

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.»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Лабзиной Арины Аркадьевны

Научный руководитель
Д.э.н., профессор

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Сознательное поведение сотрудников организации периодически приводит к появлению противоречий между сторонами, что делает неизбежным возникновение конфликта в трудовом коллективе. Конфликты оказывают значительное влияние на социально-психологический климат внутри компании, а также на эффективность ее деятельности в целом, что придает теме управления конфликтами особую актуальность. Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе является длительным и сложным процессом, и порой руководство организации не способно сформировать внутреннюю функционально полезную социальную культуру. Конфликтные ситуации при этом приводят к ряду проблем, таких как снижение производительности труда, работоспособности персонала, увеличение текучки кадров, снижение лояльности персонала и обострение межличностных отношений в коллективе. Поэтому руководству и менеджерам организаций важно уделять особое внимание созданию системы управления конфликтами, их предотвращения и минимизации негативных последствий от сложившихся конфликтных ситуаций в коллективе.

Целью бакалаврской работы является исследование управления конфликтами в организации на примере ИП «Зайцев Г. С.» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- дать понятие, раскрыть цели и значение управления конфликтами в организации;
- изучить причины и типологию конфликтов в организации;
- изучить методы профилактики и разрешения конфликтной ситуации в организации;
- выявить виды и причины конфликтов в ИП «Зайцев Г. С.»;
- определить способы применения методики Х. Корнелиус и Ш. Фэйр;

- раскрыть влияние методов профилактики конфликтов организации;
- рассчитать социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В 1 главе «Теоретические основы управления конфликтами в организации» автором дается развернутое понятие конфликта, его цели, значение, причины, типология и методы разрешения конфликтных ситуаций. Конфликт определяется как соперничество сторон, стремящихся занять противоположные позиции, или как отсутствие согласия между двумя или более участниками. В управленческой науке конфликт рассматривается не только как негативное явление, но и как неизбежный, а в некоторых случаях необходимый элемент организационной деятельности. Автор подчеркивает, что современные теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликтов в организации не только невозможно, но и нежелательно, так как они могут способствовать выявлению разнообразия мнений, стимулировать поиск новых решений и улучшать процесс принятия решений.

Особое внимание уделяется целям управления конфликтами, среди которых выделяются улучшение коммуникации, уточнение ролей и обязанностей, повышение продуктивности, развитие навыков сотрудников, повышение удовлетворенности работой, стимулирование изменений и защита интересов сторон. Автор отмечает, что управление конфликтами — это целенаправленное воздействие на их причины с целью минимизации негативных последствий и коррекции поведения участников. Методы управления конфликтами делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные, каждая из которых имеет свои особенности и сферу применения.

Далее рассматриваются причины возникновения конфликтов в организации. К основным из них относятся: ограниченность ресурсов,

различия в целях, взаимозависимость задач, различия в представлениях и ценностях, неудовлетворительная коммуникация, несбалансированность рабочих мест и различия в манере поведения. Автор акцентирует внимание на том, что конфликты могут быть вызваны как объективными факторами (например, распределение ресурсов), так и субъективными (например, личностные особенности сотрудников). Подчеркивается, что плохая передача информации может выступать как причиной, так и следствием конфликта, усугубляя ситуацию.

В разделе, посвященном типологии конфликтов, автор выделяет несколько их видов: внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые. Внутриличностный конфликт возникает, когда ценности или цели организации противоречат личным убеждениям сотрудника. Межличностный конфликт связан с различиями во взглядах, стилях работы или личных качествах участников. Внутригрупповой конфликт возникает внутри команды из-за различий в ценностях или распределении обязанностей, а межгрупповой — между разными подразделениями или командами. Автор также классифицирует конфликты по организационным уровням (горизонтальные, вертикальные, смешанные), сфере возникновения (деловые, личные), степени проявления (скрытые, открытые) и последствиям (конструктивные, деструктивные).

Особое место в главе занимает описание методов профилактики и разрешения конфликтов. Автор приводит модель К. Томаса и Р. Киллмена, в которой выделяются пять стратегий поведения в конфликте: уклонение, принуждение, сглаживание, компромисс и сотрудничество. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и недостатки, а их выбор зависит от конкретной ситуации и личностных особенностей участников. Уклонение предполагает избегание конфликта, принуждение — навязывание своей позиции, сглаживание — уступки ради сохранения отношений, компромисс — поиск взаимовыгодного решения, а сотрудничество — совместный поиск оптимального варианта. Автор подчеркивает, что наиболее эффективной

стратегией является сотрудничество, так как оно позволяет учесть интересы всех сторон и найти долгосрочное решение.

Кроме того, рассматриваются структурные методы управления конфликтами, такие как разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, постановка общеорганизационных целей и система вознаграждений. Эти методы направлены на снижение интенсивности конфликтов за счет четкого распределения обязанностей, улучшения коммуникации и мотивации сотрудников. Автор отмечает, что важную роль в профилактике конфликтов играет формирование корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении, доверии и открытости.

В заключительной части главы автор обращается к методам профилактики конфликтов, среди которых выделяются тренинги, тимбилдинг и развитие психологической культуры сотрудников. Проведение тренингов позволяет развить навыки бесконфликтного общения, саморегуляции и конструктивного решения проблем. Тимбилдинг способствует сплочению коллектива и формированию позитивного микроклимата. Автор подчеркивает, что регулярная работа по профилактике конфликтов является важным элементом системы управления персоналом и способствует повышению эффективности организации в целом.

Таким образом, первая глава представляет собой комплексный анализ теоретических основ управления конфликтами, включая их природу, причины, виды и методы разрешения. Автор делает акцент на том, что грамотное управление конфликтами позволяет не только минимизировать их негативные последствия, но и использовать их потенциал для развития организации.

В главе 2 Анализ управления конфликтами в ИП «Зайцев Г. С.» представлена детальная характеристика деятельности ресторана «Калинка», являющегося объектом исследования. Организация осуществляет свою деятельность в сфере общественного питания, предлагая блюда русской кухни, и имеет линейно-функциональную структуру управления с такими

ключевыми должностями, как коммерческий директор, администратор, шеф-повар, официанты и бармен. Финансовые показатели за 2023–2024 годы демонстрируют рост выручки на 13,6%, однако отмечается высокая текучесть кадров (до 25% в год) и недостаточная сплочённость коллектива, что негативно влияет на климат в организации. Особое внимание уделяется кадровому составу, где преобладают сотрудники моложе 30 лет, что создаёт дополнительные риски для стабильности и эффективности работы.

Далее в главе рассматриваются виды и причины конфликтов, характерные для ресторана «Калинка». Выделяются межличностные конфликты между сотрудниками (официантами, барменами, поварами), вертикальные конфликты между персоналом и руководством, а также конфликты с клиентами, возникающие из-за недовольства качеством обслуживания или поведения гостей. Основными причинами конфликтов являются перегрузка персонала, нечёткое распределение обязанностей, недостаточная управленческая коммуникация и отсутствие прозрачной системы мотивации. Проведённый тест К. Томаса показал, что большинство сотрудников склонны к стилям уклонения и сглаживания, что усугубляет латентную напряжённость в коллективе. Также отмечается, что конфликты часто возникают на почве личностных различий, культурных и ценностных несоответствий, а также из-за отсутствия системной работы по их профилактике.

В завершающей части главы анализируются проблемы и методы управления конфликтами в ИП «Зайцев Г. С.». Отсутствие формализованной системы разрешения конфликтов и недостаточная подготовка руководящего персонала приводят к неэффективному реагированию на конфликтные ситуации. Основные методы, применяемые в организации, — уклонение, сглаживание и принуждение — носят краткосрочный характер и не способствуют конструктивному разрешению проблем. В частности, уклонение приводит к накоплению нерешённых вопросов, сглаживание — к пассивности сотрудников, а принуждение — к росту напряжённости. Для

оценки управления конфликтами предложены ключевые аспекты, такие как частота конфликтов, открытость коммуникации, удовлетворённость сотрудников и влияние на производительность. Однако отсутствие чётких критериев и стандартизированных процедур затрудняет объективную оценку. В качестве вывода подчёркивается необходимость внедрения комплексной системы управления конфликтами, включающей обучение персонала, разработку регламентов и регулярный мониторинг психологического климата.

Таким образом, вторая глава работы раскрывает ключевые аспекты конфликтологии в контексте конкретной организации, выявляет системные проблемы и предлагает направления для их устранения. Результаты анализа служат основой для разработки мероприятий по совершенствованию управления конфликтами, которые будут подробно рассмотрены в третьей главе.

В главе 3 «Направления совершенствования управления конфликтами в организации» рассматриваются ключевые аспекты оптимизации управления конфликтами в рестобаре «Калинка». Основное внимание уделяется применению методов профилактики конфликтов, использованию методики Х. Корнелиуса и Ш. Фэйр, а также оценке социально-экономической эффективности предложенных мероприятий. В условиях высокой динамики и эмоциональной нагрузки, характерной для сферы ресторанного сервиса, особую значимость приобретает профилактика конфликтов. В рамках исследования предложены тренинги и тимбилдинговые мероприятия, направленные на развитие коммуникативных навыков, сплочение коллектива и формирование позитивного микроклимата. Тренинги включали интерактивные модули по разрешению конфликтов, разбор кейсов, ролевые игры и обратную связь с психологом. Тимбилдинг проводился в формате командных квестов, совместных выездов и спортивных соревнований, что способствовало улучшению неформального взаимодействия между сотрудниками. Результаты внедрения показали снижение количества конфликтных ситуаций на 35%, увеличение

удовлетворённости работой на 22% и сокращение текучести кадров с 18% до 10%. Эти изменения подтвердили высокую эффективность профилактических мер в укреплении корпоративной культуры и снижении уровня напряжённости в коллективе.

Методика Х. Корнелиуса и Ш. Фэйр, известная как «Карта конфликта», была адаптирована для использования в рестоbare «Калинка» с целью структурированного анализа и разрешения конфликтных ситуаций. Методика включает четыре этапа: определение предмета конфликта, выявление субъектов, анализ конфликтной ситуации и мотивов участников. Примером успешного применения стало разрешение конфликта между барменом и поваром, где с помощью карты были выявлены взаимные претензии и найдено компромиссное решение. Использование методики позволило снизить эмоциональную напряжённость, повысить осознанность участников и сформировать практику поиска взаимовыгодных решений. Особенно продуктивным метод оказался в ситуациях межличностных и вертикальных конфликтов, способствуя переходу от конфронтации к кооперативному взаимодействию. Внедрение «Карты конфликта» укрепило культуру конструктивного диалога и стало эффективным инструментом диагностики и трансформации конфликтных ситуаций.

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий была оценена на основе количественных и качественных показателей. Экономический эффект включал рост выручки на 10%, снижение издержек на текучесть кадров на 60 000 руб. и сокращение расходов на разрешение конфликтов на 20 000 руб. Совокупный экономический эффект за три месяца составил 111 508 руб. при первоначальных вложениях в 75 000 руб., что соответствует рентабельности 48,67%. Социальные результаты проявились в повышении удовлетворённости сотрудников, улучшении клиентского сервиса и укреплении имиджа организации. Регулярное проведение тренингов и тимбилдинга подтвердило их роль как долгосрочной стратегии управления персоналом. Таким образом, реализация предложенных мероприятий не

только улучшила внутренний климат организации, но и оказала положительное влияние на её экономические показатели, демонстрируя целесообразность системного подхода к управлению конфликтами в ресторанной сфере.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Проведенное исследование управления конфликтами в организации на примере ИП «Зайцев Г. С.» позволило выявить ключевые аспекты, связанные с возникновением, развитием и разрешением конфликтных ситуаций в условиях ресторанного бизнеса. Работа подтвердила актуальность темы, поскольку конфликты оказывают значительное влияние на социально-психологический климат коллектива, производительность труда и общую эффективность организации. В ходе исследования были решены поставленные задачи, включая анализ теоретических основ управления конфликтами, изучение их типологии и причин, а также разработку практических мероприятий по совершенствованию конфликт-менеджмента в рестоbare «Калинка».

Теоретическая часть работы позволила систематизировать знания о природе конфликтов, их классификации и методах управления. Было установлено, что конфликты в организации могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер, а их разрешение требует комплексного подхода, учитывающего интересы всех сторон. Особое внимание уделено методикам профилактики конфликтов, включая тренинги, тимбилдинг и применение картографии конфликтов по методике Х. Корнелиуса и Ш. Фэйр. Эти инструменты доказали свою эффективность в снижении напряженности и улучшении взаимодействия между сотрудниками.

Практическая часть исследования включала анализ деятельности ИП «Зайцев Г. С.», где были выявлены основные проблемы, такие как отсутствие формализованной системы разрешения конфликтов, недостаточная подготовка руководящего персонала, высокая латентная конфликтность и частые конфликты с клиентами. На основе диагностики предложены меры по совершенствованию управления конфликтами, включая внедрение тренингов

по коммуникации, организацию тимбилдинговых мероприятий и использование методики картографии конфликтов. Реализация этих мероприятий показала значительные улучшения: снижение количества конфликтных ситуаций на 35%, рост удовлетворенности персонала на 22%, сокращение текучести кадров и увеличение положительных отзывов клиентов.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий подтверждена расчетами: при первоначальных вложениях в размере 75 000 руб. достигнут экономический эффект в 111 508 руб., что свидетельствует о высокой рентабельности (48,67%). Социальные результаты, такие как улучшение психологического климата и повышение лояльности сотрудников, также подчеркивают значимость проведенной работы.

Таким образом, исследование подтвердило гипотезу о том, что системный подход к управлению конфликтами, включающий профилактические меры и обучение персонала, способствует повышению эффективности организации. Результаты работы могут быть применены не только в рестобаре «Калинка», но и в других организациях сферы обслуживания, где высокая интенсивность взаимодействия между сотрудниками и клиентами создает предпосылки для возникновения конфликтов.