

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Механизмы разрешения корпоративных конфликтов
(на примере ООО «СЭПО-ЗЭМ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Меркуловой Марии Вячеславовны

Научный руководитель

д.э.н., проф

подпись, дата

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022год

Введение. Актуальность исследования обусловлена существующими в организациях противоречиями, а также отсутствием единообразия в толковании действующих норм по урегулированию корпоративных конфликтов. В настоящее время число корпоративных конфликтов, возникающих в организациях при осуществлении ими предпринимательской деятельности, возрастает, о чем свидетельствует официальная статистика Судебного Департамента при Верховном Суде РФ. Эффективность деятельности каждой организации, а также достижение ею поставленных целей зависит, в том числе, от степени разработанности и регламентации мероприятий, направленных на предупреждение и урегулирование возможных конфликтных ситуаций в организации, т.е. на охрану прав и законных интересов ее участников. Последствиями негативного варианта окончания корпоративных конфликтов может стать разрушение организации как субъекта экономической деятельности, а также потеря статуса независимого субъекта.

Целью работы является изучение механизмов разрешения корпоративных конфликтов и обоснование рекомендаций по совершенствованию разрешения конфликтов в ООО «СЭПО-ЗЭМ».

В рамках этой цели были поставлены следующие задачи:

- 1) определить понятие конфликта, его причины и этапы развития;
- 2) исследовать типологию и методы профилактики корпоративных конфликтов;
- 3) рассмотреть последствия и пути разрешения корпоративных конфликтов;
- 4) изучить и провести оценку методов объекта исследования в разрешении корпоративных конфликтов;
- 5) избрать способы обучения методам эффективного разрешения конфликтов;
- 6) внедрить современные механизмы диагностики конфликтов.

В качестве объекта исследования были выбраны корпоративные конфликты в ООО «СЭПО-ЗЭМ». Предметом исследования являются

социально-экономические отношения в процессе возникновения и последующего развития корпоративных конфликтов.

В структуру работы входят введение, три раздела, разделенные на параграфы, заключение, список использованной литературы и приложения.

Основное содержание работы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты затрагиваемой темы. Рассмотрено понятие конфликт, конфликт в организации, кто такие участники конфликта и его стороны, выявлены группы участников, чьи интересы затрагиваются в конфликте. Так же рассмотрены и объединены в три основные группы причины возникновения конфликтов.

1) Объективные причины. Они, в свою очередь, основаны на конфликте интересов людей, на разнообразии их целей.

2) Социально-психологические причины. Они основаны на неблагоприятном психологическом климате в группе, на трудностях адаптации в коллективе. Причины также могут крыться в разрыве поколений и наличии в коллективе деструктивного лидера.

3) Личные причины. Они заключаются в особенностях личности как в целом, так и в особенностях течения психических процессов.

Изучены периоды развития конфликтов, что может помочь руководителям разных уровней в организации определять их и применять соответствующие действия по мере необходимости. Латентный период (предконфликтный) - включает в себя следующие этапы:

Возникновение объективной конфликтной ситуации. Конфликт порождается при возникновении противоречий между сторонами (их целями, нормами, действиями).

Осознание ситуации как конфликта. Понимание необходимости начала действий по устранению противоречий составляет содержание этого этапа. Индивидуальное самосознание зависит от уровня знаний, потребностей (ценностей, идеалов, интересов);

Попытки сторон разрешить конфликтную ситуацию бесконфликтным путем. Зачастую стороны хотят решить проблемную ситуацию неконфликтными способами – просьбы, выяснение ситуации.

Открытый период называется конфликтным взаимодействием. Включает в себя:

1) Инцидент – это первое столкновение сторон и попытки решить проблему в свою пользу с помощью силы. Если у одного из противников достаточно ресурсов, чтобы перевесить силы в свою пользу, то все может ограничиться инцидентом.

2) Сбалансированная оппозиция. Стороны продолжают противостоять друг другу, но накал борьбы снижается.

3) Окончание конфликта – это переход от конфронтации к поиску решения проблемы и прекращению конфликта в любом случае. Основные формы завершения: разрешение, урегулирование, угасание или перерастание в другой конфликт. Латентный (постконфликтный) период состоит из двух стадий:

- Частичная нормализация отношений - при условии, что негативные эмоции не исчезли. Негатив по отношению друг к другу не нормализует отношения.

- Полная нормализация отношений происходит тогда, когда стороны осознают важность конструктивного взаимодействия. Далее следует продуктивное участие в совместной деятельности, возврат доверия.

Выявлены типы корпоративных конфликтов и их последствия:

Первый, между работодателем и работником. Он может принимать различные формы. Одной из наиболее распространенных форм является ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования о том, каким должен быть результат его работы.

Второй - между подразделениями крупных организаций (межгрупповые). Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, считающие, что лидер относится к ним

несправедливо, могут сильнее объединиться и попытаться «расплатиться» снижением производительности труда.

Третий — между личностью и группой. Производственные группы устанавливают стандарты поведения и производительности. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы противоречат ожиданиям индивидуума, может возникнуть конфликт.

В процессе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа, например, внутриличностные конфликты могут переходить в межличностные конфликты, межличностные конфликты в групповые и наоборот. Однако приведенная типология конфликтов не исчерпывает всего многообразия возможных классификаций, что объясняется возможностью классификации в соответствии со спецификой конфликта. Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важный принцип управления конфликтами А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2001) рассматривают принцип компетентности.

Во второй главе «Анализ эффективности механизмов разрешения корпоративных конфликтов в ООО «СЭПО-ЗЭМ» дана общая характеристика компании и ее деятельности, исследованы основные типы конфликтов и проведена оценка методов разрешения конфликтов в ООО «СЭПО-ЗЭМ». Помимо основной деятельности, так же рассмотрена её история, организационная структура, а так же трудовая структура, рассмотрен состав работников и финансовые показатели организации.

ООО «СЭПО-ЗЭМ» — один из крупнейших российских производителей электронной и сложной электротехнической продукции, используемой в различных отраслях народного хозяйства.

ООО «СЭПО-ЗЭМ» на сегодняшний день является крупнейшим и наиболее динамично развивающимся предприятием, занимающим видное место среди лучших предприятий оборонно-промышленного комплекса страны, выпускающим более 200 наименований продукции для нужд авиационной,

автомобильной промышленности России, а также как товары народного потребления.

Высшим органом компании является Общее собрание акционеров (в составе 5 человек), которое избирает директоров компании, каждый из которых в свою очередь отвечает за свою сферу деятельности. В непосредственном подчинении директора по продажам находятся: заместитель директора по продажам, отдел продаж, отдел маркетинга, отдел автоматизированных систем управления и др. Руководство производством в ООО «СЭПО-ЗЭМ» осуществляет директор по производству, в непосредственном подчинении которого находятся: заместитель директора по производству, конструкторский отдел, менеджер по заказам, диспетчер производства и др. Техническое руководство проектом организации и технической подготовки производства осуществляет главный инженер предприятия. Планово-экономическими вопросами руководит начальник финансового отдела, финансово-бухгалтерскими вопросами - главный бухгалтер. Заместитель директора решает общие вопросы, вопросы маркетинга, продаж, снабжения.

Проведен анализ и изучение видов и причин конфликтов в организации, выявлены определенные их типы для проведения дальнейших мероприятий по их устранению. Была осуществлена оценка действующих методов разрешения конфликтов в рассматриваемой организации.

Анализ сущности, содержания и скрытых целей корпоративных конфликтов в ООО «СЭПО-ЗЭМ» за последние годы позволяет классифицировать их на следующие виды:

1. Конфликт между акционерами - в основном, это конфликт между людьми, которые долгое время работали вместе и доверяли друг другу.

2. Конфликт между акционером-менеджером и другими акционерами - часто акционер-менеджер общается с другими акционерами как с подчиненными, и доходы компании могут быть присвоены в той или иной степени. Так сложилось, что в России акционер, владеющий более 50% акций

компании, может практически не учитывать права других участников (акционеров), что приводит к противостоянию сторон.

3. Конфликт между акционерами и наемным генеральным директором – обычно возникает между собственниками и наемными топ-менеджерами. Распространена практика, когда наемные топ-менеджеры превышают должностные инструкции, а также прибегают к финансовым махинациям.

4. Разногласия по дальнейшему развитию компании. На основании этих обстоятельств в ООО «СЭПО-ЗЭМ» началось внутрикорпоративное противостояние. Перед руководством компании фактически стоял выбор, по какому пути развития идти дальше. Возникновение подобных конфликтов не должно вызывать удивления: многие российские предприятия давно прошли стадию становления, и теперь им жизненно необходимо встать на путь дальнейшего развития.

5. Внешние угрозы. Бывает, что возникающая внешняя угроза порождает вопрос о скрытом противоречии. Начинаются поиски виновных, что приводит к взаимным обвинениям и разладу между совладельцами. Каждый участник отстаивает свою точку зрения на то, как спасти предприятие, и это еще больше усложняет ситуацию.

6. Нарушение закона. Конфликты, связанные с непреднамеренным нарушением норм и процедур корпоративного права, воспринимаемые акционерами как ущемление их интересов. Непреднамеренные нарушения закона отнюдь не безобидны. Последствия «невежества» могут быть самыми катастрофическими: от штрафов со стороны контролирующих органов до многомиллионных исков по хозяйственным операциям; от признания недействительными полномочий органов управления и генерального директора предприятия до полной потери бизнеса.

7. Поглощения.

- Конфликты, возникающие в процессе попытки группы акционеров (внешнего инвестора) установить контроль над предприятием. Статистически этот тип конфликта является ведущим.

- Конфликты между акционерами и руководителями акционерного общества по поводу эффективности управления обществом и добросовестности действий руководителей. Правда, здесь следует отметить, что руководители организации, как правило, являются и их крупными акционерами, и суть конфликтов сводится к рассмотренным выше случаям.

8. Конкуренция. Конфликты, направленные на подрыв финансового состояния и конкурентоспособности акционерного общества. Чаще всего они выражаются в попытке поглотить акционерное общество или возбудить против него дело о банкротстве.

Также необходимо учитывать конфликты в административной системе. Следующие виды конфликтов напрямую связаны с тем, как работает система управления и менеджмента в ООО «СЭПО-ЗЭМ»:

- 1) внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате;
- 2) конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельные подразделения;
- 3) конфликты между администрацией и профсоюзами;
- 4) конфликты между администрацией и основной массой рабочих.

Две другие причины конфликта, связанные с только что упомянутыми: - неблагоприятная психологическая обстановка в коллективе или атмосфера нетерпимости (из-за формирования противоборствующих групп, культурных, этнических различий людей, действий лидера); - плохая психологическая коммуникация (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не учитывают потребности каждого). Существует несколько соотношений, основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых провоцирует конфликт на предприятии в целом:

- баланс ролей на разных уровнях отношений с работниками;
- баланс взаимозависимости в решениях и действиях;
- баланс взаимных услуг;
- баланс вреда;
- баланс между самооценкой и внешней оценкой.

Так же во второй главе было выяснено, что методы управления персоналом в ООО «СЭПО-ЗЭМ» построены на прямом, оперативном воздействии на трудовой коллектив и основаны на авторитете власти руководителя, его полномочиях и праве руководства отдавать распоряжения; на принципе их обязательного и точного, беспрекословного исполнения подчиненными, исполнителями. Конфликты в сфере производственных отношений часто связаны с конфликтом интересов разных работников в организации, что может привести к развитию трудового спора, который в дальнейшем может стать глобальным конфликтом.

Выявлено, что в работе исследуемой организации существует такая причина конфликтов, как различия в целях. Вероятность такой причины возрастает по мере роста организации, когда она распадается на специализированные подразделения.

– Предотвращение конфликта интересов – принятие мер по предотвращению возникновения конфликта интересов;

– Выявление и оценка конфликтов интересов – постоянный мониторинг и оценка потенциальных конфликтных ситуаций, которые могут привести к конфликту интересов;

– Урегулирование конфликта интересов – комплекс мер, направленных на полное и оперативное разрешение конфликта интересов.

Но, в документе не указана самая четкая и понятная инструкция, как это сделать, если внутри коллектива возник конфликт. В ходе работы было выявлено, что в данных документах речь идет о конфликтах между работниками организации и клиентами, а не между работниками или непосредственно между работником и руководством.

В связи с тем, что у руководителей нет четких инструкций по управлению конфликтами, они решаются на основе личных соображений по мере необходимости. Поэтому важно, чтобы руководители всех уровней умели быстро и эффективно определять тип конфликта, а затем разрешать конфликтные ситуации. В этом случае на поиск выхода из любой конфликтной

ситуации будет потрачено меньше времени. Это означает, что необходимо предложить инструменты управления конфликтами, которые может использовать руководитель любого отдела.

В третьей главе были рассмотрены результаты проведенного исследования, представлены разработанные рекомендации по диагностике и предотвращению конфликтных ситуаций. Мною были предложены методы по обучению работников организации с помощью создания специальной группы людей, которые будут заниматься профилактической работой, урегулированием и предотвращением конфликтов, а так же обучать работников этим методам с помощью тренингов, деловых игр и так далее.

На основе анализа причин возникновения конфликтов предлагается разработать систему управления конфликтами, включающую следующие мероприятия:

1) создать специальную группу для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;

2) обучить сотрудников этой группы новым методам разрешения конфликтных ситуаций, которые предлагаются в виде опросов, анкет и сводных таблиц;

3) ознакомить руководителей организации и подразделений с целью изучения методов разрешения конфликтных ситуаций и использования их в дальнейшей работе;

4) в целях повышения психологической культуры работников целесообразно проводить тренинги по развитию навыков поведения в конфликтной ситуации, совершенствованию психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

5) необходимо рассмотреть возможность путей усиления морального и материального стимулирования труда, создания атмосферы поддержки и понимания между работниками, а также благоприятного климата в коллективе.

Важной проблемой, часто возникающей в процессе вовлечения персонала, является нехватка знаний, навыков, умений или опыта для того, чтобы взять на

себя полномочия, ответственность, участвовать в процессе совершенствования. Для преодоления этой проблемы в компании необходимо проводить регулярное обучение специальной группы сотрудников, которое я предложила в этом параграфе.

Рекомендуются следующие формы обучения - демонстрация, наставничество, коучинг, систематическое приобретение опыта путем ротаций.

Можно сделать вывод, что:

- обучение может повысить конкурентоспособность организации;
- обучение может повысить корпоративную сплоченность;
- обучение может повысить эффективность организационных процессов.
- Обучение – это инвестиция с высокой отдачей.

Так же мною было предложено внедрить два инструмента по разрешению конфликтов, а именно чек-лист и матрица конфликтов.

1) Контрольный список (Чек-Лист) диагностики конфликтов – подразумевает набор вопросов и ответов, которые позволят определить тип возникшей конфликтной ситуации. В нем нужно будет ответить на приведенные ниже вопросы. После чек-листа идет таблица с соответствующими типами конфликтных ситуаций. Нужно будет выбрать подходящий тип для вашей конкретной ситуации.

2) Матрица управления конфликтами – совокупность направлений. Помогает найти направление, в котором стоит двигаться, чтобы разрешить конфликтную ситуацию. В соответствии с видом конфликта, предметом и стадией, на которой он находится, выбирается соответствующее направление. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что инструменты описаны таким образом, что каждый руководитель может разобраться в них самостоятельно, а также потратить минимум времени на обучение и адаптацию к их использованию.

В процессе исследования проводились оценка социально-психологического климата в организации, анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в организации. В результате исследования приведены

методы и рекомендации по эффективному управлению конфликтными ситуациями в организации.

Практическая значимость исследования: эффективное управление конфликтов позволяет минимизировать их возникновения и негативное влияние на эффективное осуществление своей деятельности. В будущем планируется применение разработанных методов и рекомендаций по эффективному управлению конфликтными ситуациями в организации.

Заключение. В данной работе проведен теоретический анализ понятия конфликта, его функций и управления конфликтной ситуацией. Особое внимание уделено особенностям протекания конфликтов в организации на примере ООО «СЭПО-ЗЭМ». Можно сделать вывод, что конфликт является очень сложным социально-психологическим явлением, а также закономерным и неизбежным результатом деятельности любой группы. В любом трудовом коллективе всегда есть место трениям, недовольствам, противоречивым мнениям и интересам. Большинство конфликтов имеют как деструктивные, так и позитивные последствия. Влияние обстоятельств, в том числе конфликтных ситуаций, вызывает у человека определенные эмоции - изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Последствия конфликтов и стрессов в современных организациях не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом, так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). Потенциальные негативные последствия конфликта включают снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального духа, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия.

Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь и положительные последствия. Например, более глубокая работа по поиску решения, многообразие мнений при принятии решений и более тесное сотрудничество в будущем. Наиболее рациональной и оптимальной с точки зрения результатов является линия сотрудничества. Изучение социальных

процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем.

Анализ и изучение проблем управления конфликтами в деятельности ООО «СЭПО-ЗЭМ» показывает наличие конфликтных ситуаций. Основное внимание уделено уникальным для данной организации мерам управления конфликтными ситуациями, способными вывести уровень организации на новый, более «совершенный этап развития». Среди этих рекомендаций, а кроме того, выделены наиболее подходящие для данных условий меры по совершенствованию системы управления конфликтами.

Эффективное управление персоналом в организации невозможно без четкого механизма оценки экономической и социальной эффективности управления конфликтами и стрессами, который позволяет установить реальную ситуацию в организации, выявить слабые места и дать рекомендации по ее улучшению. В случае выявления низкой эффективности от проводимой деятельности необходимо изменить подходы к реализации мотивационной политики, исходя из потребностей и ожиданий работников, соответствующих целям и задачам ООО «СЭПО-ЗЭМ».