

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 ИП Зайцев Г.С. ресторатор «Калинка»)
АВТОРЕФЕРАТ**

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Дьякова Ивана Андреевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент

ПОДПИСЬ, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

ПОДПИСЬ, ДАТА

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования определяется тем, что всем люди рано или поздно сталкиваются с неразрешимыми, конфликтными ситуациями, особенно в сфере трудовых отношений. Разрешение и эффективное управление конфликтными ситуациями в современной организации позволит с одной стороны обеспечить благоприятный психологический климат в коллективе организации и снизить текучесть кадров и, с другой стороны, обеспечит повышение производительности труда работников организации и, как следствие, рост основных показателей финансово-хозяйственной деятельности современной организации и улучшение ее финансового состояния.

На современных предприятиях могут возникать различные виды конфликтов начиная с межгрупповых и заканчивая межличностными. Нередко возникают конфликты между руководителями и подчиненными, которые особо остро воздействуют на эффективность деятельности как самого работника, так и руководителя. Конфликт между людьми неизбежен. Когда два или более социальных образования (т.е. отдельные лица, группы, организации и нации) вступают в контакт друг с другом для достижения своих целей, их отношения могут стать несовместимыми или непоследовательными. Отношения между такими субъектами могут стать непоследовательными, когда двое или более из них желают получить аналогичный ресурс, которого не хватает; когда у них частично исключительные поведенческие предпочтения в отношении их совместных действий; или когда у них разные установки, ценности, убеждения и навыки. «Конфликт – это восприятие различий в интересах между людьми».

Конфликты становятся неотъемлемой частью управления современных организаций, где сталкиваются различные интересы и предпринимаются активные действия участников сообразно их идеалам, целям и установкам. Эффективное и продуманное разрешение конфликта может увеличить производительность труда работников, улучшить процесс принятия решений на предприятии в целом. Высокая конфликтность организации, может привести ее к разрушению и банкротству. Эти проблемы и определяют актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Особое значение в настоящее время имеют конфликты в современных организациях, т.е. конфликты в сфере трудовых отношений.

Возникновение и протекание трудовых конфликтов в современных организациях является неотъемлемой составляющей деятельности таких организаций, поскольку один из основных признаков их деятельности – наличие человеческих ресурсов.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование процесса управления конфликтами в организации на примере ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка» и разработка мероприятий по совершенствованию этого процесса.

Исходя из цели, в работе поставлены следующие **задачи**:

- дать понятие, раскрыть цели и значение управления конфликтами в организации;
- рассмотреть функции и представить типологию организационных конфликтов;
- изучить методы управления конфликтами в современной организации;
- дать общую характеристику деятельности ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка»;
- выявить причины и виды конфликтов в ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка»;
- рассмотреть методы и проблемы управления конфликтами в ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка»;
- предложить создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе рестобара;
- предложить внедрение Тайм-менеджмента;
- провести оценку социально-экономической эффективности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования управления конфликтами в современной организации» рассмотрены понятие, цели и значение управления конфликтами в организации, функции и типология организационных конфликтов, методы управления конфликтами в современной организации.

Для того, чтобы спровоцировать конфликтную ситуацию, необходимо, чтобы произошло какое-то событие, в результате которого произойдет столкновение интересов двух сторон.

Управление конфликтами в деловых отношениях может быть осуществлено наиболее эффективно если реализуются реальные управленческие решения, которые принимает руководитель организации и которые соответствуют его должности и его статусу. Подчиненные должны четко видеть, чьи приказы они выполняют и перед кем должны лично отчитываться.

Сторонами в конфликтной ситуации в большей степени выступают руководители и их подчиненные. Вместе с тем в большинстве случаев конфликтная ситуация может возникнуть на фоне недовольства со стороны подчиненных нововведениями в организации, которая выражается в открытом

протесте или просто умалчиванием, и имеет скрытый характер. Неумение контролировать и регулировать данного рода конфликты приводит к возникновению проблем в деятельности руководителя или менеджера.

Конфликты в организациях могут быть как функциональными, так и дисфункциональными.

Функциональные (конструктивные, позитивные) конфликты приводят к повышению уровня эффективности организации работы. В функциональных конфликтах оппоненты не позволяют себе выходить за рамки этических норм, они совместно ищут выходы в разрешении возникших проблем и предлагают разумные аргументы.

Конфликты могут привести к разным результатам. Дисфункциональные конфликты, это такой вид конфликтов, при котором результат приводит к отрицательным результатам, ухудшая существующие отношения участников

коллектива, сказываясь негативно на психологическом климате организации.

Помимо этого, можно также выделить позитивные и негативные функции конфликтов, которые обуславливаются позитивным и негативным характером конфликтных ситуаций.

Итак, конфликт может иметь как позитивные, так и негативные последствия, но факт в том, что этот процесс нельзя игнорировать и лучшее решение при возникновении такой ситуации – выявить первопричину и найти наилучшее решение.

Существенное значение для продвижения и успешной деятельности организации имеют внутрифирменные конфликты, которые подразделяются на:

- внутриличностные,
- конфликты «личность — группа»,
- межгрупповые.
- межличностные,

Бывает так что один вид конфликта может постепенно перейти в другой и наоборот.

Внутриличностный конфликт – это процесс двойственности начал в душе одного человека, воспринимаемый и переживаемый им интуитивно как психологическая проблема, которая требует разрешения и приводит к внутренней работе личности.

Межличностный конфликт возникает в том случае, когда противоречия присущи одному человеку. Например, руководитель сегодня может потребовать, чтобы работник больше времени уделял клиентам. На следующий день он уже выражает свое недовольство тем, что его сотрудник слишком много времени уделяет клиентам.

Подводя итог, можно сказать, что цель руководства организации в первую очередь заключается не в разрешении конфликтных ситуаций, а в предотвращении самих конфликтов, поиске «проблемных» вопросов, компромиссов среди сотрудников, создании здоровой рабочей обстановки и урегулированию конфликтов, в том случае, если избежать его не удалось.

Решение внутригрупповых проблем и вопросов должно находиться под постоянным контролем.

Таким образом, конфликты классифицируются по различным критериям. Как правило конфликт не может относиться в абсолютном виде к какой-либо одной категории и чаще всего имеет признаки сразу нескольких. Поэтому его относят к той категории, признаки которой преобладают.

Адекватное управление конфликтами в организации является ключом к поддержанию эффективной рабочей атмосферы. Разнообразные методы, такие как переговоры, медиация и адаптивный менеджмент, позволяют не только решать возникающие противоречия, но и извлекать пользу из разнообразия мнений и подходов. Важно стремиться к открытому общению и честности во всех видах взаимодействий, так как это способствует формированию доверия и уважения между сотрудниками. Разработка чётких процедур и регламентов для управления конфликтами помогает предотвращать их эскалацию и обеспечивает продуктивное разрешение. Инвестирование в обучение лидеров и сотрудников методам разрешения конфликтов также играет важную роль в создании адаптивной культуры, способной выстраивать эффективное взаимодействие даже в условиях возможных противоречий. Таким образом, культура управленческой квалификации и готовность к диалогу – важные аспекты в любой современной организации.

В главе 2 «Анализ управления конфликтами в ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка» представлена общая характеристика деятельности ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка», рассмотрены причины и виды конфликтов в ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка», методы и проблемы управления конфликтами в ИП Зайцев Г.С. рестобар «Калинка».

Рестобар открыт в юридической форме ИП Зайцев Г.С. в самом сердце города Саратова по адресу проспект Столыпина 15

Средний чек на гостя выходит около полутора тысяч рублей на одного посетителя.

Из данных таблицы 2, видна тенденция к росту общей численности

работников организации в 4ом квартале 2024 г. Она выросла на 3 человека что в относительном выражении составило 25% $(125\%-100\%)$ 3,79%, а за 1й квартал 2025 г. уже на 4 человека или на 26,67%.

В составе трудовых ресурсов организации наибольший удельный вес занимают специалисты, хотя их численность постоянно снижается за счет роста администрации и официантов и младшего обслуживающего персонала (МОП) соответственно с 50% в 3м квартале 2024 года до 42,11% в 2025 году

Также значительную долю в составе трудовых ресурсов организации занимают официанты и младший обслуживающий персонал (МОП). Причем доля первых постоянно колеблется, а по МОПу наблюдается постоянный рост с 16,67 до 21,05% процентов за три квартала.

Доля администрации также постоянно растет темпами, опережающими рост доли других категорий в 4м квартале их численность, увеличилась вдвое или на 100% $(200\%-100\%)$

Сведения о структуре и динамике работников ресторана «Калинка» за 2024-2025 гг. в разрезе образования работников представлены в табл. 4.

Такая динамика провоцирует частично объясняется, тем, что работники в группе официанты и частично МОП, находятся в процессе получения следующей ступени образования и это же является благоприятной средой возникновения конфликтов, связанных с отрывом от производства на обучение.

Как видно из представленной таблицы предприятие развивается, что сопровождается гармоничным ростом выручки и прибыли. Рентабельность предприятие растёт несмотря на растущую долю затрат. В начале бизнеса обычно зависимость прямая: количество выпускаемой продукции буквально диктует величину затрат. Затем эта пропорция становится мягче, так как производитель учится экономить и более выгодно использовать ресурсы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что рост затрат связан с ростом бизнеса, а не с ростом затрат самого производства.

Однако есть и постоянные затраты, которые не зависят от объёма продаж или количества выпускаемой продукции. Их доля в себестоимости будет

снижаться пропорционально росту объема или увеличиваться при спаде производства

В ходе анализа системы управления конфликтами, сложившейся в ИП Зайцев Г.С. Было выявлено, четыре группы конфликтов по категории его участников.

Подводя итоги данной части отметим, что во всех случаях одной из конфликтующих сторон является персонал. Никакие меры административного воздействия не в состоянии повлиять на поведение участников конфликта внешней стороны: гостей или поставщиков напрямую. Здесь наиболее эффективным является работа с персоналом и структурой организации., ее документооборотом. Именно сюда рекомендуется направить воздействие администрации ресторана Калинка, для минимизации ущерба из-за конфликтных ситуаций.

В ходе анализа системы управления конфликтами, сложившейся в ИП Зайцев Г.С. Было выявлено, что подход к решению конфликтов в заведении опирается на некоторую теоретическую базу, так при описании участников конфликта, в ресторане «Калинка» опираются на мнение Дементьева А.Г., М.И. Соколова, которые подразделяют участников на 2 группы.

Необходимо предложить мероприятия, которые будут направлены на совершенствования управления конфликтами в организации.

В главе 3 «Совершенствование управления конфликтами в ресторане Калинка» предложены направления создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе ресторана, внедрение Тайм-менеджмента и посчитана эффективность.

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

Как выявлено ранее, социально-психологический климат в трудовом коллективе не благоприятный. Поэтому необходимо создание корпоративной культуры в организации, способствующего развитию способностей персонала,

повышению производительности труда и удовлетворенности персонала.

Высокий уровень организационной культуры решает ряд проблем, таких как: снижение лояльности работников по отношению к организации; уменьшение инновационной активности сотрудников; возрастание количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством; изменение требований работников к уровню вознаграждения; высокая текучесть кадров. Нами рекомендовано вместо соперничества между сотрудниками развивать в рестоbare соревновательный дух, побуждая не воевать между собой, а вырываться вперед и достигать большего.

При таком подходе у сотрудников будет больше мотивации и интереса к работе, и никто не окажется в положении проигравшего.

Для этого разработаны мероприятия по совершенствованию процесса управления конфликтами:

- I. Создание благоприятного психологического климата путем развития соревновательного духа между сотрудниками;
- II. Нематериальное стимулирование;
- III. Разработки Корпоративного Стандарта.

Внедрение Тайм-менеджмента, также, в большинстве случаев, конфликты возникают в коллективах, в которых присутствует безразличие к работе (анкетирование выявило присутствие таких сотрудников в рестоbare).

По наблюдению автора, виновниками конфликтов становятся, в основном, инициативные и амбициозные люди, которые не боятся открытого противостояния. Нередко именно они участвуют в конфликтах. Руководителю не стоит подавлять индивидуальность таких работников, лучше направить их энергию на завоевание новых вершин. Конфликты приводят, как правило, к потере рабочего времени или возникают при наличии не оправданно большого свободного времени.

Этапы внедрения и реализации тайм-менеджмента:

1. Анализ используемого рабочего времени;
2. Формирование стратегии по итогам проведенного анализа;

3. Планирование рабочего времени и постановка приоритетов;
4. Реализация (действия, соответствующие намеченному плану);
5. Создание методов борьбы с причинами не рационального использования времени;
6. Контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

При возникновении спорных вопросов организации труда персонала, рекомендовано проведение фотографии рабочего дня.

Расчет экономических показателей эффективности показал, что при внедрении разработанных мероприятий в связи с улучшением организационной культуры вследствие роста производительности труда и снижении текучести кадров ожидается прирост выручки от реализации услуг питания на 10,0 %, прирост прибыли составит 47 %.

Данные показатели говорят о том, что совершенствование управления конфликтами в трудовом коллективе ресторатора Калинка в исследуемой организации является актуальным и эффективным и может быть принято к реализации.

Социальная эффективность реализации предложенных в данной работе мероприятий заключается в следующих показателях:

- 1) Рост удовлетворенности материальными стимулами;
- 2) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- 3) осознание сотрудниками значимости осуществляемой деятельности, рост ответственности за выполняемую работу;
- 4) стабилизация персонала (снижение числа увольнений сотрудников по собственному желанию) и изменение структуры причин увольнений сотрудников;
- 5) рост привлекательности ресторана на рынке труда;
- 6) улучшение качества обслуживания гостей.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ все поставленные задачи в работе решены, сделаны следующие выводы

Дано понятие, раскрыты цели и значение управления конфликтами в организации.

Управление как уникальная сфера человеческой деятельности подвержена влиянию негативных ситуаций, а управленческая деятельность почти всегда связано с конфликтами. Лидер – это авторитет, который должен сводить на нет ошибки подчиненных.

Сторонами в конфликтной ситуации в большей степени выступают руководители и их подчиненные. Вместе с тем в большинстве случаев конфликтная ситуация может возникнуть на фоне недовольства со стороны подчиненных нововведениями в организации, которая выражается в открытом

протесте или просто умалчиванием, и имеет скрытый характер. Неумение контролировать и регулировать данного рода конфликты приводит к возникновению проблем в деятельности руководителя или менеджера.

Рассмотрены функции и представлена типология организационных конфликтов.

Конфликты в организациях могут быть как функциональными, так и дисфункциональными.

Функциональные (конструктивные, позитивные) конфликты приводят к повышению уровня эффективности организации работы. В функциональных конфликтах оппоненты не позволяют себе выходить за рамки этических норм, они совместно ищут выходы в разрешении возникших проблем и предлагают разумные аргументы.

Конфликты могут привести к разным результатам. Дисфункциональные конфликты, это такой вид конфликтов, при котором результат приводит к отрицательным результатам, ухудшая существующие отношения участников коллектива, сказываясь негативно на психологическом климате организации.

Изучены методы управления конфликтами в современной организации.

Основными способами такого предупреждения конфликтов в организациях могут являться:

- постоянная забота о сотрудниках (удовлетворение их потребностей и запросов);
- подбор сотрудников, а также их расстановка с учетом индивидуальных, психологических особенностей каждого;
- соблюдение в коллективе принципа социальной справедливости во всех решениях;
- воспитание сотрудников, формирование у сотрудников высокого уровня психолого-педагогической культуры общения.

Дана общая характеристика деятельности ИП Зайцев Г.С. ресторана «Калинка»

Ресторан открыт в юридической форме ИП Зайцев Г.С. в самом сердце города Саратова по адресу проспект Столыпина 15. Уютный советский интерьер, наполненный теплом и ностальгией, гармонично переплетается с изысканным современным дизайном. Каждый элемент интерьера будто рассказывает свою историю, создавая ощущение домашнего уюта.

Средний чек на гостя выходит около полутора тысяч рублей на одного посетителя.

Можно сделать вывод о том, что рост затрат связан с ростом бизнеса, а не с ростом затрат самого производства.

Однако есть и постоянные затраты, которые не зависят от объема продаж или количества выпускаемой продукции. Их доля в себестоимости будет снижаться пропорционально росту объема или увеличиваться при спаде производства

Выявлены причины и виды конфликтов в ИП Зайцев Г.С. ресторан «Калинка»

Внешние конфликты у администрации возникают не только с представителями государственных структур, но и с группами ресторанных критиков, и платформами собирающих отзывы, что формирует общественное мнение о качестве заведения.

Здесь наиболее эффективным является работа с персоналом и структурой организации., ее документооборотом. Именно сюда рекомендуется направить воздействие администрации ресторана «Калинка», для минимизации ущерба из-за конфликтных ситуаций.

Рассмотрены методы и проблемы управления конфликтами в ИП Зайцев Г.С. ресторан «Калинка».

В ходе анализа системы управления конфликтами, сложившейся в ИП Зайцев Г.С. Было выявлено, что подход к решению конфликтов в заведении опирается на некоторую теоретическую базу, так при описании участников конфликта, в ресторане «Калинка» опираются на мнение Дементьева А.Г., М.И. Соколова, которые подразделяют участников на 2 группы:

Предложено создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе ресторана.

Как выявлено ранее, социально-психологический климат в трудовом коллективе не благоприятный. Поэтому необходимо создание корпоративной культуры в организации, способствующего развитию способностей персонала, повышению производительности труда и удовлетворенности персонала.

Для этого разработаны мероприятия по совершенствованию процесса управления конфликтами:

I. Создание благоприятного психологического климата путем развития соревновательного духа между сотрудниками;

II. Нематериальное стимулирование;

III. Разработки Корпоративного Стандарта.

Предложено внедрение Тайм-менеджмента

Внедрение Тайм-менеджмента, также, в большинстве случаев, конфликты возникают в коллективах, в которых присутствует безразличие к работе (анкетирование выявило присутствие таких сотрудников в ресторане).

Проведена оценка социально-экономической эффективности

Расчет экономических показателей эффективности показал, что при внедрении разработанных мероприятий в связи с улучшением организационной

культуры вследствие роста производительности труда и снижении текучести кадров ожидается прирост выручки от реализации услуг питания на 10,0 %, прирост прибыли составит 47 %.

Данные показатели говорят о том, что совершенствование управления конфликтами в трудовом коллективе ресторана Калинка в исследуемой организации является актуальным и эффективным и может быть принято к реализации.