организации, но и осуществление грамотного управления конфликтами. Для совершенствования управления конфликтами в АО «Совхоз-Весна» мы предлагаем реализовать ряд мероприятий.

Для разрешения конфликтных ситуаций в АО «Совхоз-Весна» необходимо ввести дополнительную штатную единицу менеджера по конфликтам. Менеджер по конфликтам будет подчиняться начальнику по управлению персоналом АО «Совхоз-Весна». Проведение данного мероприятия мы считаем целесообразным, так как на сегодняшний день в АО

«Совхоз-Весна» некоторые руководители не занимаются урегулированием и разрешением конфликтов, а предлагают конфликтующим сторонам решить возникшую проблему самостоятельно, ссылаясь на высокую загруженность работой.

Во-вторых, необходимо проводить на постоянной основе тренинги для персонала АО «Совхоз-Весна» по разрешению конфликтных ситуаций и управлению конфликтами. Внедрение данного мероприятия будет способствовать улучшению качества работы сотрудников, уменьшению конфликтности, улучшению психологического климата в коллективе, повышению производительности труда и др.

В-третьих, для сокращения числа конфликтных ситуаций и совершенствования их процесса в АО «Совхоз-Весна» следует уделять внимание официальным правилам и положениям. Мы предлагаем разработать и утвердить положение об урегулировании конфликтов в компании.

Помимо всего вышеперечисленного, предлагается усилить моральное стимулирование труда персонала АО «Совхоз-Весна», создать атмосферу поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, вручать грамоты.

Внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами положительно могут повлиять на эффективность работы АО «Совхоз-Весна» в целом: повысить социально-психологический климат в коллективе, уровень производительности труда, снижение текучести кадров в компании, и как следствие всего перечисленного – увеличить доход организации.

Экономический эффект будет равен минимум 326 500 руб. Проведенные расчеты свидетельствуют об экономической эффективности и целесообразности реализации предложенных нами мероприятий по управлению конфликтами в АО «Совхоз-Весна».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Конфликт является неотъемлемой частью деятельности любой организации, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо с максимальной точностью составить его «диагноз». Поскольку недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно, и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Переоценка же конфликта ведет к тому, что предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Для решения конфликта важно знать все его явные и скрытые причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них решение проблемы.

Как бы мы ни учили людей общаться, какие бы тренинги по сплочению сотрудников, командообразованию и управлению конфликтами ни проводили, как бы ни шлифовали должностные инструкции, в итоге приходим к пониманию, что конфликты в организации все равно неизбежны. Всегда были, есть и будут противоречия как между отдельными людьми, так и между подразделениями, которые рано или поздно приведут к конфликтам. И задача «руководить без конфликтов» - не более чем миф.

Конфликт – это естественное состояние для любой системы: личности, фирмы, страны или семьи. А задача специалистов состоит в том, чтобы максимально использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед. А поэтому хочется сделать вывод, что самая большая ошибка, которую может совершить руководитель – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе.

Проблема управления конфликтами была рассмотрена на примере успешно развивающегося предприятия – АО «Совхоз-Весна», которое специализируется на круглогодичном выращивании овощей в защищенном грунте: огурцов, томатов, салата листового, лука зеленого и т.д., а также на выращивании цветочной продукции, овощной и цветочной рассады.

В период осложнения экономической ситуации в стране руководством совхоза был выбран единственно верный путь сохранения предприятия и коллектива высококлассных специалистов – это целенаправленное техническое перевооружение, расширение ассортимента, дальнейшее улучшение качества продукции, рациональное использование сырья, расширение рынка сбыта.

При переходе к рыночной экономике для нормального функционирования предприятия была создана собственная торговая сеть, что позволило значительно ускорить оборачиваемость денежных средств и быстро реагировать на требования потребителей нашей продукции.

Проведенное исследование показало, что конфликты в коллективе АО «Совхоз-Весна» возникают довольно редко. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся: несправедливое распределение привилегий, высокие амбиции некоторых работников, действия руководителей, неправильная организация работы. В рассматриваемом АО «Совхоз-Весна» имеется проблема: сотрудники не доверяют своему руководству и не сообщают им о существующих конфликтах, в результате чего многие из них так и остаются неразрешенными.

Используемые в АО «Совхоз-Весна» инструменты управления конфликтами позволяют справляться с периодически возникающими открытыми конфликтами, скрытые же конфликты, в том числе внутриличностные, которые накаляют социально-психологический климат в коллективе, являются отрицательным фактором в деятельности компании и снижают результативность труда, что сказывается на деятельности всей компании в целом.

Важным фактором эффективной деятельности любого трудового коллектива является не только своевременное выявление конфликтных ситуаций в организации, но и осуществление грамотного управления конфликтами. Для совершенствования управления конфликтами в АО

«Совхоз-Весна» было предложено реализовать ряд мероприятий, внедрение которых положительно могут повлиять на эффективность работы предприятия в целом: повысить социально-психологический климат в коллективе, уровень производительности труда, снижение текучести кадров в компании, и как следствие всего перечисленного – увеличить доход организации.