

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ  
РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ГУЗ «ГОРОДСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 10»)**

студента 3 курса  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

Иксанова Рената Ильдусовича

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга,

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Н.С. Землянухина

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы** обусловлена рядом причин. Во-первых, организация с повышенным уровнем конфликтности персонала, имеющая повышенный оборот кадров не может быть эффективной и оказывать качественные медицинские услуги. Во-вторых, конфликт явление социальное, присущие любому коллективу, четкий разработанный алгоритм управления и предотвращения возникновения конфликтов в последующем может быть применен для любого коллектива. Совершенствование методов управления конфликтами в организации поможет повысить эффективность и улучшить качество социально-трудовых отношений в организации.

**Целью** выпускной квалификационной работы является анализ специфики управления конфликтами в организации и разработка рекомендаций по оптимизации системы работы по управлению конфликтами в организации на примере ГУЗ «Городская поликлиника № 10».

Достижение цели выпускной квалификационной работы требует решения следующих **задач**:

- раскрыть понятие конфликта и его виды;
- изучить причины возникновения конфликтов;
- охарактеризовать модели и стратегии поведения в конфликтной ситуации;
- охарактеризовать деятельность ГУЗ «Городская поликлиника № 10»;
- провести анализ специфики управления конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами ГУЗ «Городская поликлиника № 10»;
- оценить экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления конфликтами ГУЗ «Городская поликлиника № 10».

**Научная новизна магистерской работы** заключается в том, что на базе анализа статистических данных проведена экспресс-диагностика

поведенческого стиля в конфликтной ситуации; выявлены факторы конфликтов в ГУЗ «Городская поликлиника № 10», к которым относятся: ужесточение конкуренции на рынке труда со стороны коммерческих клиник, значительная продолжительность рабочего дня, общение с различными категориями граждан, а также достаточно низкая заработная плата; предложено внедрить административную команду по управлению конфликтами, состоящую из: главного врача ЛПУ, заместителя главного врача по медицинской части, заместителя главного врача по экономическим вопросам и главного бухгалтера, что позволит свести конфликтные ситуации к минимуму, даст возможность улучшить психологический климат коллектива и получать большую отдачу от работы сотрудников; предложена система рекомендаций по улучшению социально-психологического климата, которые включают: борьбу с выраженным уровнем конфликтности; развитие творческого климата в коллективе; повышение общей удовлетворенности трудом.

**Объект** выпускной квалификационной работы – процесс управления конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10».

**Предмет** выпускной квалификационной работы – отношения, складывающиеся в процессе управления конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10».

**Практическая значимость работы** состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами могут быть использованы в практической деятельности организации. Внедрение этих решений обеспечит результативность и устойчивость функционирования учреждения.

#### **Внедрение результатов работы в практику**

Результаты выпускной квалификационной работы были внедрены в деятельность ГУЗ «Городская поликлиника № 10». В результате внедрения административной команды по управлению конфликтами позволило обеспечить своевременную диагностику конфликтных ситуаций и

максимально полно использовать ресурсы для решения возникающих конфликтов. Реализация данного мероприятия привела к получению экономического эффекта, выражающегося в экономии затрат на увольнение работников привлечение новых сотрудников, который составил 166026 руб.

Внедрение системы рекомендаций по улучшению социально-психологического климата позволило: обеспечить работникам надлежащий жизненный уровень (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги); предоставить определенную степень свободы и самостоятельности работникам (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы); сформировать благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам); а также получить экономию денежных средств в размере 110684 руб.

**В первой главе** выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы управления конфликтами в организации: сущность, классификация конфликтов, факторы, этапы и инструменты управления конфликтами.

Под конфликтом понимается столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками. Выделяют следующие виды конфликтов: нарушение норм законодательства (нарушение законодательства органами управления либо самим обществом); поглощение (конфликт в процессе консолидации либо разделения бизнеса); конфликты по поводу дивидендов (извлечение прибыли из организации; конфликты с менеджерами; конкуренция (подрыв финансового состояния и конкурентоспособности); корпоративный шантаж (побуждение к продаже акций (долей)).

Конфликты случаются на межличностном, межгрупповом или социальном уровне и могут вылиться в индивидуальные или групповые действия. Конфликт может возникнуть из простого неприятия другого

человека или из-за противоположных групповых интересов. Противоположность интересов в сфере производства ведет к всевозможным конфликтам, включая саботаж и забастовки. Типичной причиной конфликтов могут оказаться неверно составленные должностные инструкции, в которых ответственность – возложена, а полномочия – не предусмотрены.

Более 60% рабочих конфликтов – это конфликты интересов (ресурсных, власти, полномочий, бонусов, ответственности и т. д.). Еще 35% возникают в результате потери и искажения информации в процессе межличностных и межгрупповых коммуникаций (из-за ограниченности словарного запаса, времени для общения, недостатка внимания или понимания, а также наличия посредников при передаче информации – т.е. «эффект испорченного телефона»). Последний возникает, когда диалог (общение) происходит через посредников и часть информации теряется, остальная – искажается. Чем больше посредников, тем кардинальнее отличается полученная информация от первоначальной). Оставшиеся 5% – создаются конфликтными сотрудниками.

Выделяют следующие этапы развития конфликта: возникновение и развитие конфликтной ситуации, осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия, возникновение предмета конфликта и образов конфликтной ситуации, начало открытого конфликтного взаимодействия, развитие открытого конфликта, разрешение конфликта.

В ходе предупреждения конфликта важно не упустить работу с субъектами, которые осознают возникшие конфликтные ситуации. В этом случае необходимо удержать их от перехода к активным действиям при предупреждении деструктивных конфликтов или направить их действие в легитимное русло при стимулировании конструктивных конфликтов

В последнее время особую значимость приобретает эффективное использование методов управления конфликтами в организации, а именно анализ действий (бездействия), позволяющий предположить о

возникновении конфликтной ситуации, и при грамотном анализе проблемы предложить предупредительные и предотвращающие (приостанавливающие и прекращающие) способы защиты от конфликтов. Правильный выбор подобных методов является залогом успешного разрешения конфликтной ситуации.

Инструментарий управления конфликтами представляет собой совокупность организационных и поведенческих приемов, а также совокупность информационно-технического и методического обеспечения процесса управления конфликтами, который позволяет эффективно управлять конфликтом на фазе открытого противоборства.

Среди инструментов управления конфликтами можно выделить следующие модели: модель «игнорирования» конфликта, модель «компромисса», Модель «уступок», модель сотрудничества, модель «уход от решения», изменение обстоятельств конфликта, переориентация одной из сторон, уничтожение одной из сторон.

**Во второй главе** выпускной квалификационной работы представлен анализ управления конфликтами в деятельности ГУЗ «Городская поликлиника № 10», а также проведена диагностика поведенческого стиля персонала в конфликтной ситуации. Выявлены достоинства и недостатки управления конфликтами персонала в учреждении.

ГУЗ «Городская поликлиника № 10» оказывает медицинские услуги по следующим специальностям: неврологии, хирургии, офтальмологии, кардиоревмотологии, детской урологии, аллергодерматологии, гастроэнтерологии, физиотерапии, психотерапии, клиничко-лабораторное обследование на аппаратах УЗИ, миографа, тепловизора, кабинет функциональной диагностики.

ГУЗ «Городская поликлиника № 10» имеет стандартную линейно-функциональную структуру управления, в которую входят: приёмное отделение, отделение здорового ребёнка, отделение восстановительного

лечения, диагностическое отделение, административные и вспомогательные кабинеты.

В поликлинике средний медицинский персонал составляет 46 человек, 5 медицинских регистраторов. В основном медицинские сёстры имеют стаж работы от пяти и более лет. Высшую категорию имеют 10 медицинских сестёр. Первую квалификационную категорию имеют 18 медицинских сестёр.

Наибольшую часть персонала составляют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет (40%). Еще 30% сотрудников в возраст от 40 до 49 лет. Незначительную долю имеют сотрудники младше 30 лет и старше 50. Подобное распределение позволяет сделать вывод о том, что в организации преобладают специалисты среднего возраста. Образовательный уровень сотрудников в организации является достаточно высоким, 60% работников имеет высшее образование. 70% сотрудников работает в организации от 7 до 9 лет, и лишь 10% персонала работают в компании относительно недавно – менее 3 лет. Это свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности сотрудников.

С целью определения преобладающего стиля поведения в конфликтной ситуации сотрудников организации ГУЗ «Городская поликлиника № 10», была проведена экспресс-диагностика поведенческого стиля в конфликтной ситуации. На основе анализа результатов, полученных в ходе данного исследования, можно говорить о том, что в коллективе в равной степени представлены все типы поведенческого стиля в конфликтной ситуации: жесткий стиль решения конфликтов – характерен для 21% сотрудников организации; примирительный стиль – 16%; компромиссный стиль – 19%; мягкий стиль – 21%; уходящий стиль – 23%.

Основными факторами, вызывающими конфликты в ГУЗ «Городская поликлиника № 10» являются высокая конкуренция на рынке труда со стороны коммерческих клиник, значительная продолжительность рабочего

дня, общение с различными категориями граждан, а также достаточно низкая заработная плата.

Выявлены достоинства и недостатки управления конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10». К положительным сторонам относятся: использование в деятельности организации методов управления конфликтами, таких как «Маятник», «Привлечение к разрешению конфликта третьей стороны»; эффективный процесс найма и адаптации персонала, способствующий формированию стабильного сплоченного коллектива сотрудников ГУЗ «Городская поликлиника № 10».

К недостаткам можно отнести отсутствие регламентации процесса мотивации персонала, что является причиной возникновения конфликтов, отсутствие вовлеченности руководства учреждения в процесс управления конфликтами, отсутствие механизмов гармонизации социально-психологического климата в организации.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы были рассмотрены мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в деятельности ГУЗ «Городская поликлиника № 10», прошедшие апробацию в организации, среди которых:

- 1) создание административной команды по управлению конфликтами;
- 2) внедрение системы рекомендаций по улучшению социально-психологического климата.

Для совершенствования процесса управления конфликтами предлагается внедрить административную команду, состоящую из: главного врача ЛПУ, заместителя главного врача по медицинской части, заместителя главного врача по экономическим вопросам и главного бухгалтера (четыре человека).

Главная цель работы команды по управлению конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10» – это создание, сохранение психологического комфорта в коллективе, своевременное управление конфликтами, изменениями и стрессами.

Задачи команды по управлению конфликтами:



- совершенствование методов и механизмов прогнозирования развития системы конфликтных ситуаций;

- создание системы переподготовки и повышения профессиональной компетентности работников с учётом потребностей личности;

- развитие системы прикладного творчества деятельности работников организации;

- обеспечение административной команды по управлению конфликтами в организации социально – психодиагностическим инструментарием изучения конфликтов в ГУЗ «Городская поликлиника № 10» и способами их разрешения.

Основные функции деятельности административной команды по управлению конфликтами в поликлинике:

1. Просветительская.
2. Предварительная.
3. Профилактическая.
4. Диагностическая.
5. Коррекционная.

Для внедрения данной рекомендации необходимо провести следующие мероприятия:

1. Внесение в организационно-распорядительные документы ГУЗ «Городская поликлиника № 10» основных положений, связанных с деятельностью структурных подразделений в сфере управления конфликтами.

2. Создание материально – технических условий деятельности административной команды по управлению конфликтами в организации.

3. Оказание материальной и организационной поддержки в обеспечении библиотеки научно – методической литературой и методическими пособиями по изучению конфликтологии.

4. Повышение квалификации административной команды по управлению конфликтами в организации.

5. Предоставление дней для осуществления подготовки к развивающим и просветительским мероприятиям.

6. Организационная поддержка различных форм сотрудничества руководителей структурных подразделений с административной командой по управлению конфликтами (контроль за использованием рекомендаций, проведение малых советов, консилиумов, совещаний).

7. Привлечение управленческих механизмов формирования у сотрудников мотивации на сотрудничество с административной командой по управлению конфликтами в организации.

8. Включение руководителей структурных подразделений ГУЗ «Городская поликлиника № 10» в систему управленческих шагов по сопровождению вновь прибывших и молодых специалистов.

По итогам внедрения предложенной рекомендации в ГУЗ «Городская поликлиника № 10» ожидается:

- создание комплекса социально – психодиагностических методик по изучению личностных новообразований, соответствующих профессиональной направленности персонала ГУЗ «Городская поликлиника № 10»;

- формирование системы переподготовки специалистов и работников с учетом самореализации личностных характеристик;

- разработка системы работы по индивидуальным планам развития сотрудников ГУЗ «Городская поликлиника № 10»;

- реализация системы приёма на работу кадров, с минимальными сроками адаптации к трудовому процессу.

Внедрение предложенной рекомендации позволяет свести конфликтные ситуации к минимуму, улучшить психологический климат коллектива и получать большую отдачу от работы сотрудников, тем самым, сделать эффективным процесс оказания медицинской услуги в ГУЗ «Городская поликлиника № 10», а также получить экономию денежных средств в размере 166026 руб.

В целях снижения уровня конфликтности предлагается система рекомендаций по улучшению социально-психологического климата, которые включают: борьбу с выраженным уровнем конфликтности; развитие творческого климата в коллективе; повышение общей удовлетворенности трудом. Для реализации этих рекомендаций необходимо проведение следующих мероприятий: проведение тренинга среди руководящих работников и медперсонала, направленного на развитие социально-психологического климата; создание «ящика идей»; проведение творческих 5-ти минуток; построение ступеней карьерного роста.

Внедрение данной рекомендации позволило:

- повысить качество трудовой жизни работников ГУЗ «Городская поликлиника № 10» (создать благоприятные условия труда, повысить мотивацию);

- повысить степень свободы и самостоятельности сотрудников (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы);

- создать благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами);

- сокращение затрат – важнейший резерв оптимизации себестоимости, и, следовательно, роста конкурентоспособности организации (в результате внедрения предлагаемых мероприятий удалось получить экономии денежных средств в размере 110684 руб.

В целом, внедрение данных мероприятий дало положительный экономический эффект в 2017 году: позволило сократить расходы ГУЗ «Городская поликлиника № 10» и снизить уровень конфликтности в организации.

#### **Основные выводы.**

ГУЗ «Городская поликлиника № 10» является учреждением здравоохранения, которое оказывает медицинские услуги по следующим

специальностям: неврологии, хирургии, офтальмологии, кардиоревмотологии, детской урологии, алергодерматологии, гастроэнтерологии, физиотерапии, психотерапии, клиничко-лабораторное обследование на аппаратах УЗИ, миографа, тепловизора, кабинет функциональной диагностики.

Проведенный анализ управления конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10» позволяет сделать следующие выводы. В исследованной организации работники при разрешении конфликта наиболее часто избирают стратегию компромисса. Так делает 50% респондентов. При этом, лишь 23% ищет компромисс часто, около половины членов коллектива ищет его очень редко (43%). Т.е. получается так, что сотрудники не расположены к самостоятельному поиску компромисса.

В ГУЗ «Городская поликлиника № 10» на сегодняшний день, сформирован эффективный высококвалифицированный набор кадров. Сотрудники имеют возможность восполнения затраченных человеческих ресурсов, как на базе социальной сферы созданной на базе поликлиники, так и за счет фонда заработной платы. Заработная плата сотрудников ГУЗ «Городская поликлиника № 10» по городу Саратову является достаточно невысокой, но конкурентоспособной.

Социальная среда ГУЗ «Городская поликлиника № 10» не отличается полным отсутствием конфликтов. Система урегулирования конфликтов в организации достаточно эффективна, но все же, требует модернизации.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ГУЗ «Городская поликлиника № 10», заключающиеся в создании административной команды по управлению конфликтами, внедрении системы рекомендаций по улучшению социально-психологического климата, будут способствовать минимизации деструктивных конфликтов, а также созданию благоприятной и гармоничной социально-психологической среды организации. Предложенные рекомендации являются экономически обоснованными.