

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление конфликтами в организации на примере ООО «Агроторг»**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль подготовки  
«Менеджмент организации»  
экономического факультета заочной формы обучения  
**Кудашевой Ляйсян Шамильевны**

Научный руководитель  
к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ Стазаева И.В.  
подпись, дата

Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Крючков В.П.  
подпись, дата

Саратов 2024

## **Актуальность темы исследования**

Конфликтные ситуации есть неизменный присутствующий элемент организационной деятельности. Вследствие этого для актуального и предельно полного отображения эффективности организационной жизнедеятельности, прежде всего, важно понимать, что же есть собственно конфликт, как его можно избежать и урегулировать при минимальных издержках.

Таким образом, актуальность выбранной темы не может вызывать сомнений, так как правильно сформированная система управления конфликтами позволяет минимизировать их влияние на производственную деятельность, в результате чего уменьшается текучесть кадров, повышается качество работы сотрудников и раскрывается их потенциал, что прямым образом оказывает влияние на повышение эффективности деятельности всей организации.

**Целью выпускной квалификационной работы** является поиск путей совершенствования управления конфликтами в организации.

**Предметом исследования** выступает управление конфликтами в организации.

**Объект исследования** – ООО «Агроторг».

**Задачами выпускной квалификационной работы** является:

- изучение понятия конфликтами в организации;
- рассмотрение структуры и типы конфликтов в организации;
- обоснование способов и методов управления конфликтами;
- исследование краткой организационно-экономической характеристики ООО «Агроторг»;
- анализ управления конфликтами в ООО «Агроторг»;
- оценка управления конфликтами и социально-психологического климата, и уровня конфликтности в ООО «Агроторг»
- разработка направлений совершенствования системы управления конфликтами в организации;

- обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами;

- исследование предлагаемых мероприятий по улучшению эффективности внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала ООО «Агроторг».

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались такие **методы исследования**, как: теоретический анализ литературы по теме данного исследования, экономический анализ, наблюдение, опрос.

**Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы** определяется тем, что ее результаты могут быть использована аппаратом управления ООО «Агроторг» в целях повышения эффективности системы управления конфликтами в организации.

#### **Основные положения, выносимые на защиту.**

1. Конфликт – важнейшая сторона взаимодействия субъектов в обществе; это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими нормами и ценностями, потребностями и интересами.

2. Коллектив ООО «Агроторг» г.Энгельса является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

3. В целях совершенствования механизма управления конфликтами в работе предложено разработать и внедрить в ООО «Агроторг» системы управления конфликтами.

#### **Объем и структура выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Материал изложен на 59 страницах,

включает 9 таблиц, 24 рисунка, а также 2 приложения. Список использованной информации содержит 35 наименования.

### Содержание работы

Во **введении** обосновывается актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, определяются цели и задачи, осуществляется выбор предмета и объекта исследования. Формулируются положения, выносимые на защиту.

В **первой главе** изучено понятие управления конфликтами в организации; структуры и типы управления конфликтами в организации; способы и методы управления конфликтами

Конфликты имеют определенную основу для любого разрешения. Авторы рассматривают фундаментальные компоненты конфликта, такие как конфликтная ситуация, противопоставление, объект, происшествие, формирование и разрешение (рис.1), и используют разные методы для его объяснения. Данные элементы ведут себя неодинаково исходя из типа конфликта.

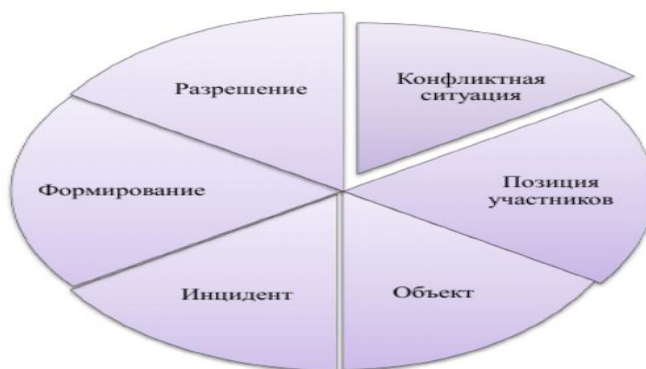


Рисунок 1 – Структура конфликта

Управление конфликтами возможно различными способами. На практике их можно сгруппировать в разные области, каждая из которых имеет определенную область развития (рисунок 2).



Рисунок 2 – Методы управления конфликтами

Для предотвращения конфликта используются различные методы, поэтому его подавление необходимо.

Во **второй главе** проводился анализ процессов возникновения конфликтов в организации на примере ООО «Агроторг».

Динамика численности персонала ООО «Агроторг» за 2021-2023 г.г. представлен в таблице 1.

Таблица 1 –Динамика численности персонала ООО «Агроторг» г.Энгельса за 2021-2023 г.г.

Категории персонала	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.	на конец 2023 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
Руководители	170	170	170	0	100,0
Специалисты	130	130	130	0	100,0
Рабочие	680	1020	910	+230	133,8
Младший обслуживающий персонал	360	360	360	0	100,0
Всего	1340	1680	1570	230	117,2

Таблица 1 показывает, что в исследуемой организации в 2023 году число нанятых сотрудников увеличилось на 230 человек по сравнению с 2021 годом. При этом численность руководителей, специалистов и младшего обслуживающего персонала оставалась неизменной. Увеличение приема на работу 230 человек (рабочий персонал) произошло за счет увеличения приема на работу. Кадровая конфигурация ООО «Агроторг» в Энгельсе на

2021-2023 годы входит в кадровую структуру «Агроторг». Таблица 2 иллюстрирует данные, представленные следующим образом.

В рамках данного исследования была проведена диагностика уровня конфликтности коллектива ООО «Агроторг» с целью разработки практических рекомендаций по снижению уровня конфликтности в организации.

Исследование проводилось методом опроса и личного наблюдения. Было опрошено 15 человек, в том числе директор магазина.

При изучении причин, способствующих возникновению конфликтов, были получены достаточно интересные результаты. При опросе респондентам предлагалось выбрать наиболее вероятные, по их мнению, причины конфликтов, возникающих в ООО «Агроторг».

Полученные результаты представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Наиболее вероятные причины конфликтов в ООО

«Агроторг», по мнению опрошиваемых, %

проведенное исследование выявило неблагоприятную психологическую обстановку в коллективе ООО «Агроторг»

способствующую возникновению внутриорганизационных конфликтов – межличностных, межгрупповых и организационных.

Отсутствие инструментария, который позволяет оказывать управленческое воздействие на возникающие в ООО «Агроторг» организационные конфликты, является большим недостатком системы управления организацией, так как без должного управления внутриорганизационные конфликты никуда не исчезнут, а будут только множиться.

В этой связи руководству предприятия будет целесообразно провести более глубокую работу по анализу причин возникновения конфликтов и разработать меры совершенствования механизма управления конфликтами.

Предлагаемые варианты решения конфликтных ситуаций по их видам предложены в таблице 2.

Таблица 2 – Варианты решения конфликтных ситуаций в ООО «Агроторг»

Вид конфликта	Решение
Организационные	
Недовольство большим объемом работ	Разработка новых должностных инструкций с четкой регламентацией функциональных обязанностей сотрудников
Отсутствие четкости разграничения ответственности	
Неудовлетворенность заработной платой	Пересмотр Положения о заработной плате и внесение изменений в части оплаты труда по результатам по каждой категории персонала
Неуважение руководства	Тренинг для руководителя
Межличностные	
Конфликты между сотрудниками	Разработка стандарта поведения в организации Тренинг для персонала
Межгрупповые	
Конфликты между группами сотрудников	Разработка стандарта поведения в организации Тренинг для персонала

Соответственно, для реализации предложенных мероприятий в ООО «Агроторг» необходимо внедрить систему управления конфликтами, построение которой должно быть основано на следующих базовых принципах (рис.4).



Рисунок 4 – Базовые принципы построения системы управления конфликтами в системе управления персоналом ООО «Агроторг»

Ввиду малой численности персонала ответственным за реализацию внедрения системы управления конфликтами в ООО «Агроторг» станет генеральный директор (главврач) организация, тем более что данный процесс напрямую находится в его интересах – чем ниже уровень конфликтности, тем выше эффективность деятельности персонала.

На данном этапе для ООО «Агроторг» предлагается провести следующие тренинги по управлению конфликтами (рис.5).





Рисунок 5 – Блок тренингов по управлению конфликтами для ООО «Агроторг»

Еще один эффективный тренинг – тренинг формирования команды, схема построения которого представлена на рисунке 6.

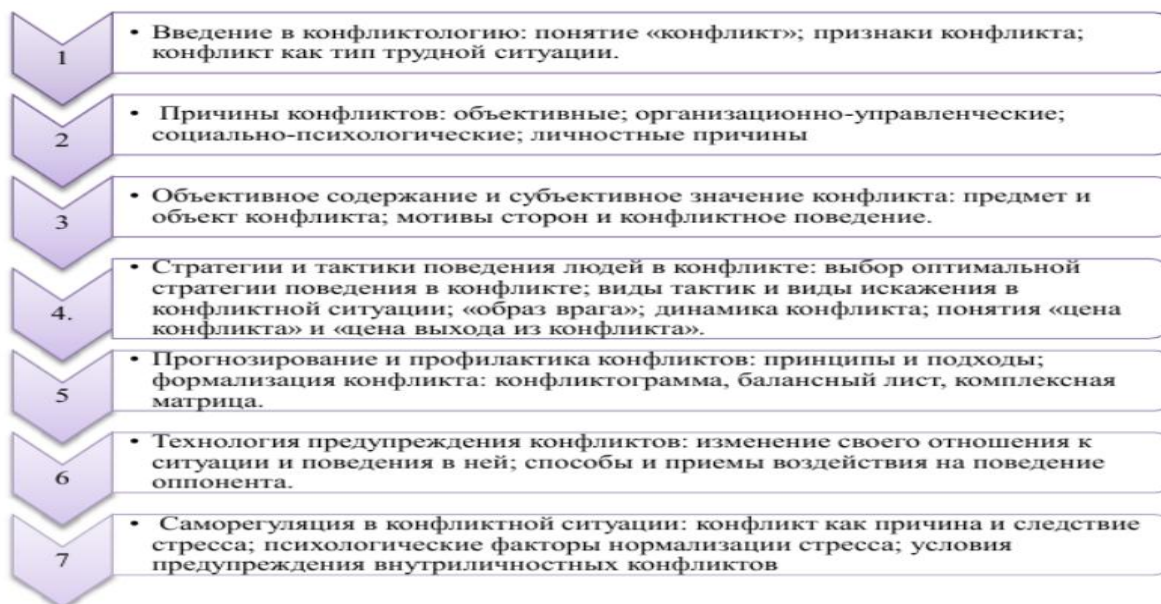


Рисунок 6 – Программа семинара-тренинга по развитию умений и навыков профилактики и управления конфликтами в организации для руководителя ООО «Агроторг»

Методы проведения данного тренинга могут включать в себя: групповую дискуссию, ролевые игры, разбор конкретных ситуаций, выполнение тестов, упражнений, заданий.

Ожидаемая социальная эффективность от внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Ожидаемая социальная эффективность внедрения системы управления конфликтами в систему управления персоналом ООО «Агроторг»

В заключение необходимо отметить, что при последующей оценке экономической эффективности необходимо будет обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления конфликтами.

В заключении подведены итоги выпускного квалификационной работы, изложены его основные выводы и обобщающие результаты.

### **Заключение**

За исследуемый период ощутимо повысилась доля ООО «Агроторг» г.Энгельса в возрастных границах 30 – 40 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников ООО «Агроторг» г.Энгельса повысился на 12,5 года и составил ровно 20-30 года.

Коэффициент стабильности кадров 0,96 свидетельствует об удовлетворительном уровне текучести кадров, что с одной стороны характеризует систему управления персоналом ООО «Агроторг» г.Энгельса положительным образом, однако с другой стороны может говорить об отсутствии в ООО «Агроторг» г.Энгельса системы управления карьерой, влекущее за собой неспособность сотрудников достигать того уровня развития, при котором он испытывает потребность в поиске нового места работы как средства самореализации.

Рекомендована формы необходимых тренингов для руководителя и организации и персонала. Реализация предложенного проекта позволит улучшить психологический климат в организации, снизить риски возникновения конфликтов и как следствие, повысить производительность труда и улучшить эффективность организации в целом, что доказано проведенной оценкой эффективности проекта.

### **Работы, опубликованные автором в выпускной квалификационной работе**

1. Лисичкина Ю.С., Астафьева О.В. Менеджмент. Практикум: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2019 – 162 с.
2. Локутов С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация.- М.: Вентана-Граф, 2020 – 236 с.
3. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019 – 424 с

4. Отварухина Н.С., Отварухина Ю.Ю., Мыльникова А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Проспект, 2020 – 162 с.
5. Причины возникновения конфликтов [Электронный ресурс] // PSYERA.ru. Режим доступа: <https://psyera.ru/4550/prichiny-vozniknoveniya-konfliktov>
6. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019 – 280 с.
7. Резникова О.С., Карабаш Э.Р. Управление конфликтами в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2023 – №. 3 – С.15-18.
8. Сидоренков А.В., Шипитько О.Ю., Обухова Ю.В. Современные исследования конфликтов в области малых групп в отечественной психологии // Психологические исследования. – 2022 – №.55. – С. 8-18.
9. Терешина Е.А. История конфликтологии. / Учебное пособие. – Проспект, 2022 – 238 с.