

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

Кафедра менеджмента и маркетинга  
**«Методы управления конфликтами в организации (на примере ООО  
«Волга-пласт 2018»)»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ханбикова Алсу Рушановна

Научный руководитель  
к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 год

**Актуальность темы исследования.** Человеческий потенциал, способность менеджера правильно ставить цели и эффективно управлять ресурсами становятся основным фактором успеха организации. Несмотря на большой интерес во всем мире к теме образования сотрудников и совместной работы, вопрос о формировании эффективных управленческих команд относительно мало проработан. Одна из причин этого заключается в том, что сами проблемы, требующие использования эффективных команд, стали только более острыми для компаний в последние десятилетия.

**Целью** выпускной квалификационной работы является изучение методов управления конфликтами в организации.

**Объектом** исследования является образовательная организация ООО «Волга-пласт 2018». **Предметом** являются конфликтные процессы, протекающие в ООО «Волга-пласт 2018».

**Задачами** выпускной квалификационной работы является:

- изучение понятия, видов и функций конфликта в организации;
- рассмотрение алгоритма управления конфликтами в организации;
- обоснование методов управления конфликтами в организации;
- исследование общей характеристики деятельности ООО «Волга-пласт 2018»;
- обоснование причин возникновения конфликтов в ООО «Волга-пласт 2018»;
- исследование методов управления конфликтами в ООО «Волга-пласт 2018»;
- рассмотрение применения стратегии вмешательства для управления конфликтами в ООО «Волга-пласт 2018»;
- исследование применения профилактических мер в управлении конфликтами в ООО «Волга-пласт 2018»;
- обоснование экономической эффективности предложенных рекомендаций.
- рассмотрение методов управления конфликтами в организации.

**Теоретическая значимость** данной работы заключается в обобщении теоретической информации о конфликтах с учетом специфики трудовых конфликтов. Работа рекомендуется менеджерам и HR-специалистам для ознакомления.

**Практическая значимость** данной работы заключается в создании модели бесконфликтной среды в организации и стратегии управления текущими конфликтами.

**Методологической основой** данной работы является анализ и изучение научной отечественной и зарубежной литературы в области конфликтологии и социальной психологии, HR-порталов, нормативно-правовых актов.

#### **Основные положения, выносимые на защиту.**

1. В ходе исследования был проведен всесторонний и глубокий анализ управления конфликтами в организации, на примере, образовательного учреждения ООО «Волга-пласт 2018». Несмотря на то, что организация является безусловным лидером на рынке дополнительного профессионального образования, в ходе исследования был выявлен ряд недочетов и резервов для улучшения действующей системы управления конфликтами.

2. Исследование позволило выявить основные проблемные места действующей системы управления конфликтами, а также выявить ряд скрытых конфликтов в организации. Наиболее часто встречающимся типом конфликта оказался конфликт между сотрудником и руководством, в рамках которого происходил дисбаланс интересов управленческого персонала и подчиненных, что в конечном итоге приводило к повышению деструктивной конфликтной среды в организации.

#### **Объем и структура выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Материал изложен на 78

страницах, включает 19 таблиц, 1 рисунок, а также 2 приложения. Список использованной информации содержит 27 наименования.

### Содержание работы

Во **введении** обосновывается актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, определяются цели и задачи, осуществляется выбор предмета и объекта исследования. Формулируются положения, выносимые на защиту.

В **первой главе** изучено понятие, виды и функции управления конфликтами в организации; алгоритм управления конфликтами в организации; методы управления конфликтами в организации.

Конфликт (от лат. “conflictus” – столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов или мнений. Это наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Характер конфликта может нести не только негативные последствия, но и позитивные изменения. Возможность увидеть проблему — один из бонусов конфликтных ситуаций. Однако для того, чтобы конструктивно разрешить все разногласия и выйти из спора не победителем, а лучшей версией себя требуется специальная подготовка менеджеров и способность смотреть на вещи здраво.

Во **второй главе** проводился анализ управления конфликтами в организации на примере ООО «Волга-пласт 2018».

Исследование, проведенное в ООО «Волга-пласт 2018» направлено на выявление резервов улучшения текущей системы управления конфликтами в организации, с целью дальнейшего составления стратегии управления конфликтами. Данное исследование позволит расставить приоритеты среди основных видов конфликтов.

Этапы исследования:

1 Сбор информации о кадровом состоянии организации. Составление портрета среднестатистического сотрудника ООО «Волга-пласт 2018»

2 Тестирование сотрудников по методу К. Томаса

3 Изучение документации и опрос сотрудников на предмет официальных и фактических причин увольнения

4 Определение и изучение основных причин, порождающих конфликты, путем опроса сотрудников

5 Проведение опроса среди клиентов компании, получение информации о внешней конфликтности организации

На текущий момент в штате ООО «Волга-пласт 2018» числится 204 сотрудника.

Конфликтный персонал, несмотря на то, что процент отметивших этот фактор кажется большим (13%) в действительности конфликтность персонала отметили лишь 4 человека, что в сравнении с общим числом опрошенных (98) не кажется значительной цифрой и составляет лишь 4%. В противовес этому фактору – 14 человек ответили, что персонал им показался дружелюбным и отзывчивым, что в 3,5 раза превышает число недовольных. Допустимое количество отрицательных отзывов компенсируется гораздо большим числом положительных.

Из проведенного исследования можно констатировать, что в организации ООО «Волга-пласт 2018» грамотно работают с открытыми конфликтами. В то же время в организации большое число скрытых конфликтов, которые в большинстве своем представлены конфликтами между руководством и персоналом, ведь именно недовольство управляющими было отмечено большинством сотрудников. Недовольство руководством связано с: отсутствием нематериальной мотивации и свободы у сотрудников, высоким уровнем стресса и переработками.

Исследование было проведено не только с целью выявления наличия конфликтов в организации, но и с целью выявления конфликтогенных причин, которые в нестабильной ситуации, могут привести к развитию деструктивного масштабного конфликта в организации.

Деятельность по предупреждению конфликтов в ООО «Волга-пласт 2018» должна вестись по нескольким направлениям:

- Искусство бесконфликтного руководства
- Создание системы нематериальной мотивации
- Исключение постоянных переработок, как основного фактора стресса на рабочем месте
- Организация неформальных мероприятий, для улучшения взаимоотношений в коллективе и укрепления коммуникаций
- Улучшение системы адаптации сотрудников

Направления работы выявлены с учетом причин, которые в ходе исследования во 2-й главе наиболее часто отмечались сотрудниками в качестве негативных факторов работы. Успех в каждом из выбранных направлений поможет не только предотвратить конфликты, но и повысит лояльность сотрудников к руководству и окружающим коллегам.

Среди основных текущих проблем системы адаптации (выявленных в ходе опроса уволенных сотрудников) в ООО «Волга-пласт 2018» выделим:

- Длительный период адаптации
- У новых сотрудников периодически возникает чувство дискомфорта и тревожности из-за стрессовой работы и постоянного контакта с людьми
- Несмотря на высокий уровень профессиональной адаптации, иногда она происходит в ущерб социальной адаптации
- От нового сотрудника редко исходит правдивая обратная связь, как правило, сотрудник скрывает свое недовольство пока оно не достигнет своего пика. В связи с этим предлагается ряд мер по улучшению адаптационного процесса:

– На собеседовании с сотрудником должны обсуждаться все подробности его будущей работы, включая негативные факторы работы, чтобы у кандидата не возникло ложной картины работы в организации

– Для более быстрой профессиональной адаптации сотрудника рекомендуется проводить семинары и тренинги профессионального роста

– Важно адаптировать сотрудника с социальной стороны. В первый рабочий день сотрудника необходимо провести экскурсию, в ходе которой познакомить с людьми из разных отделов (с которыми он чаще всего будет контактировать).

Рекомендуется активно вовлекать сотрудника неформальную жизнь предприятия: деловые игры, мероприятия по укреплению командного духа и т.п.

– Для социальной адаптации полезно внедрить Buddy Program - за новым сотрудником закрепляется коллега, который в ходе рабочего процесса одновременно является и его наставником, и советчиком по неформальным вопросам

В заключение главы отметим, что каждый из выделенных в начале разделов взаимосвязан, так, например, внедрение ряда мер по нематериальной мотивации удовлетворит не только эту потребность сотрудников, но также улучшит климат внутри организации и систему адаптации сотрудников.

Менеджерскому и кадровому составу ООО «Волга-пласт 2018» рекомендуется придерживаться следующей последовательности этапов решения конфликта:

- 1 Получение информации о существовании конфликта
- 2 Сбор данных о конфликте (сбор информации об объекте конфликта, об оппонентах, о причинах конфликта)

3 Анализ конфликтной ситуации (на этом этапе проводится и проверка достоверности информации полученной в ходе сбора данных, формируется собственная позиция менеджера о предмете конфликта)

4 Оценка конфликтной ситуации

5 Выбор способа урегулирования и типа медиации

6 Реализация выбранного метода действий (когда возникает необходимость в уточнении информации стоит вернуться к 3-4 этапу действий)

7 Снятие после конфликтной напряженности в отношениях между участниками конфликта

8 Анализ опыта. Рекомендуется также создать условную картотеку конфликтов для того, чтобы при похожей ситуации следовать по уже проделанному ранее пути.

Расходы на мотивацию менеджеров следовать стратегиям предотвращения и управления конфликтами: внедрение модели бесконфликтного руководства и все меры из стратегии управления текущими конфликтами попадают в этот пункт расходов. Все предложенные выше меры являются сочетанием рекомендаций в отношении снижения конфликтности между руководством и подчиненными.

Необходимо замотивировать менеджеров следовать данной модели, для этого предлагается внедрить систему материальной мотивации для менеджеров, которым удастся следовать модели бесконфликтного руководства.

Посчитаем итоговую сумму расходов на реализацию стратегий.

Таблица 19 – Итоговая сумма расходов на реализацию предложенных мер по предотвращению конфликтов и управлению ими

Принадлежность стратегии	к	Наименование статьи расходов	Итоговая сумма расходов, руб/год
Управление конфликтами	текущими	Мотивация менеджеров на управление конфликтами	216 000

Предупреждение конфликтов	Укрепление системы коммуникаций на предприятии	141 716
Предупреждение конфликтов	Укрепление системы нематериальной мотивации	188 000
Предупреждение конфликтов	Исключение переработок на предприятии	72 000
Предупреждение конфликтов	Улучшение системы адаптации сотрудников	0
Управление текущими конфликтами и предупреждение конфликтов	Итого	617 716

Таким образом, размер новой прибыли с учетом внедрения предложенной стратегии управления конфликтами и стратегии предотвращения конфликтов увеличит чистую прибыль организации за год с 17 586 000 руб. до показателя в 18 535 483,36 руб. То есть чистая прибыль организации вырастет на 949 483,36 руб. в год. Внедрение предложенных стратегий предотвращения конфликтов и управления ими – экономически оправдано.

Внедрение предложенных стратегий также повлечет за собой ряд качественных положительных преобразований, таких как: повышение лояльности сотрудников, снижение текучести кадров, улучшение процесса адаптации сотрудников, повышение производительности труда.

В заключении подведены итоги выпускного квалификационной работы, изложены его основные выводы и обобщающие результаты.

### **Заключение**

В ходе исследования был проведен всесторонний и глубокий анализ управления конфликтами в организации, на примере, образовательного учреждения ООО «Волга-пласт 2018». Несмотря на то, что организация является безусловным лидером на рынке дополнительного профессионального образования, в ходе исследования

был выявлен ряд недочетов и резервов для улучшения действующей системы управления конфликтами.

Исследование позволило выявить основные проблемные места действующей системы управления конфликтами, а также выявить ряд скрытых конфликтов в организации. Наиболее часто встречающимся типом конфликта оказался конфликт между сотрудником и руководством, в рамках которого происходил дисбаланс интересов управленческого персонала и подчиненных, что в конечном итоге приводило к повышению деструктивной конфликтной среды в организации.

Из исследования были сделаны выводы, позволившие предложить модели управления конфликтами.

#### **Работы, опубликованные автором в выпускной квалификационной работе**

1. Заиченко Я. В Исследование уровня конфликтности в отделе управления персоналом // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков. Москва, 2022. – с. 40-46.
2. Игнатов, В. Г. Теория управления: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» [Текст] / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Ростов – на– Дону: Феникс, 2021. – 478 с.
3. Исмаилова Э. Р. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – №. 5-1 (33).
4. Казначеева С. Н. К вопросу об управлении конфликтами в организации/ С.Н. Казначеева, Н.В. Быстрова, Д.А. Казначеев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №. 6. – С. 36-42.
5. Котова О.В., Мальцева С.М., Пронина Е.Р., Стец А.В. О методах разрешения конфликтных ситуаций в организации // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – № 2(35). – с. 207.

6. Кузьмин, Г. С. Современные проявления воздействия внутренних конфликтов на текучесть кадров и экономическую безопасность организации / Г. С. Кузьмин // Отходы и ресурсы. — 2023. — Т 10. — №1.