

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования. Любой участник хозяйственной деятельности представляет собой группу людей со своими взглядами, стремлениями, индивидуальными чертами, внутренними побуждениями и желанием достичь большего. Отношения включают в себя столкновение интересов, споры из-за разных точек зрения, неожиданные обстоятельства и противоречия, попытки совместить порой несовместимые потребности и расхождения в целях, и сложности во взаимодействии. Актуальность темы обусловлена тем, что любой человек в какой-то момент сталкивается с конфликтами, как в быту, так и в работе коллектива. Он возникает в любых организационных группах, влияет на отношения между людьми и имеет большое значение для жизни личности, семьи, рабочего коллектива, государства и общества в целом. Конфликты в трудовой сфере, почти неизбежны, они появляются, когда действия одной стороны идут вразрез с интересами другой. На современных предприятиях встречается множество разных конфликтов, они возникают как между отдельными сотрудниками, так и между целыми группами и связаны с несовпадением интересов и потребностей. Такие конфликты сказываются не только на результативности и ее экономических показателях, но и на психологическом состоянии самих работников.

Степень разработанности проблемы. На протяжении долгого времени вопросы конфликтов в организации, вопросы эффективного управления конфликтами рассматривались такими исследователями, как А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон и другие. Также свой вклад внесли такие российские ученые, как: С. А. Баркова, А. И. Наумова, А. И. Пригожина и другие. Теоретические аспекты конфликтологии в России успешно рассмотрены в работах А. Дмитриева, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева, А. Здравомыслова, Ю. Запрудского. Хотя по теме конфликтов написано много работ, в большинстве своем они остаются на уровне теории. При этом до сих пор нет универсального инструмента для урегулирования конфликтов в трудовых коллективах, который руководители могли бы использовать на

практике для разрешения подобных ситуаций.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления конфликтами в организации на примере АО ТД «ТЦ ПОВОЛЖЬЕ».

В выпускной квалифицированной работе поставлены **задачи**: изучить теоретические основы управления конфликтами в организации; рассмотреть понятие, цели и функции управления конфликтами в организации; изучить классификация конфликтов в организации; рассмотреть методы управления конфликтами в организации; провести анализ управления конфликтами в сфере трудовых отношений на примере АО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ"; провести организационно-экономическую характеристику АО "ТД "ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ"; провести анализ количественной оценки эффективности управления конфликтами и выявление проблем управления ими в магазине «Сиеста»; провести анализ количественной оценки эффективности управления конфликтами в магазине «Сиеста»; разработать направления совершенствования системы управления конфликтами в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ»; предложить обучение управляющих поведению в конфликтных ситуациях и привлечение услуг психолога; разработать программу адаптации персонала в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ»; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе1 «Теоретические основы управления конфликтами в организации» на основе анализа научной литературы определено, что управление конфликтами в организации — это системный процесс выявления, анализа и разрешения разногласий, направленный на минимизацию ущерба для продуктивности и сохранение рабочих отношений. Конфликты могут возникать из-за различий в интересах, целях, ценностях или ресурсах, и их грамотное управление позволяет превратить энергию споров в инструмент улучшения процессов и атмосферы

в коллективе.

Конфликты формируют в людях ответственность, решимость и равнодушие. При этом конфликтные ситуации способны иметь как положительное, так и отрицательное влияние, соответственно, они могут выполнять и позитивную и негативную функцию (рисунок 6) [14].

Профилактика негативных последствий: неуправляемые конфликты приводят к потере доверия, снижению производительности, ухудшению микроклимата в коллективе.

Стимулирование развития: конструктивно разрешённые конфликты помогают обнаружить скрытые проблемы, улучшить коммуникацию, сплотить коллектив и повысить эффективность работы.

Формирование конфликтологической компетентности: обучение сотрудников и руководителей навыкам управления конфликтами снижает вероятность деструктивных столкновений.

Конфликт возникает во взаимоотношениях в любой сфере, особенно часто данные ситуации проявляются в трудовой сфере [17]. Не всегда удается предотвратить подобное явление, поэтому руководитель обязан заранее наметить четкий порядок действий, который позволит прийти к наилучшему разрешению возникших противоречий.

Таким образом, основной целью руководителей организации по предупреждению конфликтной ситуации является достижение компромисса между сотрудниками. Решение внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что конфликты классифицируются по различным критериям. Чаще всего конфликт не может быть в абсолютном виде отнесен к какой-либо категории и имеет признаки сразу нескольких. Его относят к той категории признаки, которой преобладают.

Управлять конфликтом, значит осознанно действовать на всех стадиях его жизненного цикла (от зарождения до завершения). Эту работу могут вести

как сами участники противостояния, так и нейтральная третья сторона. При этом главная задача. Не подавлять само противоречие, а находить способы урегулировать его без обострения. Эффективное управление подразумевает и заблаговременное предотвращение конфликтов, и их грамотное, конструктивное завершение.

Если управлять конфликтами неумело, это может нести серьезные риски для общества. Чтобы регулировать конфликты по настоящему результативно, важно глубоко понимать механизмы их появления и развития. Выявить комплекс причин помогает в первую очередь системно- генетический анализ конфликтных ситуаций. При этом важно не смешивать причины возникновения самих конфликтов с факторами, которые меняют их свойства и характеристики в процессе развития.

В главе 2 «Анализ управления конфликтами в сфере трудовых отношений на примере АО "ТОРГОВЫЙ ДОМ» проведен анализ управления конфликтами.

Компания АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ»

У компании АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ» есть торговые марки, общее количество — 3, среди них ТЦ, ТАУ ГАЛЕРЕЯ, СИЕСТА.

Когда заработная плата растет быстрее, чем производительность труда сотрудников торгового объекта, это негативная тенденция, она указывает на то, что расходы на оплату труда превышают обоснованный уровень. А трудовые ресурсы используются менее эффективно.

В АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ» на фоне увеличения объемов продаж продукции и товаров в течение последних трех лет наблюдалось стабильное падение прибыли и рентабельности работы, как и снижение эффективности использования рабочей силы.

Управление конфликтами в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ» является частью системы управления персоналом и действует при совместном участии отдела

кадров и директоров магазинов, входящих в экосистему организации В структурном плане она организована следующим образом. (рисунок 15).

Был выполнен анализ того, насколько эффективно управляют конфликтами в нашей компании, для этого использовали методику С.М. Емельяновой «Самооценка конфликтности». С ее помощью определили, насколько развиты у руководителей навыки по разрешению и урегулированию конфликтных ситуаций. В качестве таких руководителей рассмотрели трех человек: директора магазина «Сиеста» (рук. 1), заместителя директора (рук. 2) и старшего продавца (рук.3).

Анализ данных показывает, что руководитель 3(старший продавец) демонстрирует самый высокий уровень неприятия критики, в ответ на замечания он проявляет вспыльчивость и избыточную эмоциональность.

Исследование показало, что старший продавец магазина в переговорах придерживается тактики противоборства, его главная цель, любой ценой одержать верх и отстоять свою позицию. В отличии от его директор магазина (руководитель 2) и его заместитель (руководитель 3) выбирают тактику сотрудничества, они нацелены на поиск решений, выгодных для всех сторон.

Это позволяет сделать вывод, что в магазине есть проблемы с управлением конфликтами в коллективе. Именно старший продавец, судя по результатам исследования, хуже других справляется с разрешением спорных ситуаций и поддержанием здоровой атмосферы среди сотрудников. Одна из возможных причин, чрезмерная нагрузка, на него ложится значительная доля работы по урегулированию конфликтов (41, 25%).

По итогам анализа лучшая стратегия для организации, это компенсировать слабые места за счет имеющихся возможностей.

В магазине «Сиеста» к основным проблемам в управлении конфликтами относятся:

- повышенная конфликтность в отношениях «руководитель-подчиненный» (к личностным причинам относится неэффективный стиль управления, к управленческим, нехватка должностной квалификации у

руководителей.);

- нехватка навыков у старшего продавца магазина в сфере разрешения конфликтов и создания здоровой атмосферы в коллективе, а также чрезмерная нагрузка на этого сотрудника в вопросах урегулирования споров (его вовлеченность в управление конфликтами составляет 41, 25%);

- рост числа зафиксированных конфликтов, в том числе таких, которые стали причиной увольнения сотрудников.

По итогам анализа можно сформулировать следующие выводы. Исследование финансовых показателей компании показывает, что у компании есть отдельные сложности с платежеспособностью, но в целом ее финансовое положение остается устойчивым. К позитивным изменениям стоит отнести рост рентабельности продаж в 2025 году (в сравнении с 2023 годом), а также повышение производительности труда сотрудников.

В ходе исследования была изучена атмосфера в коллективе и выяснено почему происходят конфликты. Выяснилось, что уровень конфликтности указывает на пробелы в системе управления конфликтами, многие сотрудники не ощущают себя частью команды. По мнению опрошенных, главная причина столкновений, это отсутствие четких правил поведения для персонала. Чтобы улучшить ситуацию, работники предлагают укрепить корпоративный дух.

Оценка навыков руководителей по разрешению конфликтов показала проблему, управление конфликтными ситуациями в коллективе ведется недостаточно эффективно. В частности, старший продавец оказался тем руководителем, который хуже других справляется с урегулированием споров и поддержанием здоровой атмосферы.

Кроме того, количественные показатели эффективности работы с конфликтами демонстрируют негативную тенденцию, в декабре 2025 года число неразрешенных конфликтов оказалось на 3 раза больше, чем в ноябре того же года.

В главе 3 «Направления совершенствования системы управления конфликтами в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ»» автор отмечает, что анализ,

проведенный в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ», выявил неблагоприятный организационно-психологический климат и неэффективное управление конфликтами в коллективе. Это может привести к снижению финансовых показателей компании.

По результатам проведенного анализа отмечен рост количества выявленных в организации конфликтных ситуаций, часть из которых завершилась увольнением работников. Чтобы снизить уровень конфликтности и эффективно решать спорные вопросы в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ». В первую очередь стоит привлечь психолога. Он поможет обнаружить потенциальные конфликты, не допустить их развития и исключить появление новых в коллективе. Кроме того, психолог будет подбирать сотрудников для подразделений с учетом особенностей их темперамента и отслеживать возникающие в процессе работы разногласия. Привлечение данного специалиста поможет эффективнее управлять конфликтами в компании. В его функции будут входить:

- следить за здоровой атмосферой в коллективе и поддерживать ее;
- снижать риски выгорания и стресса сотрудников;
- заниматься конфликтами, заранее выявлять потенциальные и не давать им разгораться;
- проводить психологические консультации и выполнять другие подобные задачи.

Тренинги допустимо проводить в дистанционном формате. Для каждого магазина в АО «ТД «ТЦ-ПОВОЛЖЬЕ» можно разработать отдельную программу и прописать в ней, когда именно будет проходить тренинг для сотрудников конкретного отдела или магазина.

С психологом предлагаю использовать, для решения возникших проблем коллектива «Карту коллектива». Суть карты, это последовательно прояснить несколько моментов, сначала сформулировать проблему конфликта в общих чертах, затем выделить стороны, которые в него вовлечены, и далее выявить потребности и опасения ключевых участников. Благодаря

составлению такой карты решаются следующие задачи:

- задать дискуссии четкие формальные границы, это заметно снижает накал эмоций;
- организовать совместное обсуждение проблемы и дать людям возможность озвучить свои требования и желания;
- лучше понять и собственную позицию, взгляды и других людей;
- наметить новые способы разрешения конфликта.

Чтобы директор и старший продавец магазина «Сиеста» лучше умели справляться с конфликтами в коллективе, мы предлагаем приобретение курса «Управление конфликтами» от «Skillbox».

Они получат навыки анализа конфликтов и целенаправленного воздействия на них, научатся определять психотипы трудовой мотивации персонала и подбирать подходящие мотиваторы, принимать взвешенные кадровые решения и своевременно предотвращать конфликтные увольнения.

Помимо предложенных мероприятий, также можно предложить для совершенствования системы управления конфликтами в коллективе магазина «Сиеста» внедрение качественной системы адаптации.

Проведенный анализ показал, что руководству нужно скорректировать подход к психологическому воздействию на сотрудников, для этого мы предлагаем внедрить систему адаптации.

Реализация предложенных мероприятий поможет улучшить управление конфликтными ситуациями и, как следствие, устранить возникший на предприятии конфликт.

На основе данных таблицы 19 можно сделать вывод, если усовершенствовать систему управления конфликтами в коллективе, удастся сократить штат на 8 человек. При этом производительность труда вырастет на 2,27 %, а экономия на заработной плате за год достигнет 4282,8 тыс. руб. Общий годовой экономический эффект от таких улучшений оценивается в 5797,91 тыс. руб. Устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Чтобы улучшить управление конфликтами, предлагается реализовывать ряд мер, привлечь психолога из сторонней профильной организации, организовать психологические тренинги, укрепить корпоративный дух за счет продуманной системы адаптации новых сотрудников, а также отправить директора и старшего продавца магазина «Сиеста» на специализированные курсы по управлению конфликтами.

Все предложенные мероприятия помогут снизить напряженность в коллективе, сделать систему управления конфликтами более результативной, уменьшить текучесть кадров, поднять производительность труда и увеличить выручку компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Под управлением конфликтами понимается о системный процесс выявления, анализа и разрешения разногласий, направленный на минимизацию ущерба для продуктивности и сохранение рабочих отношений. Конфликты могут возникать из-за различий в интересах, целях, ценностях или ресурсах, и их грамотное управление позволяет превратить энергию споров в инструмент улучшения процессов и атмосферы в коллективе.

Таким образом, основной целью руководителей организации по предупреждению конфликтной ситуации является достижение компромисса между сотрудниками. Решение внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации.

Конфликты классифицируются по различным критериям. Чаще всего конфликт не может быть в абсолютном виде отнесен к какой-либо категории и имеет признаки сразу нескольких. Его относят к той категории признаки, которой преобладают.

Анализ финансовых результатов АО ТД «ПОВОЛЖЬЕ» показывает, хотя у компании есть отдельные сложности с платежеспособностью, в целом ее финансовое положение остается устойчивым. К позитивным изменениям стоит отнести рост рентабельности продаж в 2025 году, а также повышение производительности труда сотрудников.

Проведенное исследование позволило оценить атмосферу в коллективе и выявить ключевые факторы. Провоцирующие конфликты. Уровень конфликтности в АО ТД «ПОВОЛЖЬЕ» свидетельствует о пробелах в механизмах управления такими ситуациями. Многие работники не ощущают себя полноценной частью команды. При опросе главной причиной разногласий сотрудники назвали отсутствие четких норм поведения для персонала. Чтобы улучшить управление конфликтами, работники предложили активнее развивать корпоративную культуру.

Оценка навыков руководителей магазина «Сиеста» в сфере разрешения конфликтов показала, что система работы с напряженными ситуациями в коллективе выстроена недостаточно эффективно. По итогам анализа выявилось, что старший продавец хуже других справляется с урегулированием споров и поддержанием здоровой психологической атмосферы в команде. Количественные данные тоже отражают негативную тенденцию, в декабре 2025 года число неразрешенных конфликтов оказалось на 3 больше, чем в ноябре того же года, показатель вырос. Кроме того, на 4 увеличилось число конфликтов, которые привели к увольнению сотрудников.

Чтобы усовершенствовать управление конфликтами мы предлагаем реализовать ряд мер, привлекать психолога со сторонней профильной компании, организовывать психологические тренинги, укреплять корпоративность через качественную адаптацию новых сотрудников, а также обеспечить дополнительное образование директора и старшего продавца, они пройдут специализированные курсы по управлению конфликтами. Реализация этих мероприятий поможет снизить напряженность в коллективе, сделать систему работы с конфликтами более результативной, уменьшить текучесть кадров, повысить производительность труда и увеличить выручку компании.