

Введение. Актуальность темы исследования заключается в том, что каждому человеку хотя бы раз приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями, как в повседневной жизни отдельного человека, так и в работе коллективного труда. Конфликт – это столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Так как конфликты неизбежны, важно правильно ими управлять, чтобы они приносили компании пользу.

Степень разработанности проблемы. Рассмотрением и изучением организационных конфликтов занимались многие исследователи. Среди них выделяют таких как: Е.В. Авдеев, В.К. Андреева, А.Я. Анцупова, Ф.М. Бородкина, И.Е. Ворожейкина, Н.В. Гришин, А.И. Донцова, В.В. Дружинина, В.П. Дурина и др. Интерес представляют труды зарубежных авторов, таких как Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. и др., которые рассматривают виды и причины конфликтов в компаниях, процесс разрешения, структурные и межличностные методы урегулирования конфликтных ситуаций, а также рассматривают управленческие функции как задача развития личности, уделяется особое внимание предупреждению конфликтов.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в анализе методов управления конфликтами и разработке рекомендаций по усовершенствованию методов управления конфликтами в ООО «Касторама РУС».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие, цели и задачи управления конфликтами в организации;

- привести классификацию конфликтов в организации и причины их возникновения;
- изучить методы профилактики и методы управления конфликтами в организации;
- привести общую характеристику деятельности организации ООО «Касторама РУС»;
- проанализировать конфликты и причины их возникновения в ООО «Касторама РУС»;
- определить профилактику и методы управления конфликтами в ООО «Касторама РУС»;
- разработать направления совершенствования методов управления конфликтами в ООО «Касторама РУС», рассчитать затраты на их реализацию.

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

В первой главе выпускной квалификационной работы *«Теоретические основы исследования методов управления конфликтами в организации»* рассмотрены теоретические основы исследования методов управления конфликтами в организации: понятие, цели, задачи, классификация конфликтов, а также методы профилактики и методы управления конфликтами в организации.

Конфликт – это ситуация соперничества, в которой стороны осознают несовместимость возможных позиций, и каждая сторона стремится занять положение, несовместимое с тем, которое хочет занять другая.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных конфликтов.

Можно выделить основные виды конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Помимо различных видов конфликтов существует так же большое количество причин их возникновения. Руководителю в первую очередь необходимо выяснить причину конфликта в организации, чтобы потом грамотно его разрешить.

Общими причинами возникновения конфликтов являются:

- объективные причины (внешние обстоятельства, стереотипы поведения, социальное положение индивида, образ жизни, нормативно-правовая база);
- организационные (включает структурные, функциональные, ситуативные причины конфликтов). В этом случае конфликты возникают в связи с плохо организованной деятельностью индивидов;
- социально-психологические факторы (психологические и социальные установки);
- субъективные причины зависят от человека, его восприятия и формы поведения, психики.

Профилактика конфликтов – это деятельность, направленная на недопущение их возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы, т. е. воздействие на субъектов или факторы среды, которые в будущем могут стать источником конфликта.

К методам, влияющим на различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно выделить следующие:

- формирование объединяющих целей между администрацией (включая руководителей подразделений) и сотрудниками;
- четкое определение типов связей в управленческой структуре;
- создание равновесия между правами и обязанностями при исполнении служебных задач;
- соблюдение правил сбора и работы временных групп для наиболее эффективного использования двухстороннего подчинения сотрудников;
- правильное делегирование полномочий и ответственности на различных уровнях иерархии управления;
- применение различных методов стимулирования, которые предполагают комбинацию и изменение финансовых и нефинансовых стимулов.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение.

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупнённо их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Таким образом, управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Во второй главе «Анализ методов управления конфликтами в ООО «Касторама РУС»» представлена характеристика деятельности организации ООО «Касторама РУС», проведен анализ конфликтов и причины их

возникновения, а так же определена профилактика и методы управления конфликтами.

ООО «Касторама РУС» – российский гипермаркет, до недавнего времени принадлежавший крупному английскому ритейлеру Kingfisher. В 2020 году ООО «Максидом» купил российское подразделение британской сети гипермаркетов товаров для дома Castorama.

Первый магазин Castorama в России открылся в Самаре 28 февраля 2006 года. Количество магазинов (2021): 7. Средняя площадь магазина: 10000 кв.м. Ассортимент: 35000 артикулов. 3 млн. покупателей ежемесячно.

Цель предприятия – получение прибыли путем производства и реализации товаров для дома и ремонта с учетом покупательского спроса. Основным видом деятельности компании является розничная торговля товарами для дома и ремонта.

С 2019 по 2023 гг. наблюдается снижение выручки с 26,4 до 10,5 млрд руб. Чистые активы в 2023 г. увеличились на 7% по сравнению с 2022 г. и составили 15,4 млрд руб. Чистая прибыль с 2021 г. является положительной по сравнению с предыдущими годами. В 2023 г. чистая прибыль составила 1,1 млрд руб., что на 18% выше по сравнению с предыдущим 2022 годом, где значение прибыли было 0,9 млрд руб.

В результате проведенного исследования с помощью анкетирования руководителей и сотрудников ООО «Касторама РУС» можно сказать, что были выявлены как положительные, так и отрицательные моменты в процессе разрешения трудовых споров в компании. Оказывается, что большинство менеджеров избегают участия в улаживании разногласий внутри команды, что приводит к тому, что работники все реже полагаются на поддержку своего начальства.

Основными причинами конфликтов в ООО «Касторама РУС» являются: разные взгляды на решения рабочих задач, недостатки в

поведении, личные особенности и характер коллег и неудовлетворительные условия труда.

В дополнение к этому сотрудники и руководители не обладают теоретическими знаниями по вопросам конфликтов на рабочем месте, не знают трудового законодательства и не владеют навыками по разрешению конфликтных ситуаций. Также большинство сотрудников не осознают, что конфликты могут быть полезны для компании, и видят в них лишь негатив.

Основных способов профилактики конфликтов в ООО «Касторама РУС» как таковых не имеет и не использует. Руководителям приходится «бороться » со следствием, а не предупреждать причину появления таких явлений.

Если же конфликт все-таки не удалось предотвратить, то руководители в основном предпочитают использовать в конфликтных ситуациях метод «компромисс», а сотрудники – метод «уклонение». Это говорит о том, что конфликты не разрешаются до конца, сотрудники могут не совсем быть удовлетворены решением проблемы, остается напряженная атмосфера.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать вывод, что в ООО «Касторама РУС», как и во всех организациях, есть недостатки, которые способствуют конфликтам. Необходимо предложить мероприятия, которые будут направлены на совершенствования управления конфликтами в организации.

В третьей главе *«Направления совершенствования методов управления конфликтами в ООО «Касторама РУС»»* предложены направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Касторама РУС», и проведен расчет затрат на их реализацию.

На основе проведенного исследования рекомендуется директору, заместителю директора и 4 руководителям секторов пройти программу повышения квалификации «Управление конфликтами в организации» от

центра дистанционного обучения – Национальная Академия Дополнительного Профессионального Образования (НАДПО).

Основные задачи программы: изучить основы конфликтологии; изучить специфику конфликтов в организации; знать, как управлять конфликтами.

Учитывая занятость, руководители вполне способны пройти данное обучение за 2 месяца (май/июнь), уделяя по 1,5 часа в день.

Таким образом, пройдя данный тренинг, руководители ООО «Касторама РУС» получать необходимые знания и навыки в управлении конфликтами.

Для того чтобы сотрудники овладели необходимыми знаниями по управлению конфликтами, им рекомендуется пройти онлайн-курс «Управление конфликтом», ведущим и организатором которым является Николай Николаевич Васильев.

Онлайн-курс состоит из двух ступеней:

1. Первая ступень: вебинар «Психология конфликта».
2. Вторая ступень: интерактивные тренинги по темам: контроль эмоций и отношений; ориентация в конфликте; переговоры в стиле win-win; профилактика межличностного конфликта

Количество обучающихся по данному курсу – 80 сотрудников. Количество сотрудников рекомендуется разбить на 4 группы по 20 человек, чтобы не весь персонал отвлекать от работы.

Обучение 4-х групп займет период с 01.07.2024 по 31.11.2024.

Неудовлетворительные условия труда тоже являются причиной конфликтов. Чтобы разрешить данный конфликт, организации нужно приобрести необходимые вещи: холодильник, микроволновка, беседка для курения. Общая стоимость на данные вещи составила – 93 998 руб.

Общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по совершенствованию методов управления конфликтами в ООО «Касторама

РУС» составят 1 042 134 рубля. Это 0,52% от общей прибыли ООО «Касторама РУС».

В ООО «Касторама РУС» способов профилактики конфликтов как таковых не имеет и не использует. После обучения, руководству также необходимо пересмотреть методы предупреждения конфликтов в организации и создать систему мероприятий и подходов, направленных на организацию жизни субъектов, чтобы исключить или свести к минимуму вероятность возникновения противостояний между сотрудниками.

Также во время исследования в ООО «Касторама РУС» в городе Саратове, были выяснены причины увольнения сотрудников. Одна из причин увольнения сотрудников является неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе.

В 2023 году уволилось 54 человека, учитывая, что средняя численность составляет 109 человек. Коэффициент текучести кадров в ООО «Касторама РУС» составляет 50%.

Основываясь на методе экспертных оценок, после проведения предложенных мероприятий по управлению конфликтами, коэффициент текучести кадров может снизиться на 8%. 8% от 50% текучести составляет 4%. $50\% - 4\% = 46\%$ (ожидаемый процент текучести). Из этого следует, что организация сэкономит издержки, связанные с заменой уволенных сотрудников. $(109 \text{ чел.} \cdot 4\%) / 100\% = 4$. То есть, 4 сотрудника сохранит ООО «Касторама РУС» благодаря предложенным мероприятиям. Средняя стоимость замены одного сотрудника в ООО «Касторама РУС» в г. Саратове составляет 32 500 руб. Поэтому при уменьшении текучести в 4% экономия издержек на персонал составит: $32\,500 \text{ руб.} \cdot 4 \text{ чел.} = 130\,000 \text{ руб.}$

Социальный эффект от проведенных мероприятий на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- формирование благоприятного социально-психологического климата;

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.

Таким образом, цель проведения предложенных мероприятий - показать руководителям и сотрудникам возможности, которые можно добиться, умея правильно управлять конфликтами. Если все участники подойдут ответственно и серьезно к обучению, поймут для чего оно нужно и какой плюс оно принесет, то результатом обучения руководителей и сотрудников в ООО «Касторама РУС» будет улучшение социально-психологического климата. Участники будут осведомлены всеми тонкостями конфликта, научатся понимать ту или иную ситуацию и правильно применять тот или иной метод для разрешения конфликта.

Заключение. Цель данной выпускной квалификационной работы, которая состояла в исследовании методов управления конфликтами в ООО «Касторама РУС», была достигнута. Были проведено теоретическое исследование основ управления конфликтами в организации. Организационный конфликт это - противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за несовпадения интересов, отсутствия согласия, даже конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов. Так как конфликты неизбежны, важно правильно ими управлять, чтобы они приносили компании пользу. Управления конфликтами в организации – это предотвращение конфликтной ситуации с помощью использования определенных способов и методов управления, чтобы существующие противоречия не перерастали в осознанное противостояние и не привели к

снижению эффективности организации. В работе были выявлены методы профилактики, которые направлены на недопущение возникновения конфликтов, а также, методы управления конфликтами, если столкновение между людьми уже произошло.

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика деятельности ООО «Касторама РУС». Основным видом деятельности компании является розничная торговля товарами для дома и ремонта. С 2019 по 2023 гг. наблюдается снижение выручки с 26,4 до 10,5 млрд руб. Чистые активы в 2023 г. увеличились на 7% по сравнению с 2022 г. и составили 15,4 млрд руб. Чистая прибыль с 2021 г. является положительной по сравнению с предыдущими годами. В 2023 г. чистая прибыль составила 1,1 млрд руб., что на 18% выше по сравнению с предыдущим 2022 годом, где значение прибыли было 0,9 млрд руб.

Основываясь на проведенном теоретическом исследовании, был проведен анализ конфликтов, причины их возникновения, а так же профилактику и методы управления конфликтам в ООО «Касторама РУС». Выяснилось, что данная организация не имеет как таковых способов профилактики конфликтов, персонал не знает, как правильно управлять конфликтами, какие существуют для этого методы, не понимают какую пользу и вред могут приносить конфликты для организации. Все эти недостатки приводят к возникновению различных столкновений между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством.

Исходя из этого, в работе были разработаны направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Касторама РУС». Было предложено руководителям пройти программу повышения квалификации «Управление конфликтами в организации» от центра дистанционного обучения – Национальная Академия Дополнительного Профессионального Образования (НАДПО). Сотрудникам было предложено пройти онлайн-курс «Управление конфликтом». После были приведены затраты на кухонную

технику и беседку для курения. Приобретение данных товаров разрешит конфликт по поводу неудовлетворительных условий труда. Также было рекомендовано руководству разработать эффективную профилактику конфликтов, чтобы избежать их в будущем. После предложенных мероприятий были проведены расчеты затрат на их осуществление. Общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по совершенствованию методов управления конфликтами в ООО «Касторама РУС» составили 1 042 134 рубля. Благодаря предложенным мероприятиям снизится текучесть кадров на 4%. ООО «Касторама РУС» сохранит 4 сотрудника благодаря предложенным мероприятиям. Из этого следует, что экономия издержек на персонал составит 130 000 рублей. Далее была проведена ожидаемая оценка социальной эффективности от мероприятий. Исходя из данной оценки, можно сделать вывод, что предложенное обучение для руководителей и сотрудников, а также предложенные рекомендации по профилактике конфликтов, скажутся положительно на социально-психологический климат и на эффективность деятельности организации.