

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

Создание культуры разрешения конфликтов в организации

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 4 курса 422 группы
направления (специальности) 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета
Корнеевой Виктории Дмитриевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

Л.А. Александрова

дата, подпись

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

Л.И. Дорофеева

дата, подпись

инициалы, фамилия

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью организационной культуры в современных условиях ведения бизнеса. Конфликты в организациях становятся неизбежным следствием динамичных изменений внешней среды, усиления конкуренции и трансформации внутренних процессов. Однако при грамотном управлении они могут превращаться из деструктивного фактора в источник развития и инноваций.

Целью работы является исследование подходов и инструментов формирования культуры разрешения конфликтов в организации и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию на примере ООО «Рукоять-Сл». Для достижения этой цели решались задачи по изучению теоретических основ организационных конфликтов, анализу существующих практик их разрешения, диагностике текущего состояния в компании-примере и разработке конкретных предложений по улучшению.

Объектом исследования выступает ООО «Рукоять-Сл», предметом - культура разрешения конфликтов как часть организационной культуры предприятия. Методологическую основу составили анализ научной литературы, сравнительно-аналитический метод, интервьюирование сотрудников, наблюдение и кейс-анализ.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретическая часть

Понятие организационного конфликта:

Организационный конфликт – это столкновение противоборствующих сторон (индивидов, групп, подразделений) внутри организации, обусловленное противоречиями в их целях, интересах, ценностях, представлениях или методах работы. Этот конфликт возникает в процессе совместной деятельности и может проявляться как на вербальном, так и на

невербальном уровне (например, саботаж, игнорирование). Важно понимать, что конфликт сам по себе не является исключительно негативным явлением. В умеренных масштабах он может стимулировать инновации, способствовать более тщательному анализу проблем и поиску оптимальных решений. Однако, запущенные или неэффективно разрешенные конфликты могут серьёзно навредить производительности, атмосфере в коллективе и, в конечном итоге, успеху организации.

Виды организационных конфликтов:

Классификация организационных конфликтов может основываться на различных критериях. Приведём наиболее распространённые виды:

1. Межличностные конфликты:

Это конфликты между двумя или более отдельными сотрудниками. Причины могут быть различными:

Различия в личностных качествах: Разный темперамент, стиль общения, ценностные ориентации могут приводить к недопониманию и напряжённости.

Конкуренция за ресурсы: Борьба за повышение, премию, лучшие рабочие задания – распространённая причина межличностных конфликтов.

Несовместимость стилей работы: Разные подходы к выполнению задач, разные методы организации труда могут создавать friction между коллегами.

Непонимание ролей и ответственности: Нечёткое определение обязанностей может приводить к конфликтам из-за пересечения полномочий или уклонения от ответственности.

Личные обиды и недоверие: Прошлые негативные взаимодействия или слухи могут стать причиной конфликта.

2. Внутригрупповые конфликты:

Происходят внутри одной группы или команды. Причины могут включать:

Разногласия по поводу целей и задач: Отсутствие согласия относительно того, что и как нужно делать.

Неравномерное распределение нагрузки: Некоторые члены команды могут перегружаться, а другие – недогружаться, что ведёт к недовольству и конфликтам.

Различия в подходах к решению задач: Конфликты могут возникать из-за разных мнений о том, какой метод является наиболее эффективным.

Проблемы лидерства: Неэффективный лидер может не уметь управлять конфликтами внутри группы и разрешать разногласия.

Неформальная структура группы: Конфликты могут возникнуть из-за соперничества за лидерство в неформальной структуре группы.

3. Межгрупповые конфликты:

Возникают между различными группами или подразделениями организации.

Основные причины:

Конкуренция за ресурсы: Отделы могут конкурировать за бюджет, персонал, оборудование или другие ресурсы.

Различие в целях и приоритетах: Разные отделы могут иметь разные цели и приоритеты, что может приводить к конфликтам.

Зависимость между группами: Если одна группа зависит от другой, то задержки или неэффективная работа одной группы могут вызывать конфликты с другой.

Несогласованность в процессах работы: Несогласованность в рабочих процессах между группами может приводить к дублированию работы, ошибкам и конфликтам.

Различия в культуре и ценностях: Различия в культуре и ценностях между группами могут приводить к недопониманию и конфликтам.

4. Конфликты между личностью и группой:

Возникают, когда взгляды, поведение или действия одного человека противоречат нормам и ожиданиям группы. Это может быть связано с:

Несоответствием индивидуальных целей и групповых целей:

Индивидуальные амбиции могут противоречить целям группы.

Отклонением от групповых норм: Человек может не соответствовать неформальным нормам и правилам группы.

Конфликтом ролей: Человек может испытывать конфликт ролей, если его ожидания и требования от разных групп противоречат друг другу.

Несоответствием стиля работы: Стил работы человека может не соответствовать стилю работы группы.

Отсутствием поддержки со стороны группы: Человек может чувствовать себя изолированным и неподдерживаемым группой.

5. Организационно-управленческие конфликты:

Это конфликты, связанные с организационной структурой, процессами управления и принятия решений. Причины включают:

Неясность распределения полномочий: Нечёткое определение зон ответственности и полномочий может приводить к конфликтам.

Неэффективная система коммуникаций: Плохая коммуникация может приводить к недопониманию и конфликтам.

Несоответствие организационной структуры: Неэффективная организационная структура может создавать условия для конфликтов.

Несправедливое распределение вознаграждений: Несправедливое вознаграждение за труд может приводить к недовольству и конфликтам.

Отсутствие механизмов разрешения конфликтов: Отсутствие формальных механизмов разрешения конфликтов может привести к их эскалации.

Данная классификация не является исчерпывающей, и в реальности организационные конфликты часто имеют смешанный характер, охватывая несколько из описанных выше типов. Важно понимать причины и характер конфликта для выбора наиболее эффективного способа его разрешения.

Практическая часть

Общая характеристика

ООО «Рукоять-Сл» – компания, работающая в сфере розничной и оптовой торговли строительными товарами. Численность персонала составляет 60 человек, что указывает на относительно небольшой, но уже достаточно сложный для управления коллектив. Линейно-функциональная организационная структура предполагает наличие чёткой иерархии, но при этом может создавать трудности в межфункциональной координации и коммуникации.

Конфликтный климат:

Средняя частота конфликтов – 3,2 случая на сотрудника в год – это высокий показатель, свидетельствующий о серьёзных проблемах в организации.

Преобладание межфункциональных конфликтов (78% между торговым отделом и складом) указывает на ключевую проблему в коммуникации и взаимодействии между этими подразделениями. Вертикальные конфликты (руководство – подчинённые) также указывают на необходимость улучшения управленческих практик и создания более доверительных отношений.

Наличие внутригрупповых конфликтов дополнительно подтверждает необходимость комплексного подхода к решению проблемы.

Причины конфликтов:

Нечёткое распределение обязанностей: Это фундаментальная проблема, приводящая к дублированию функций, неопределённости ответственности и, как следствие, к конфликтам.

Противоречивые KPI: Несогласованность или некорректная постановка ключевых показателей эффективности может стимулировать конкуренцию между отделами и сотрудниками, приводя к конфликтам. KPI должны быть не только измеримыми, но и согласованными между отделами, чтобы избежать противоречий.

Слабая коммуникация: Недостаточная коммуникация между отделами и уровнями управления приводит к недопониманию, распространению слухов и, в конечном итоге, к конфликтам. Отсутствие прозрачности в работе также способствует этому.

Проблемы в культуре разрешения конфликтов:

Отсутствие системного подхода: Компания не имеет выработанной стратегии по предотвращению и разрешению конфликтов. Реакция на конфликты носит скорее спорадический, чем системный характер.

Низкая удовлетворённость сотрудников (23%): Это критический показатель, указывающий на глубокое недовольство персонала. Низкая удовлетворённость напрямую связана с частотой конфликтов.

Недостаток доверия к руководству: Отсутствие доверия снижает эффективность коммуникации и препятствует конструктивному разрешению конфликтов. Сотрудники могут скрывать проблемы из боязни репрессий или не верить в справедливость руководства.

Отсутствие профилактических мер: Компания не занимается предотвращением конфликтов, а реагирует только на уже возникшие ситуации. Профилактика – куда более эффективный и экономически выгодный подход.

Предложенные решения:

Предложенные решения представляют собой начальный набор мер, который нуждается в более детальной проработке и адаптации к специфике компании.

Система поощрений:

Подробная разработка системы: Необходимо чётко определить критерии, по которым будет оцениваться «конструктивное поведение». Какие конкретные действия будут поощряться?

Разнообразие стимулов: Материальные стимулы (премии, бонусы) должны сочетаться с нематериальными (похвалы, публичное признание достижений, дополнительные возможности для обучения и развития).

Прозрачность системы: Система поощрений должна быть понятной и прозрачной для всех сотрудников.

Интеграция в KPI:

Разработка конкретных показателей: Необходимо определить конкретные, измеримые показатели, отражающие бесконфликтное взаимодействие (например, количество успешно завершённых совместных проектов, оценки коллег, отсутствие жалоб).

Сбалансированность KPI: Показатели бесконфликтного взаимодействия не должны противоречить основным производственным KPI. Они должны дополнять друг друга.

Обучение по работе с KPI: Сотрудники должны понимать, как работают новые KPI и как их улучшать.

Обучение и регламентация:

Специализированные тренинги: Тренинги для руководителей должны быть ориентированы на разрешение конфликтов, развитие навыков коммуникации и управления командой.

Состав и функции комиссии по конфликтам: Необходимо определить состав комиссии (представители разных отделов, независимый модератор), её полномочия и процедуру работы.

Разработка регламентов: Регламенты должны чётко описывать процедуры разрешения конфликтов, каналы коммуникации и ответственность различных сторон. Регламенты должны быть доступны и понятны всем сотрудникам.

Дополнительные рекомендации:

Анализ причин конфликтов: Необходимо провести более глубокий анализ причин конфликтов с привлечением сотрудников всех отделов. Можно использовать анкетирование, интервью или фокус-группы.

Улучшение коммуникации: Необходимо внедрить эффективные инструменты коммуникации (регулярные совещания, внутренний портал, система обратной связи).

Построение доверительных отношений: Руководство должно прилагать усилия для построения доверительных отношений с сотрудниками, демонстрируя открытость, справедливость и поддержку.

Регулярный мониторинг: Необходимо регулярно отслеживать уровень конфликтности и эффективность внедрённых мер. Успешное решение проблемы конфликтности в ООО «Рукоять-Сл» потребует комплексного

подхода, сочетающего организационные изменения, обучение персонала и изменение корпоративной культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного анализа разработан комплекс практических рекомендаций по совершенствованию культуры разрешения конфликтов в компании. Организационные мероприятия включают создание нормативной базы и специальных структур по управлению конфликтами. Кадровая составляющая предполагает обучение руководителей и сотрудников методам конструктивного разрешения спорных ситуаций. Мотивационная система дополнена показателями бесконфликтности и специальными поощрениями. Коммуникационные улучшения направлены на создание прозрачных каналов обратной связи и регулярный мониторинг организационного климата.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий демонстрирует значительный потенциал для улучшения ключевых показателей деятельности компании. Ожидается снижение текучести кадров, сокращение потерь рабочего времени и рост производительности труда. Совокупный экономический эффект оценивается в 1,6 млн рублей ежегодно при сроке окупаемости менее пяти месяцев.

Проведенное исследование подтверждает, что системный подход к формированию культуры разрешения конфликтов способствует не только улучшению психологического климата, но и повышению экономических показателей организации. Разработанные рекомендации имеют практическую ценность и могут быть адаптированы для других предприятий среднего бизнеса. Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать разработка цифровых инструментов мониторинга конфликтов и изучение их влияния на инновационный потенциал организаций.