

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «СМАЙНЭКС УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»)**

студентки 5 курса 571 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
Экономического факультета

Коноваловой Дианы Сергеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Н. С. Землянухина
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2023

Введение. Ценность кадровых ресурсов чрезвычайно высока, о какой бы сфере человеческой деятельности ни шла речь. Однако в той же мере человеческий фактор нестабилен и уязвим. Руководители большинства предприятий и организаций осознают актуальность управления персоналом и готовы направлять на это часть средств. Очевидно, что построение эффективной компании без грамотного HR-менеджмента попросту невозможно. Конкурентоспособность и устойчивую позицию предприятия на рынке способны обеспечить лишь мотивированные работники, нацеленные на эффективное выполнение поставленных задач и осознающие весомость своего, персонального вклада.

Кроме того, современное общество заметно изменилось. С каждым годом оно становится более поликультурным, более инновационным и конфликтным. Смена поколений проходит постепенно, поэтому вопрос разрешения конфликтных ситуаций приобретает особую актуальность. Работодатели получают время для поиска адекватных инструментов и техник поведения, которые позволяют договариваться с коллегами в эмоционально-значимых ситуациях без крика и лишних эмоций.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления конфликтами в организации, а также разработка мероприятий по его совершенствованию на примере ООО «Смайнэкс управление Активами» (Sminex-Интеко).

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические аспекты управления конфликтами в организации: дать определение конфликта и управления конфликтами;
- ✓ определить основные виды конфликтов в организации и причины их возникновения;
- ✓ рассмотреть основные этапы управления конфликтами в организации и применяемые для этого методы;
- ✓ изучить хозяйственную и финансово-экономическую деятельность ООО «Смайнэкс Управление Активами»;

- ✓ провести анализ управления внутренними и внешними конфликтами в исследуемой организации;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в Sminex-Интеко;
- ✓ рассчитать затраты на реализацию предложенных рекомендаций и определить их социальную эффективность.

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

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические аспекты управления конфликтами в организации» рассмотрены понятие, виды и основные причины конфликтов, а также этапы и методы управления конфликтами в организации.

Конфликт – это пролонгированное противостояние двух и более сторон, возникающее как следствие разногласий по одному либо нескольким определённым вопросам. Характеризуется желанием сторон навязать друг другу свою точку зрения и предпринимаемыми для этого усилиями. Чтобы успешно выйти из конфликта им нужно управлять.

Управление конфликтом должно преследовать цель предотвращения деструктивных последствий. В рамках организации управление конфликтами – процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведение поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений в коллективе.

Для того чтобы успешно управлять конфликтом, нужно понять какой это конфликт и каковы причины его возникновения. Выделяют несколько основных видов конфликтов в организации: неконструктивный, продуктивный, внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой, функциональный и дисфункциональный. Кроме того, можно выделить 5 основных причин

возникновения конфликтов. Процесс управления конфликтами в организации включает 7 важных этапов.

Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. Высокую эффективность при «разрешении» конфликтов демонстрируют следующие методы, которые можно объединить в 4 группы: внутриличностные, структурные, межличностные и переговорные. Самыми неприемлемыми, но в некоторых ситуациях действенными и единственно возможными, но применяемыми в самом крайнем случае, являются методы 5 группы – ответные агрессивные действия участников конфликта.

Во второй главе «Анализ управления конфликтами в организации на примере ООО «Смайнэкс Управление Активами» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной компании, а также проанализировано управление внутренними и внешними конфликтами.

В частности, во внутренней среде ООО «Смайнэкс Управление Активами» существуют в основном межличностные конфликты, иногда они выходят из под контроля и переходят в конфликт между личностью и группой или межгрупповой конфликт. Какого-то организованного управления конфликтами внутри коллектива в данной организации не существует. Руководство либо предпочитает не замечать конфликтующих, либо урегулировать ситуацию с помощью наказаний и штрафов.

Во внешней среде у ООО «Смайнэкс Управление Активами» если и возникают конфликты, то их урегулирование происходит на уровне законодательства и судебной системы РФ, т.е. происходит эффективное управление конфликтами «в рамках закона».

Руководству ООО «Смайнэкс Управление Активами» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки управления внутренними конфликтами и предпринять меры по их устранению.

В третьей главе «Направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Смайнэкс Управление Активами» предложено

улучшить морально-психологический климат и установить правила общения между сотрудниками данной организации.

Из арсенала Московской Академии Продаж¹ руководству Smindex для улучшения управления конфликтами среди персонала могут быть предложены:

- ✓ Тимбилдинг для сотрудников;
- ✓ Бизнес тренинг конструктивного разрешения конфликта как для сотрудников, так и для руководителей.

Московская Академия Продаж предлагает своим клиентам 2 формата проведения тимбилдинга: в офисе и на природе. ООО «Смайнэкс Управление Активами» может воспользоваться данным предложением в обоих форматах, т.е. проводить командообразующие тренинги 2 раза в год: в теплый период – времени на природе, в холодное время года – в офисе. Программа рассчитана на группу численностью до 60 человек. Продолжительность тренинга – 1 день.

В тренинге конструктивного разрешения конфликтов разбираются, как выстраивать гармоничные деловые связи и снимать негативные всплески эмоций у коллег. Основными задачами тренинга конструктивного разрешения конфликтов являются:

- ✗ Анализ конфликтных ситуаций с разных точек зрения;
- ✗ Изучить приемы направления конфликта в конструктив;
- ✗ Научиться методам, как «гасить» конфликты;
- ✗ Понять алгоритм построения здоровых отношений в коллективе.

В ООО «Смайнэкс Управление Активами» требуется проведение данного тренинга в 2 форматах – для сотрудников и для руководителей.

Программа тренинга для сотрудников включает в себя:²

- ✓ Высказывание претензий и обид;

¹ Официальный сайт Московской Академии Продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://msksale.group/about/> (Дата обращения: 07.04 2023 г.)

² Официальный сайт Московской Академии Продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://msksale.group/about/> (Дата обращения: 07.04 2023 г.)

- ✓ Понимание, как нужно реагировать на окружение;
- ✓ Понимание, как наладить испорченные отношения;
- ✓ Понимание причин неумения договариваться между собой;
- ✓ Упражнения для снятия ограничивающих претензий.

Программа тренинга рассчитана на группу численностью до 30 человек. Продолжительность тренинга – 2 дня.

Программа тренинга для руководителей включает в себя:³

- ✓ Понимание, как нужно реагировать на окружение;
- ✓ Понимание, как наладить испорченные отношения;
- ✓ Упражнения для снятия ограничивающих претензий;
- ✓ Разбор видов и типов конфликтов;
- ✓ Разбор причин возникновения споров в команде;
- ✓ Методы диагностики этапов развития обид и конфликтов;
- ✓ Разбор методики «активного слушания»;
- ✓ Практическое упражнение «вижу и слышу» с участниками;
- ✓ Разбор ролевых моделей поведения при ссорах сотрудников и руководителей.

Программа тренинга рассчитана на группу численностью до 30 человек. Продолжительность тренинга – 2 дня.

Чтобы правильно вести себя в офисе, необходимо, прежде всего, знать этические нормы. Для бесконфликтного общения это обязательное условие.

Для того чтобы ознакомить сотрудников с правилами делового этикета руководству ООО «Смайнэкс Управление Активами» предлагается провести для сотрудников тренинг делового общения и профессиональной коммуникации.

Данный тренинг предлагается провести в офисе. В процессе его проведения будут проработаны 4 болевые точки коммуникаций с клиентами и персоналом, которые перестанут беспокоить организацию после его

³ Официальный сайт Московской Академии Продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://msksale.group/about/> (Дата обращения: 07.04 2023 г.)

прохождения. Тренинг рассчитан на группу численность до 30 человек. Продолжительность тренинга – 2 дня.

Руководству организации может быть предложено в качестве предупреждения в будущем подобных конфликтов и закрепления результатов рекомендованного тренинга разработать свод правил общения сотрудников, который будет распространяться как на общение в коллективе, так и на общение с клиентами.

Если рассматривать правила общения в коллективе более подробно, то для ООО «Смайнэкс Управление Активами» должны быть разграничены по категориям и выглядеть примерно следующим образом:

- Взаимоотношения руководителя и подчиненного;
- Взаимоотношения в новом коллективе;
- Взаимоотношения между подчиненными.

Для закрепления в коллективе правил общения рекомендуется закрепить их в письменном виде в официальном внутрифирменном документе.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций рассмотрим их социальную эффективность для ООО «Смайнэкс Управление Активами» и рассчитаем необходимые затраты на их реализацию.

В настоящее время в ООО «Смайнэкс Управление Активами» работает 159 человек: 75 человек (57 основных сотрудников с учетом руководителей и 18 человек обслуживающего персонала) трудится в офисе организации, 84 человека – это сотрудники строительных площадок. Во всех тренингах будут принимать участие только основные сотрудники офиса, т. е. 57 человек, из них: 15 человек руководящего состава организации и 42 рядовых сотрудника.

Проводить тимбилдинг было предложено 2 раза в год – в теплое время года на природе и в холодный период в офисе организации. Продолжительность тимбилдинга – 1 день. Рассчитан он на группу до 60 человек. Рассчитаем затраты на реализацию предложенного мероприятия (Таблица 1).

Таблица 1 – Затраты на проведение тимбилдинга для сотрудников офиса ООО «Смайнэкс Управление Активами»⁴

Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
1. Тренинг в офисе:	59 000
– Тренинг (4 часа)	59 000
2. Тренинг на природе:	262 000
– Тренинг (6 часов)	154 000
– Выездной фуршет	90 000
– Аренда транспорта (2 автобуса на 6 часов)	18 000
Итого	321 000

Затраты на проведение тимбилдинга составят 321 000 руб. Причем для выездного тренинга на природе потребуются организация легкого фуршета (шашлыки, легкие закуски, фрукты, овощи, безалкогольные напитки), а также транспорта для организованного выезда.

Следующим мероприятием по улучшению управления конфликтами в ООО «Смайнэкс Управление Активами» было предложено проведение тренинга конструктивного разрешения конфликтов. Данный тренинг рассчитан на группу численностью до 30 человек. Продолжительность тренинга – 2 дня.

В данном случае сотрудников организации стоит разделить на 2 группы: рядовых сотрудников – 42 человека и руководящих сотрудников – 15 человек. Так как тренинг рассчитан на группу до 30 человек, то группу рядовых сотрудников будет необходимо разделить на 2 подгруппы. Основные затраты на проведение данного тренинга представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Затраты на проведение тренинга конструктивного разрешения конфликтов на базе офиса ООО «Смайнэкс Управление Активами»⁵

Наименование мероприятия	Стоимость за услугу	Количество услуг	Стоимость, руб.
Тренинг для руководителей	75 000	1	75 000
Тренинг для сотрудников	95 000	2	190 000
Итого			265 000

⁴ Таблица составлена автором на основе цен «Московкой Академии Продаж», а также средних цен по г. Москве на аренду транспорта и организацию фуршета

⁵ Таблица составлена автором на основе цен «Московской Академии Продаж»

На тренинг делового общения и профессиональной коммуникации должны быть направлены все основные сотрудники офиса ООО «Смайнэкс Управление Активами» – 57 человек. Но при условии, что тренинг рассчитан на группу численностью до 30 человек, то, как и в предыдущем случае, сотрудников нужно будет разделить на 2 группы. Продолжительность тренинга – 2 дня. Основные затраты на проведение данного тренинга представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на проведение тренинга делового общения и профессиональной коммуникации на базе офиса ООО «Смайнэкс Управление Активами»⁶

Наименование мероприятия	Стоимость за услугу	Количество услуг	Стоимость, руб.
Тренинг для сотрудников	95 000	2	190 000
Итого			190 000

Таким образом, становится возможным рассчитать общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций для улучшения управления конфликтами в ООО «Смайнэкс Управление Активами» (Таблица 4).

Таблица 4 – Общие затраты ООО «Смайнэкс Управление Активами» на реализацию предложенных рекомендаций⁷

Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
Затраты на проведение тимбилдинга	321 000
Затраты на проведение тренинга конструктивного разрешения конфликтов	265 000
Затраты на проведение тренинга делового общения и профессиональной коммуникации	190 000
Итого	776 000

Из Таблицы 4 видно, что общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по улучшению управления конфликтами в ООО «Смайнэкс Управление Активами» составят 776 000 руб. При условии, что в 2021 г. чистая прибыль организации составила 1 083 010 тыс. руб., то данные затраты будут незначительны, но принесут большой положительный социальный эффект. Поэтому можно сделать вывод о том, что

⁶ Таблица составлена автором на основе цен «Московской Академии Продаж»

⁷ Таблица составлена автором на основе проведенных расчетов

рекомендованные мероприятия будут эффективны для ООО «Смайнэкс Управление Активами».

Заключение. В ходе написания теоретической части работы были даны определения конфликтов и управления ими, рассмотрены виды конфликтов и причины их возникновения, а также определены основные этапы управления конфликтами и применяемые для этого методы.

В ходе дальнейшей работы в практической части была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Смайнэкс Управление Активами», которая показала, что данная организация является компанией, которая обладает 22-летним опытом строительства жилой и коммерческой недвижимости, создаёт комфортную и престижную среду, заботится о комфорте клиента на каждом этапе: при выборе объекта, во время покупки и ожидания ключей и на этапе жизни и работы в построенных домах.

Проведенный анализ финансовых и экономических показателей деятельности Sminex-Интеко позволяет говорить о том, что в настоящее время исследуемая организация имеет достаточно устойчиво-положительное состояние.

Дальнейший анализ управления конфликтами в исследуемой организации показал, что во внутренней среде ООО «Смайнэкс Управление Активами» существуют в основном межличностные конфликты, иногда они выходят из под контроля и переходят в конфликт между личностью и группой или межгрупповой конфликт. Какого-то организованного управления конфликтами внутри коллектива в данной организации не существует. Руководство либо предпочитает не замечать конфликтующих, либо урегулировать ситуацию с помощью наказаний и штрафов.

Во внешней среде у ООО «Смайнэкс Управление Активами» если и возникают конфликты, то их урегулирование происходит на уровне законодательства и судебной системы РФ, т. е. происходит эффективное управление конфликтами «в рамках закона».

Таким образом, руководству ООО «Смайнэкс Управление Активами» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки управления внутренними конфликтами и предпринять меры по их устранению.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также описана их социальная эффективность. Так общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по улучшению управления конфликтами в ООО «Смайнэкс Управление Активами» составят 776 000 руб. При условии, что в 2021 г. чистая прибыль организации составила 1 083 010 тыс. руб., то данные затраты будут незначительны, но принесут большой положительный социальный эффект. Поэтому можно сделать вывод о том, что рекомендованные мероприятия будут эффективны для ООО «Смайнэкс Управление Активами».