

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 МДОУ
«Детский сад комбинированного вида № 109»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления	38.03.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Синельниковой Кристины Олеговны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

ПОДПИСЬ, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение.

Конфликты являются неотъемлемой частью человеческой жизни, и, в частности, играют значительную роль в организации, где взаимодействуют различные группы людей с разнообразными интересами, целями и ценностями. Управление конфликтами в организации — это сложный и многогранный процесс, который требует глубокого понимания как теоретических основ, так и практических аспектов.

Актуальность исследования управления конфликтами в организации обусловлена возрастанием требований к психологической адаптации сотрудников в условиях динамичных изменений. Эффективное управление конфликтными ситуациями способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что напрямую влияет на продуктивность работы и качество достижения организационных целей. В современных условиях совершенствование методов управления конфликтами становится важным фактором повышения устойчивости организации и создания комфортной рабочей среды, что в конечном итоге влияет на общий социально-экономический климат в обществе.

Значимость системы управления конфликтами определяется ее способностью предотвращать и разрешать конфликтные ситуации, что способствует снижению уровня стресса среди сотрудников, уменьшению вероятности возникновения напряженности и недопонимания. Это, в свою очередь, повышает общий уровень мотивации и удовлетворенности трудовой деятельностью. Эффективное управление конфликтами также играет ключевую роль в сохранении высококвалифицированных кадров, укреплении командного духа и оптимизации коммуникационных процессов внутри коллектива.

Целью данной работы является изучение и анализ процессов управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109», и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- 1) Изучение теоретических основ управления конфликтами
- 2) Определение этапов управления конфликтами
- 3) Анализ факторов, влияющих на возникновение конфликтов и разрешение.
- 4) Оценка системы управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109»,
- 5) Разработка рекомендаций по совершенствованию практик управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109».

Объектом исследования является процесс управления конфликтами в коллективе МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109». *Предметом* исследования выступает деятельность руководства МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109» по управлению и профилактике конфликтных ситуаций.

Практическая значимость работы состоит в том, что применение результатов исследования и предложенных мер в деятельности учреждения поможет усовершенствовать систему управления конфликтами.

Основное содержание работы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Изучение *теоретических основ управления конфликтами в организации* позволило рассмотреть ключевые понятия и подходы к управлению конфликтами, выявить что представляет собой управление, основные этапы этого процесса, а также определить факторы и условия влияют на его эффективность. Особое внимание уделяется результатам грамотного управления конфликтами и его роли в достижении организационных целей.

В результате анализа теоретической базы по теме исследования был сделан вывод, что конфликт в рамках организационной структуры — это состояние противоречия или несогласия между двумя или более сторонами, возникающее в результате различий в интересах, целях, ценностях, мнениях

или ресурсах, связанных с рабочими процессами и взаимодействиями в организации. Эффективное управление конфликтами в организации требует понимания их причин, динамики и контекста, а также применения стратегий разрешения, направленных на достижение взаимовыгодных решений.

Основная цель управления конфликтами заключается в предотвращении деструктивных конфликтов и содействии адекватному разрешению конструктивных.

Выделяют множество классификаций конфликтов, это обусловлено тем, что конфликты могут развиваться в разных сферах деятельности, по разным причинам и с разными участниками. Большинство авторов склоняется к классификации по субъектам воздействия: внутриличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межличностные.

Существует определенная динамика решения конфликтов, на каждом этапе существуют свои методы и подходы. Этапы выделяются следующие:

- 1) Прогнозирование конфликтов.
- 2) Предупреждение.
- 3) Урегулирование.
- 4) Разрешение.

Оценка эффективности управления рассматривает различные показатели: экономический, организационный, социальный эффект. Оценка показателей позволяет выявить проблемные зоны и оперативно адаптировать управленческие решения, а также оценить эффективность изменений как в системе управления конфликтами, так и в организации в целом.

На процесс и участников конфликта оказывает влияние большое число факторов. Факторы можно условно разделить на внутренние, исходящие из самой организации, и внешние, происходящие за пределами организации.

Внутренние факторы:

- 1) Организационная культура.
- 2) Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный, трансформационный.

3) Механизмы разрешения конфликтов: правила, процедуры, корпоративный психолог.

4) Профессиональная подготовка и навыки коммуникации сотрудников.

5) Условия труда и физическая обстановка.

Внешние факторы можно разделить на группы: экономические, политические, социально-психологические, экологические, политические.

Конфликты – неизбежная часть человеческого взаимодействия, и их разрешение может быть осложнено рядом факторов. Нежелание сторон искать выход из сложившейся ситуации, различные стили поведения, такие как конкуренция или уклонение, игнорирование сути конфликта и субъективное восприятие событий – все это может стать препятствием на пути к взаимопониманию. В таких условиях сторонам бывает сложно услышать друг друга и найти общее решение, что приводит к затягиванию и эскалации конфликта.

Конструктивное разрешение конфликтов возможно при наличии определенных условий. Важно признать наличие разногласий и проявить готовность к их обсуждению. Готовность к компромиссу, доверие и открытость, эмпатия и понимание чужой точки зрения, а также ведение диалога без давления и манипуляций – все это создает благоприятную почву для поиска взаимоприемлемого решения. Соблюдение этих принципов позволяет сторонам не только разрешить текущий конфликт, но и укрепить отношения и избежать подобных ситуаций в будущем.

В случае неэффективного управления, конфликты могут приводить к снижению мотивации, увеличению текучести кадров и снижению репутации организации.

Внедрение эффективных систем управления конфликтами способствует укреплению доверия, повышению производительности, улучшению атмосферы в коллективе, повышению вовлеченности сотрудников и стимулированию инноваций.

Анализ управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109» позволил ознакомиться с этапами управления конфликтами в организации, а также дать оценку применяемым методам управления и их эффективности.

Для рассмотрения системы управления конфликтами в организации было выбрано Муниципальное дошкольное учреждение «Детский сад комбинированного вида № 109»»

Основными задачами МДОУ "Детский сад комбинированного вида № 109" являются:

- 1) Создание безопасной и стимулирующей образовательной среды
- 2) Разработка и реализация образовательных программ, направленных на всестороннее развитие личности ребенка
- 3) Социализация детей через игровую деятельность и общение
- 4) Оказание психологической поддержки и помощи в адаптации детей и их родителей.

Миссия МДОУ состоит в обеспечении качественного образования, заботе о детях, их развитии, социализации и благополучии.

Финансирование расходов за содержание МДОУ осуществляется за счет средств государственного бюджета.

Организационная структура МДОУ "Детский сад комбинированного вида № 109" имеет линейно-функциональный вид. При данной организационной структуре управления, заведующий осуществляет прямое руководство и контроль функционирования всех подчиненных.

В МДОУ работает 35 сотрудников. Значительное число работников находится в возрастном диапазоне от 31 до 50 лет, что свидетельствует о стабильности и высоком уровне профессионализма в работе. 86% работников составляют женщины. Мужчины в данном коллективе входят в численность вспомогательного персонала и составляют 14% из общего числа. Также отмечается увеличение численности сотрудников в 2024 году по сравнению с

2023 годом. Это резкое увеличение связано с ростом числа воспитанников, а также появлением возможности предоставления платных образовательных услуг, что требует привлечения большего количества квалифицированных специалистов.

Основными причинами конфликтов в коллективе являются различия в ценностях, убеждениях и личных качествах (35,7%) неэффективные коммуникации, и недопонимание (28,6%). В совокупности эти две причины составляют более 64% всех конфликтов, что указывает на важность работы над сплоченностью коллектива и улучшением коммуникативных навыков.

В МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109» заведующий придерживается трех основных методов преодоления конфликта в коллективе:

1) Психологическая поддержка. Заведующий, обладающий психологическим образованием, штатного психолога учреждения. Они оказывают помощь сотрудникам в управлении эмоциональным состоянием, создавая благоприятную психологическую атмосферу. Применяется в ситуациях, когда у сотрудников наблюдается эмоциональное напряжение, стресс или усталость, которые могут привести к конфликтам.

2) Посредничество. Заведующий выступает посредником между сторонами конфликта и с помощью конструктивного диалога помогает предотвратить эскалацию конфликта. Используется тогда, когда конфликт уже возник и стороны не могут самостоятельно прийти к соглашению. Посредничество помогает наладить диалог, выявить корень проблемы и предотвратить дальнейшую эскалацию конфликта.

3) Индивидуальная работа с сотрудниками. Метод предполагает проведение личных бесед заведующего с каждым участником конфликта с целью выявления индивидуальных особенностей, личных мотивов и причин конфликта. Это позволяет подобрать наиболее эффективные способы разрешения конфликтных ситуаций с учётом персональных факторов. Применяется в случаях, когда необходимо более глубокое понимание личных причин конфликта у каждого участника. Личные беседы позволяют выявить

скрытые мотивы и особенности поведения, что помогает разработать персонализированные стратегии разрешения конфликта.

В результате проведенного исследования можно заключить, что в МДОУ «Детский сад комбинированного вида №109» отмечается высокий уровень сотрудничества и дружелюбия между сотрудниками, что свидетельствует о благоприятной социально-психологической атмосфере. К положительным моментам межличностных отношений коллектива можно отнести наличие сотрудничества и дружелюбия. Большинство работников выражают удовлетворение различными аспектами своей профессиональной деятельности, что является важным показателем эффективности работы организации.

Тем не менее, анализ управления конфликтами показывает снижение эффективности по мере продвижения по этапам. Начальные этапы, такие как выявление конфликта и исследование влияющих на него факторов демонстрируют более высокую результативность. В то время как этапы применения выбранных мер и контроль их выполнения не приводят к ожидаемым результатам, что свидетельствует о необходимости оптимизации методов разрешения конфликтов.

На основании результатов проведенного исследования, разработаны рекомендации по *совершенствованию системы управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109».*

Для совершенствования системы управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109», были порекомендованы следующие мероприятия:

- 1) Проведение регулярных тренингов и семинаров по развитию коммуникативных навыков и управлению конфликтами.
- 2) Организация командной работы и совместных проектов, направленных на достижение общих целей.
- 3) Внедрение системы обратной связи, которая позволит сотрудникам высказывать свои мнения и предложения по улучшению работы детского сада.

4) Разработка и внедрение комплексной стратегии управления конфликтами, включающей профилактические меры, эффективные методы разрешения конфликтов и систему оценки их эффективности.

Улучшение обучения коллектива направлено на создание атмосферы сотрудничества и решение конфликтов. Предложен план обучения, который должен проводиться дважды в год, с участием педагога-психолога. Рекомендуются повышение квалификации руководства и психолога, включая курс «Управление конфликтами» в Российском институте дополнительного образования.

Ключевые направления для руководителя:

1) Создание и документирование политики управления конфликтами, назначение психолога для мониторинга.

2) Анализ и оптимизация методов управления конфликтами на основе обратной связи.

3) Проведение тимбилдингов для укрепления доверия и взаимопонимания.

Командная работа в коллективе МДОУ играет ключевую роль в обеспечении эффективного взаимодействия между сотрудниками и успешном выполнении задач организации. Анализ текущего состояния показывает наличие проблем, связанных с недостаточной коммуникацией и отсутствием понимания между членами команды.

Для снижения конфликтных ситуаций, вызванных трудностями в командообразовании, в дошкольных образовательных учреждениях необходимо проведение тренингов и групповых игр.

В качестве рекомендации, психологу, проводящему тренинги, предлагается использовать игру «Общий рисунок», способствующую укреплению коллектива и развитию навыков сотрудничества.

В связи с расширением коллектива в организации становится необходимым проводить более тщательную работу с новыми сотрудниками посредством проведения welcome-тренингов.

Регулярное проведение welcome-тренингов для каждого нового сотрудника станет эффективной профилактической мерой, способствующей созданию благоприятного психологического климата и укреплению коллектива.

Общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по совершенствованию методов управления конфликтами МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109» составят 26200. Предварительные расходы на двухмесячную подготовку специалистов, ответственных за проведение тимбилдингов составят 23700. Для проведения тренингов необходимо 2500 в месяц. При проведении ежемесячных занятий на протяжении года расходы на них составят $2500 \times 12 = 30000$ рублей.

Таким образом, внедрение тренингов на объединение коллектива может стать экономически выгодным решением для устранения выявленных проблем и разрешения конфликтов.

Таблица 1 – Результаты реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109»

Показатель	Значение показателя до внедрения мероприятий, %	Планируемое значение показателя после внедрения мероприятий, %
Коэффициент текучести кадров (КТК)	17,1	14,3
Коэффициент конфликтности (КК)	34,3	25,7
Коэффициент разрешения конфликтов (КРК)	75	83,3

Предложенные мероприятия можно считать эффективными, поскольку наблюдается улучшение по всем трем рассмотренным показателям.

Снижение текучести кадров и конфликтности, а также повышение эффективности разрешения конфликтов, положительно сказываются на работе детского сада и взаимоотношениях в коллективе, а также на системе управления конфликтами.

Заключение

В ходе работы были рассмотрены теоретические основы управления конфликтами, проанализированы факторы, условия и результаты этих процессов, а также предложены направления для совершенствования управления конфликтами в МДОУ "Детский сад комбинированного вида №109".

Теоретические основы управления конфликтами, рассмотренные в работе, показывают, что существует множество моделей и стратегий, которые могут помочь в разрешении конфликтных ситуаций.

Факторы, влияющие на возникновение и развитие конфликтов в организации, также были детально проанализированы. В МДОУ "Детский сад комбинированного вида №109", как и в других образовательных учреждениях, присутствуют свои специфические факторы, которые могут как способствовать возникновению конфликтов, так и способствовать их разрешению. Например, специфика работы с детьми и взаимодействие с родителями могут создавать дополнительные напряжения, которые требуют особого внимания и подхода со стороны руководства и педагогического коллектива.

Результаты управления конфликтами также имеют важное значение. Эффективное разрешение конфликтов может привести к улучшению рабочего климата, повышению мотивации сотрудников и улучшению качества образовательного процесса.

В ходе исследования было выявлено, что в МДОУ "Детский сад комбинированного вида № 109" существует потенциал для улучшения управления конфликтами. В частности, необходимо обратить внимание на развитие навыков коммуникации и конфликтологии среди сотрудников, а также на создание более открытой и доверительной атмосферы, способствующей своевременному выявлению и разрешению конфликтных ситуаций.

Направления совершенствования управления конфликтами в МДОУ «Детский сад комбинированного вида № 109» были предложены на основе анализа существующих проблем и возможностей. Важно внедрить системы обучения и повышения квалификации для сотрудников, направленные на развитие навыков разрешения конфликтов и эффективной коммуникации. Это может включать в себя тренинги, семинары и мастер-классы, которые помогут педагогам и административному персоналу лучше понимать природу конфликтов и способы их разрешения.