

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Управление конфликтами в организации
(на примере ПАО «НК «Роснефть»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Лилиной Кристины Евгеньевны

Научный руководитель

профессор кафедры менеджмента

в образовании,

д.э.н., профессор _____ «__»_____ 2023г. / Н.В. Манохина/

Зав.кафедрой

д. эк.н., профессор _____ «__»_____ 2023г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2023 г

Здравствуйте, Уважаемые председатель и члены комиссии. Вашему вниманию предоставляется автореферат на тему выпускной квалифицированной работы: **«Управление конфликтами в организации (на примере ПАО «НК «Роснефть»)»**.

Актуальность темы дипломного исследования видится в том, что на современном этапе развития общества происходит бесконечный процесс человеческой деятельности, в результате которого продолжают появляться новые компании и организации, где необходимыми становятся новые вакансии. Все чаще становятся необходимыми новые менеджеры и специалисты, составляющие и строящие успешность современных компаний высокого уровня, которые, в то же время, смогут подчиняться общей атмосфере в коллективе. В последние годы общество находится в той ситуации, когда необходимо вернуться к известной истине о том, что человеческие отношения в трудовом коллективе имеют более важное значение, причем как для руководства, так и для самих сотрудников, нежели сами бизнес-процессы. Поэтому считаем, что есть необходимость пересмотреть все это в современной ситуации развития новейших технологий, в результате которых и появляются новые проблемы, о которых ранее люди даже не задумывались.

Сегодня одной из важнейших проблем является изучение межличностных отношений в организации, в связи с чем одним из важных вопросов являются личностные компоненты, связанные с межличностными отношениями, которые существенно влияют на эффективность профессиональной деятельности коллектива и сотрудников организации. Профессиональная сфера представляет собой такое пространство межличностных отношений среди сотрудников фирмы или организации, которое чаще всего может приводить к конфликтным ситуациям. Из всего сказанного следует, что данная проблема изучения межличностных отношений в организации, а также в ситуациях конфликтного взаимодействия в настоящее время является весьма актуальной. Постоянно возрастающее значение проблемы управления конфликтами в организации связано с человеческими отношениями, то есть, показателями того, какими

ценными качествами обладают сотрудники. Необходимо лишь понимать, каким образом ценные трудовые качества сотрудников фирмы могут быть включены в общую деятельность организации.

Любая деятельность предполагает определенные социальные роли, которые чаще всего стандартизированы, поскольку представляют собой систему ожидаемого поведения, которое определяется нормативными обязанностями и правами. Специалисты, работающие в фирме или организации, имеют различные особенности своего характера, могут совершенно по-разному воспринимать одну и ту же ситуацию, в которой оказываются с течением определенных обстоятельств. Это может вполне привести к тому, что сотрудники не соглашаются друг с другом, в результате чего все это в итоге может приводить к конфликтным ситуациям.

Разрешение конфликта - это прекращение конфликта или, по крайней мере, уменьшение его остроты. Это может включать управление конфликтом, при котором стороны продолжают конфликт, но применяют менее экстремальные тактики; урегулирование, при котором они достигают соглашения по достаточному количеству вопросов, чтобы конфликт прекратился; или устранение основных причин конфликта.

Цель исследования заключается в анализе конфликтных ситуаций и предложении оптимальных методов управления организационными конфликтами в организации (на примере ПАО «НК «Роснефть»).

Объект исследования - конфликтные ситуации в организации.

Предмет исследования - конфликтные ситуации и методы управления организационными конфликтами в ПАО «НК «Роснефть».

Задачи:

1. Изучить сущность, функции и классификация конфликтов.
2. Рассмотреть структуру конфликтов.
3. Показать причины возникновения конфликтов и способы их разрешения.
4. Дать общую характеристику организации ПАО «НК «Роснефть».

5. Изучить конфликты в организации ПАО «НК «Роснефть».
6. Разработать рекомендации, направленные на выбор методов управления организационных конфликтов в ПАО «НК «Роснефть».

Степень изученности темы. В работе представлены разработки таких авторов, как: Анцупов А. Я., Аширов Д.А., Баннова М.А., Бугаков В.М., Валиуллова А.А., Гришина Н.В., Деккушева А.Д., Емельянов С.М., Живага А. Ю., Жижикин И., Зайцева Т.В., Иванов А.Е., Казначевская Г.Б., Кибанов А.Я., Куспиц В. А., Левицкий Д., Леонов Н.И., Литвиненко И.Л., Малофейкин С., Салменкова М.В., Силин А. Н., Тимченко А.А., Фандий К.В. и др.

Методы исследования. При исследовании были использованы метод анализа документов, методы опроса, интервьюирования, метод анализа опроса, экспертной оценки. В работе были использованы научные и учебные материалы по вопросам организационного управления и психологии менеджмента, конфликтологии и управления, а также данные печатной и электронной периодики.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных рекомендаций, направленных на выбор методов управления организационных конфликтов в практической деятельности организаций.

Структура. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе, изучалась сущность, функции и классификация конфликтов. Конфликт - это состояние разногласий между двумя или более сторонами. Это разногласие может реализовываться как в мирных, так и в насильственных проявлениях. Столкновение интересов, ценностей, действий или направлений часто приводит к конфликту. Раскрыты стадии конфликта, причины возникновения конфликтов и способы их разрешения. Разрешение конфликта - это попытка уменьшить напряженность и трудности, связанные с состоянием конфликта. Методы разрешения конфликтов были разработаны и применяются в широком спектре социальных ситуаций.

В современной организации могут быть различные причины конфликтов. Менеджер должен предпринять необходимые шаги для разрешения этих конфликтов. Основные причины конфликтов в организации: информационный дефицит, личные разногласия, недопонимание, ограниченные ресурсы, организационные изменения, отсутствие доверия, отсутствие разъяснения роли, плохая коммуникация, различия в целях, угроза статусу.

Разрешение конфликта - это прекращение конфликта или, по крайней мере, уменьшение его остроты. Это может включать управление конфликтом, при котором стороны продолжают конфликт, но применяют менее экстремальные тактики; урегулирование, при котором они достигают соглашения по достаточному количеству вопросов, чтобы конфликт прекратился; или устранение основных причин конфликта.

Рассмотрены методы разрешения конфликтов: решение проблем; приспособление; компромисс; предотвращение.

Во второй главе дана общая характеристика организации ПАО «НК «Роснефть». Сегодня ПАО «НК «Роснефть» - одна из лидирующих российских компаний РФ в нефтегазовом секторе и одна из крупнейших в мире. Роснефть является вертикально-интегрированной компанией, совмещающей в себе деятельность от добычи нефти и газа - до переработки сырья и реализации нефтепродуктов. Проведено исследование конфликтности сотрудников в ПАО «НК «Роснефть».

Цель исследования – проведение анализа конфликтных ситуаций среди сотрудников в исследуемой организации ПАО «НК «Роснефть» и разработка соответствующих рекомендаций (по факту) для предупреждения и предотвращения конфликтов, а также – выбрать такие методы управления организационными конфликтами, которые способствовали бы этому.

При помощи диагностики методом-тестом К. Томаса поведение сотрудников в конфликтной ситуации в исследуемой компании ПАО «НК «Роснефть», определялась определенная тактика поведения служащих данной организации в конфликтной ситуации.

Итак, сотрудники исследуемой компании ПАО «НК «Роснефть» в количестве 50 человек при прохождении первой диагностики выбрали свои варианты ответов, в результате которого получилось следующее.

- 15 сотрудников - выбрали «сотрудничество»;
- 6 сотрудников – «тактика соперничества»;
- 10 сотрудников – «тактика компромисса»;
- 15 сотрудников – «могут приспособиться»;
- 4 сотрудника – «избегают компромисса».

Результаты теста рассмотрим в виде диаграммы на рисунке 1.

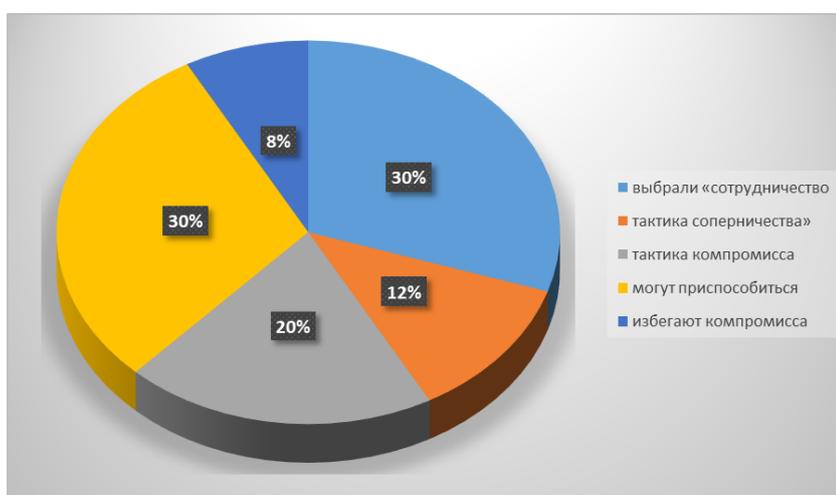


Рис. 1 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди сотрудников компании ПАО «НК «Роснефть».

Анализируя результаты проведенного теста, можем сделать выводы о том, что в случае наступления конфликта значительная часть работников не могут выйти победителями. Конфликты в коллективе часто решаются посредством компромисса, однако позиция сотрудничества используется коллективом редко. В дальнейшем среди тех же сотрудники исследуемой компании ПАО «НК «Роснефть» была проведена еще одна диагностика с целью изучения их поведения при возникновении конфликтной ситуации.

Методика - тест «Поведение в конфликте» состоял в следующем. Стили поведения, которые нужно оценить по 5-тибальной шкале, представлены в 11-

ти позициях, которые происходили в коллективе, следующим образом: 5 - если такого стиля не бывает; 1 - если такое поведение характерно для коллектива

Далее сотрудники исследуемой компании ПАО «НК «Роснефть» в том же количестве 50-ти человек при прохождении второй диагностики выбрали свои варианты ответов, в результате которого были получены следующие ответы. На рисунке 2 рассмотрим результаты второго проведенного теста.

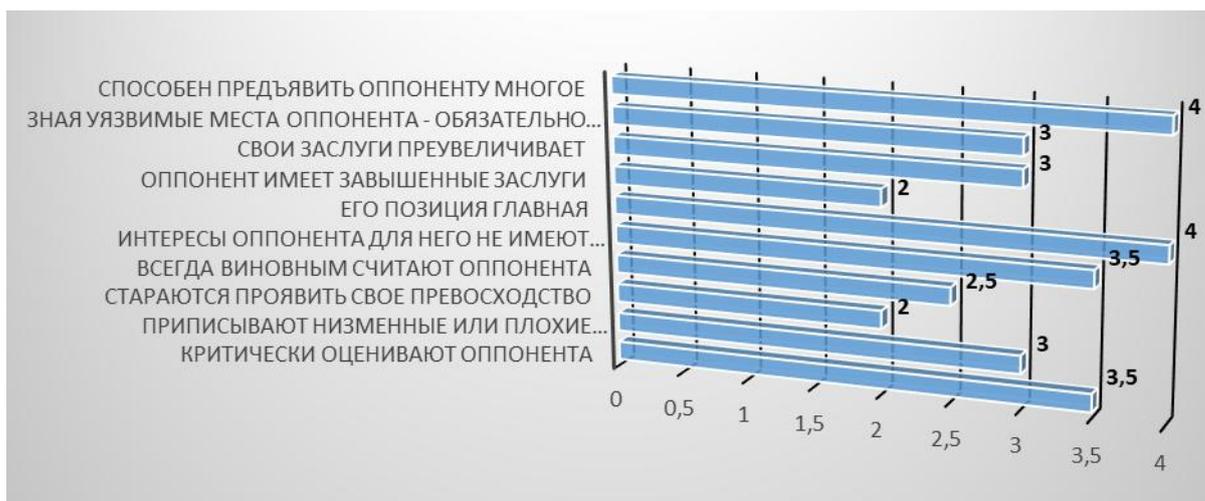


Рис. 2 - Рациональность поведения в инциденте сотрудников компании ПАО «НК «Роснефть»

Подводя итоги третьего тестирования, отметим, что не совсем адекватно ведут себя при появлении конфликта многие сотрудники – доминирует преобладает аномалия налево от среднего показателя в 3 балла доминирует. Для определения уровня самооценки, которая имеет свое влияние в конфликтной ситуации был проведен тест, результаты которого представлены в приложении В. Его результаты представлены на рис. 3.

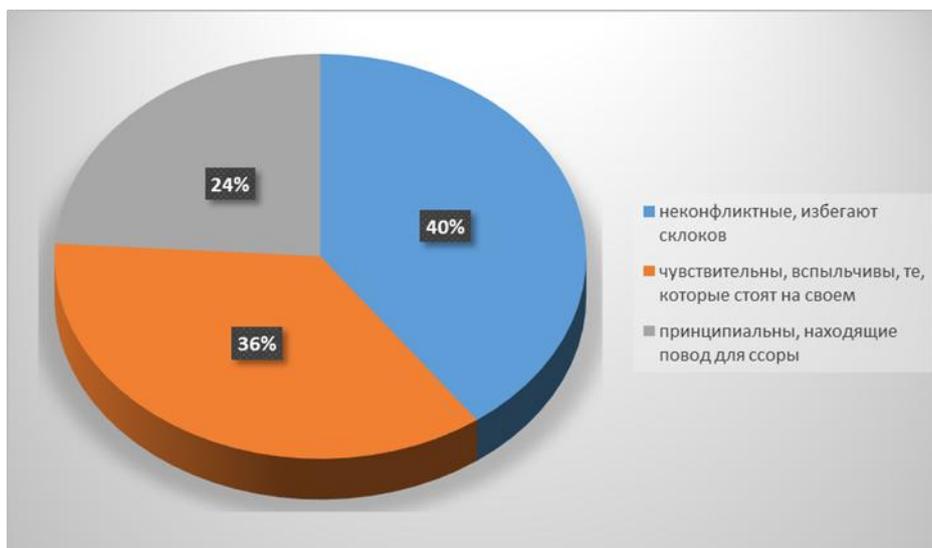


Рис. 3 - Результаты тестирования работников компании ПАО «НК «Роснефть» на самооценку конфликтности

По итогам проведённого теста можно сделать следующий вывод:

- принципиальны, находящие повод для ссоры – 12 сотрудников;
- чувствительны, вспыльчивы, те, которые стоят на своем – 18 сотрудников;
- неконфликтные, избегают склоки - 20 сотрудников;

Таким образом, подведем общий итог исследования в ПАО «НК «Роснефть». Причинами конфликтов в коллективе исследуемой организации, стали следующие обстоятельства:

- стремление сотрудников быть «первым», доказать свое мнение;
- несоответствующая самооценка;
- педантизм и консерватизм мышления;
- вспыльчивость, эмоциональность, раздражительность, гневливость
- неоправданная прямолинейность;

Обычно конфликт невозможно скрыть, поскольку он влияет и на работоспособность, и на общее настроение в коллективе.

Причины возникновения конфликтов были исследованы, перечислены и приведены в таблице 1.

Перечень конфликтных ситуаций	Тип конфликта	Модели поведения в конфликтной ситуации	Причина конфликта
Конфликт №1	Межличностный	Приспособление	Недостаточная мотивация
Конфликт № 2	Межличностный	Сотрудничество	Ограниченность ресурсов
Конфликт № 3	Между личностью и группой	Компромисс	Ограниченность ресурсов
Конфликт № 4	Между личностью и группой	Компромисс	Недостаток персонала, недостаточная мотивация.

Далее с целью выявления причин возникновения инцидентов среди сотрудников было проведено анкетирование. 20 человек, трое из них менеджеры, нашли свою роль в опросе. По результатам исследования можно прийти к выводу, что в исследуемой организации ПАО «НК «Роснефть» работают неконфликтные люди, а сами конфликтные истории являются исключительным случаем в организации. Происходящие инциденты являются горизонтальными инцидентами, т.е. руководители в большинстве случаев довольны работой подчиненных.

Если между руководителем и подчиненным происходит инцидент — в этом случае часто предпосылкой является отсутствие информации по какому-то рабочему вопросу от начальника. У хозяина инциденты случаются не из-за личной неприязни, а из-за нехватки ресурсов, из-за рабочих задач. Согласно текстам сотрудников исследуемой организации, большинство инцидентов возникают спонтанно и связаны не с личными отношениями внутри коллектива, а с производственными проблемами.

Решение конфликтов в организации ведется следующим образом. Стабильность коллектива и благоприятный социально-психологический климат обеспечивают ПАО «НК «Роснефть» сведение конфликтных ситуаций к минимуму, чему способствуют следующие факторы: номер группы; наличие в команде специалистов разного уровня профессионального мастерства; время совместной трудовой деятельности; официальный лидер - лидер во всем;

половозрастной состав группы; автономность, степень групповой обособленности; психологическая совместимость членов группы.

Методы разрешения инцидентов исследуемой организации:

- изменение требует одна из сторон, когда противник идет на конкретные уступки;
- уничтожение причин инцидента, преодоление типа «противник»;
- борьба, в которой учитывается победа одной из сторон;
- консенсус: конфликтующие стороны быстро ограничивают возможность завершения инцидента консенсусом.

На появление источников напряжения в коллективе влияет несправедливое распределение преимуществ, чувство зависти у сотрудников, избыток возможностей руководителями. В качестве предпосылки возникновения инцидентов упоминалась и борьба за место, но, по мнению участников, она не имеет большого значения.

Если женщины конфликтуют открыто и не сдерживают отрицательных эмоций. При этом они успокаиваются легче и быстрее, то мужчины не терпят, если нарушаются их права, связанные с содержанием и условиями труда. Они начинают конфликтовать, если их карьерные устремления не реализуются или им приходится долгое время подчиняться неприемлемым для них образом. Мужчин раздражает несоответствие трудовых прав и обязанностей на работе, а также непродуманная организация труда. Перегрузки мужчины переживают так же тяжело, как и женщины, но они не склонны долго держать негативные эмоции внутри себя и не показывать их внешне.

Для молодых сотрудников характерен определенный максимализм во взаимоотношениях, нетерпимость к недостаткам других, неумение думать о возможных последствиях конфликтов. При этом, с увеличением возраста человека уменьшается количество конфликтов, связанных с проблемами в отношениях с коллегами, и увеличивается количество конфликтов, вызванных противоречиями в содержании и организации труда.

Руководители отметили некоторые управленческие ошибки, а также нарушения принципов управления, деструктивные коммуникации и низкую профессиональную подготовку менеджера. Менеджеры отметили такой конфликтный фактор в организации, как увольнение. Более существенное влияние на состав конфликтной истории изнутри организации оказывают процедуры увольнения и перевода на неполный рабочий день работников. Истинные мотивы и предпосылки, на которые ссылается работник при увольнении по собственной инициативе, имеют все шансы существенно выделиться. В то же время сотрудники более чувствительны к выполнению собственных обязательств, когда понимают собственную значимость в процессе достижения конечного результата.

Неблагоприятный психологический климат в коллективе часто выступает предпосылкой снижения производительности труда, не говоря уже о стрессах, психологических срывах и неконструктивном поведении сотрудников.

Организация проводит мероприятия, в том числе коллективные, которые снимают психологическое напряжение, способствуют психологической разрядке, вызывают положительные чувства взаимной симпатии и тем самым создают морально-психологическую атмосферу, препятствующую возникновению инцидентов в организации. Это демонстрации, юбилеи, различные формы всеобщего развлечения членов трудовых обществ.

На основании проведенных исследований мы пришли к выводу, что конфликты в коллективе решаются путем компромисса или приспособления, а вот позиция сотрудничества коллективом используется редко. При возникновении конфликта сотрудники не могут вести себя рационально, так как проявляют излишнюю эмоциональность. Основные причины конфликтов в коллективе: завышенная самооценка, чрезмерная эмоциональность, раздражительность, чрезмерные амбиции, обусловленные нехваткой ресурсов.

В третьей главе выяснили, что при разрешении конфликта руководитель должен быть последовательным и проводить стратегию вмешательства.

Основные принципы стратегии вмешательства:

- определить отношения между участниками конфликта. Да, лидер должен отметить для себя, какая из сторон является молчаливым лидером, понять, в чем корень проблемы спора, есть ли соперничество между оппонентами. Важно услышать позицию обеих сторон;

- получение авторитета от сторон. На самом деле наличие авторитета у лидера имеет одну из важнейших прерогатив в случае вмешательства в конфликт, поскольку мнение такого лидера является авторитетным;

- поддерживать «оптимальный» уровень напряженности конфликта, то есть если уровень «низкий», то руководитель или менеджер не сможет повлиять на его прекращение, и наоборот - если интенсивность конфликта «высокая», то конфликт вряд ли возникнет;

- человек, который вмешивается в конфликт с целью его урегулирования, будь то руководитель или руководитель, должен понимать, что в споре необходимо соблюдать баланс сторон. Важно поддерживать энергетический баланс и активность;

- необходимо рассматривать конфликт с позиции дифференциации, т.е. разделить их. Поскольку конфликты могут быть личными, деловыми, властными и т. д., вмешательство в них должно происходить в соответствии с типом конфликта;

- существенный анализ, выбор решения, принятие компромисса. Отличным результатом станет разъяснение сторонам перспектив конфликта в случае непринятия компромисса, в случае продолжения противостояния.

Методы разрешения инцидента в исследуемой организации ПАО «НК «Роснефть»:

- Педагогические: убеждение, беседа, объяснение, пожелание.
- Управленческие, административные: увольнение, решение суда, перевод на другую работу, наказания.
- Индивидуально-психологические: учет психики участников, метод мозгового штурма, психотренинг, организационная приверженность, психотерапия, выработка эффективного (бесконфликтного) общения.

- Организационно-управленческие: формулирование претензий, структурное разрешение инцидента, аппарат совокупных целей, система согласования, принцип единоначалия, административное заключение, подавление конфликтующих интересов, реализация устройств согласования и интеграции.

- Рекомендуются такие способы разрешения инцидентов, как: посредничество и переговоры, в том числе с участием третьей стороны.

Таким образом, учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование исследуемой организации, позволяет снизить общий уровень конфликтности между работниками.

Итак, необходимо напомнить руководителю организации, что всякий раз были, есть и будут противоречия, как между отдельными людьми, например, так и отрядами, которые рано или поздно приведут к инцидентам. Задача руководителя и руководителей расследуемой организации ПАО «НК «Роснефть» — не допустить инцидентов.

В целях улучшения функционирования ПАО «НК «Роснефть» можно посоветовать следующее:

- необходимо создать атмосферу помощи и взаимопонимания между сотрудниками.

- обязать руководителей исследуемой организации ПАО «НК «Роснефть» изучить способы разрешения конфликтных ситуаций и применять их в управленческой деятельности;

- создать конфликтную комиссию, обучить ее членов свежим методам разрешения конфликтных ситуаций, которые предлагаются в виде выборочных опросов, анкет и сводных таблиц;

- необходимо проводить тренинги по развитию поведенческих способностей в истории конфликта;

- обязательно создание подходящих условий для работы и отдыха.