

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

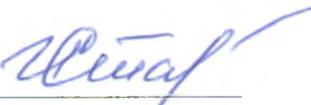
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОР»)**

Студентки 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета
Сорокиной Ксении Владимировны

Научный руководитель

к.с.н., доцент


подпись, дата

И.В.Стазаева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент


подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

Введение

Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений – экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, приватные открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Актуальность темы исследования. Конфликт содержит в своем основании общественно-психологические предпосылки, которые приняты во взаимоотношениях среди людей. Процедура общения в организации обуславливается трудовой деятельностью, однако ею никак не ограничивается. Каждому из нас доводилось встречаться с конфликтными ситуациями. Конфликты выражаются в деятельности всех социальных институтов, общественных компаний, в отношениях между людьми и играют главную роль в жизни отдельного человека, семьи, группы, страны, общества и человека в целом. Работающие в компании люди различны между собой. Собственно они по-разному принимают обстановку, в которой они находятся в силу собственных отличительных черт.

Степень научной разработанности: данная тема неоднократно являлась предметом научного исследования.

Обобщением и систематизацией научных знаний о конфликтах, проблемой предупреждения и разрешения социальных конфликтов различного уровня занимались известные теоретики и методологи А.Я. Анцупов, Ю. Запрудский, А.И. Шипилов.

Объект исследования: ООО «Автор».

Предмет исследования: система управления конфликтами в ООО «Автор».

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор»

Задачи:

- изучить теоретические основы управления конфликтами в организации и их взаимосвязь;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Автор»
- выявить особенности управления конфликтами в ООО «Автор»
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Автор».

Практическая значимость настоящего исследования заключается в том, что предложенный в работе комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в коллективе можно использовать для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций в различных организациях и их последствий. Предложенные методы помогут разрешить споры, подвести людей из вражды интересов к взаимопониманию, добиться положительных результатов.

Информационная база: материалы статистической отчетности, нормативная и справочная литература, аналитический материал, годовые отчеты организации, плановые и первичные документы.

Основное содержание работы.

Организация общество с ограниченной ответственностью "Автор" зарегистрировано 4 апреля 2002 года по адресу 410056, г. Саратов, ул. Советская, д 90/96, офис 5. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью ООО «Автор» составляет 20.000 рублей.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Организация оказывает такие услуги, как: полиграфическая деятельность и является студией 3D –печати.

Главным документом, регулирующим организацию и порядок деятельности организации ООО «Автор» является Устав.

Главным фактором эффективного производственного процесса является оснащенность предприятия трудовыми ресурсами и их эффективное использование

Основные производственные показатели ООО «Автор» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные производственные показатели ООО «Автор»

Наименование показателя	Отчет		
	2017	2018	2019
1	2	3	4
Объем промышленного производства, тыс. руб.	20	25	30
Темпы роста объемов промышленного производства, в % к предыдущему году	-	125	150
Общее количество технологического оборудования, ед., в том числе:	2	2	2
- в основном производстве, ед.	2	2	2
Доля импортного оборудования в общем количестве технологического оборудования, %	0	0	0
Количество оборудования с возрастом от 5 до 10 лет, ед.	-	-	-
Количество оборудования с возрастом до 5 лет, ед.	2	2	2
Средний возраст технологического оборудования, лет	1	2	3
Физический (фактический) износ оборудования, %	57	57	57
Количество разработанных и внедренных промышленных технологий для обеспечения производства конкурентоспособной продукции	-	-	-
Средний уровень загрузки производственных мощностей организации, %	58,7	27,3	26,3

Таблица 2- Структура выручки ООО «Автор»

Наименование статьи	Абсолютное значение, руб.			Темп роста к пред. году, %		Доля показателя в структуре выручки, %		
	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Аренда	11 000	11 000	11 000	0	0	9,5	5,56	1,81
Услуги	102 850	184 505	592 950	179,40	321,37	88,77	93,41	97,86
ТМЦ	3 000	3 000	3 000	0	0	2,58	3,03	0,33
ИТОГО:	115 850	197 505	605 905			100	100	100

Таблица 3 - Состав работающих сотрудников предприятия ООО «Автор».

Категории персонала	Численность	%
Персонал, всего в том числе:	10	100
Руководители	1	10
Специалисты	7	70
Рабочие	2	20

Таблица – 4 Распределение работников ООО «Автор».

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел /%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5	7/70	0	0	5	71	2	29
от 5 до 10	2/20	2	100	0	0	0	0
от 10 до 15	1/10	1	100	0	0	0	0
Итого	10/100	3	30	5	50	2	20

Основа любой организации – персонал, от деятельности которого зависит достижение общей цели организации, реализация и повышение эффективности деятельности, и много других экономических показателей.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а

также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

В ООО «Автор» был проведен анализ социально-психологического климата. На первом этапе, с помощью анкетирования была выявлена средняя степень благоприятности социально- психологического климата.

В исследуемом трудовом коллективе, социально-психологический климат является неблагоприятным. Все работники занимают определенную позицию, совместно выполняют свои обязанности, и непосредственно влияют друг на друга во время работы. Также работники контактируют друг с другом, а в случае необходимости помогают друг другу. Для выполнения общей задачи объединяются в одно целое и формируют межличностные взаимоотношения между собой.

Заключение.

Сотрудники организации стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных и стрессовых ситуаций. Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных и стрессовых ситуаций. Как показывает практика, самые распространенные конфликты – межличностные и межгрупповые.

Многие психологи относят управление конфликтами к числу управленческих функций руководителя.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителя и подчиненных используются следующие методы и условия:

- происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
- проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе;
- при возникновении важных проблем, сотрудники информируются руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении;
- происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности организации;
- если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;
- руководитель не ставит перед подчиненными задачи, которые не соответствуют их возможностям;
- оценка результатов деятельности подчиненного дается только после достаточного изучения итогов;
- разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;
- если руководитель допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);
- руководитель придерживается следующего правила: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

Управление стрессами и конфликтами считается гораздо более продуктивным, чем стремление полностью изолировать от него людей. Сталкиваясь с «трудными» клиентами, очень сложно избежать, например, чувства гнева, обиды, беспомощности, но научиться управлять ими вполне возможно. Нужно стремиться акцентировать внимание не на негативных эмоциях в процессе разговора, а на тех результатах, которые будут

достигнуты после выполнения работы, - заключении выгодной сделки, увеличении прибыли, создании положительного имиджа организации в глазах клиентов, партнеров.

Для бесконфликтного взаимодействия сотрудников с клиентами используются следующие способы и правила:

- при взаимодействии с населением специалист, служащий проявляет сдержанность своих негативных эмоций, по возможности избегает грубостей и неуважения; соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.);
- специалист, служащий старается удовлетворить потребности в услуге даже самых капризных и придирчивых посетителей;
- сотрудник при взаимодействии с посетителем проявляет обходительность и уступчивость.

Также для достижения высокой производительности труда руководителю необходимо (а именно так и поступает руководитель организации):

- объективно оценивать способности, потребности и склонности работников и пытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;
- разрешать работникам отказываться от выполнения, какого - либо задания, когда у них есть для этого достаточное основания;
- четко определять конкретные параметры полномочий, ответственность и производственных требований, применять двухстороннюю коммуникацию;
- использовать стиль лидерства, соответствующий данной ситуации;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

- выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Медиация является наиболее мягкой формой альтернативного разрешения споров. Во время процедуры медиации стороны, участвующие в конфликте, самостоятельно приходят к взаимовыгодному решению, опираясь на опыт, знания и умения медиатора. Разрешение спора полностью зависит от воли самих спорящих.

Медиация (от лат. *mediare* – посредничать) – форма внесудебного разрешения споров в помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны – медиатора (посредника).

Медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора. При ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально.

Можно выделить три основных этапа в процессе медиации.

- Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

- Работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, возможно, несколько раз встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

- Ведение переговоров — наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена, пусть небольшим, но реальным продвижением вперед.

Роль медиатора как беспристрастной третьей стороны заключается в содействии сторонам, добровольно участвующим в процедуре медиации, при выработке взаимоприемлемого и жизнеспособного решения.

Медиации присущи характерные для нее отличительные особенности:

- во-первых, процесс медиации базируется на принципах, ни один из которых не может нарушаться;
- во-вторых, активная роль принадлежит сторонам;
- в-третьих, медиатор не может являться представителем сторон;
- в-четвертых, медиатор организует и управляет переговорами.

Помимо этого следует обратить внимание на преимущества медиации:

- медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора или конфликта;
- при ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально;
- медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений;
- в плане временных затрат медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора;
- при разрешении конфликта с помощью медиации достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их существование обоюдно приемлемым и естественным шагом.

Можно выделить три основных этапа в процессе медиации.

1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в

проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

2. Работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, возможно, несколько раз встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. Ведение переговоров — наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена, пусть небольшим, но реальным продвижением вперед.

Центр медиации объединяет высококвалифицированных практиков и ученых-специалистов в области юриспруденции, психологии, конфликтологии, социологии, что позволяет реализовывать программы повышения квалификации.

Программы направлены на обучение профессиональных медиаторов среди юристов, адвокатов, судей, социальных работников, работников различной сферы деятельности, менеджеров высшего и среднего звена, психологов, государственных служащих, а так же для тех, кто по роду своей деятельности вынужден сталкиваться с необходимостью участвовать, распознавать, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации. Применение современных методик обучения позволяет слушателям получить актуальные знания в области медиации и альтернативного разрешения споров, а также овладеть навыками и умениями для их применения в практической деятельности.

Центр медиации проводит постоянный набор слушателей по следующим программам (таблица 5):

Таблица 5

Название программы	Кол-во часов	Категория слушателей	Стоимость обучения
«Медиация. Базовый курс»	128 часов	Лица, достигшие восемнадцати лет, дееспособные, имеющие высшее образование либо получающие высшее образование	22 000 рублей

Для того чтобы решить выявленные проблемы необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор». Они состоят из рекомендаций данной организации, предложенных мероприятий по устранению выявленной проблемы и ожидаемым результатом проведенной деятельности (таблица 6).

Таблица 6. Рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Автор»

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
-высокий уровень стрессогенности среды (профессия типа «человек-человек»)	Создать циклограмму приема посетителей по определенным дням и вопросам	-Определим занятость специалистов в рабочие дни недели, более удобные, разгруженные дни и часы для приема	Данное мероприятие способствует снижению возникновения конфликтной ситуации
- нет системы профилактики конфликтов и стрессов;	Прохождение курсов медиации	Отправить на курсы медиации заместителя директора	Свой медиатор в коллективе это возможность: -усовершенствовать систему конфликтов и стрессов в администрации; - видеть предпосылки конфликтов и уметь их предотвратить; -проводить работу по профилактике конфликтов и стрессов.

- управление конфликтами и стрессами осуществляется ситуативно;	Обеспечение сотрудников информацией по самоконтролю и саморегуляции	Найти в сети Интернет и создать буклет на тему: технологии самоконтроля и рационального поведения в экстремальных ситуациях. Использовать этот буклет как «настольную книгу» в сложных ситуациях	Сотрудники будут знать, как правильно управлять своими эмоциями, как вовремя предотвратить и сгладить конфликт
-наличие персонала с высоким уровнем конфликтности;	Проведение спортивных мероприятий по волейболу, тренинги на командообразование. Трудовые субботники	Проведение руководителем организации тренингов на командообразование. Проведение трудовых субботников по благоустройству территории с последующим отдыхом на природе.	Сплочение духа коллектива, признание коллектива как сплоченной команды, работающей для достижения общей цели.
- снижение активности сотрудничества коллектива во время конфликта и после него	Коллективное празднование дней рождений сотрудников, профессиональных праздников	Сотрудники разговаривают «по душам», делятся личным, рассказывают о себе и своей семье друг другу.	Хорошие и доверительные взаимоотношения на работе - залог успешного, эффективного и плодотворного сотрудничества

Проведем оценку стоимости данных мероприятий (таблица 9). Главной проблемой системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор» является отсутствие системы профилактики конфликтов и стрессов. Для решения этой проблемы необходимо выделить денежные средства из бюджета организации.

Для совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор» предлагается специалисту по кадровой работе пройти базовый курс в Центре медиации.

На сегодня кадровая работа включает в себя не только делопроизводство, но и работу непосредственно с человеком. Ведь от

квалификации работника зависит слаженная работа организации в целом. Поэтому курсы медиации для кадрового работника организации необходимы.

К кадровику, как к медиатору, работники-оппоненты могут обратиться в случаях, когда:

а) объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы и средства исчерпаны, но «выхода» не видно;

б) стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;

в) по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;

г) одной из сторон причинен серьезный ущерб, и она требует санкций по отношению к оппоненту;

д) сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;

е) оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

Оперативное самостоятельное вмешательство кадровика в конфликт возможно в ситуациях, когда:

а) происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;

б) одной из сторон интенсивно применяется насилие; в) кадровому работнику лично невыгоден этот конфликт;

г) конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется кадровым работником (например, необходимо урегулировать служебный конфликт, который негативно влияет на весь коллектив);

д) стороны не пришли к согласию, а у кадровика есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

Проведем оценку стоимости мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор»

Таблица 9. Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор»

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1.	Программа «Медиация. Базовый курс»	Август 2021 года	Специалисту по кадровой работе	22 000 рублей
	Создать циклограмму приема посетителей по определенным дням и вопросам	В течение года	Все сотрудники	Не принесет затрат
	Наличие литературы по обучению самоконтроля	В течение года	Все сотрудники	Не принесет затрат
	Спортивные мероприятия, тренинги на командообразование. Трудовые субботники	В течение года	Все сотрудники администрации	Средства организации
	Коллективное празднование дней рождений сотрудников, профессиональных праздников	В течение года	Все сотрудники администрации	За счет работников коллектива

По данным таблицы 9 можно сделать вывод, что предполагаемые мероприятия имеют небольшие расходы в размере 22 000 рублей.

Повышение квалификации кадрового работника в области системы управления конфликтами и стрессами в ООО «Автор» на курс медиации стоит 22 000 рублей и состоит из 128 часов. По формуле 1 рассчитаем затраты на получение квалификации одного специалиста администрации:

$$З = N Z_1 (1)$$

Где Z – затраты на прохождение программы «Медиация. Базовый курс», N – количество специалистов, направленных на повышение квалификации с отрывом от работы в учебные заведения; Z_1 – затраты на обучение одного специалиста.

$$22\,000 \text{ руб.} = 1 \text{ чел.} * 22\,000 \text{ руб.}$$

Подводим итог, по расчетам на затраты предложенного мероприятия: общие затраты составят 22 200 рублей. Работа медиатора будет благоприятно

влиять на атмосферу в трудовом коллективе, контролировать взаимоотношения в коллективе.

Можно сделать вывод, что конфликт является весьма сложным социальным и психологическим явлением, а также естественным и неизбежным результатом деятельности любой группы. В любом трудовом коллективе всегда есть место трениям, недовольству, противоречивым мнениям и интересам. Большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, так и позитивные последствия.

Последствия конфликтов и стрессов в современных организациях не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом, так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Наиболее рациональной и оптимальной по результатам является линия на сотрудничество.

Исследование социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем. Среди специалистов, занимающихся изучением конфликта, нет единой точки зрения по вопросу о том, что он собой представляет. Это обусловлено рядом причин: сложностью самого феномена конфликта, а также неоднозначным пониманием того, чем вызвано его возникновение.

Главный вопрос состоит, не в возвращении к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться жить с конфликтом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в

определенных рамках, и, осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки. Деструктивные последствия стрессов и конфликтов снижают эффективность и благополучие индивидуума, и дорого обходятся организациям. Конфликты и стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни большого числа сотрудников.

Чтобы предотвратить конфликты и стрессы, либо направить их в созидательное русло ими нужно управлять. В управленческой деятельности очень важным является предупреждение и преодоление конфликтов и стрессов.

Умение управлять конфликтом и стрессом может стать решающим для выживания коллектива в целом. Если умело управлять конфликтом, то он укрепляет и коллектив и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления как в малых, так и в самых крупных организациях.

У медиатора есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, медиатор должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонентов, наметить сферы сближения точек зрения с оппонентами, уточнить поведенческие особенности оппонентов. При этом важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший. В реальной жизни руководителям различного ранга зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом. Поэтому необходимо изучать конфликтные ситуации,

основываясь на опыте специалистов. Умение управлять конфликтом - это залог успеха руководителя в его деятельности.

Большую роль играют мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями и стрессами в организации. Краткий организационно-экономический анализ и исследование проблем в управлении конфликтами и стрессами в деятельности ООО «Автор» показывает наличие стрессовых и конфликтных ситуаций. Основное внимание уделено мероприятиям по борьбе со стрессами и управлению конфликтными ситуациями, присущими только данной организации, которые могут вывести уровень организации на новую, более «совершенную ступень развития». Среди этих рекомендаций и кроме этого выделены наиболее приемлемые для данных условий мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями.

Эффективное управление персоналом в организации невозможно без четкого механизма оценки экономической и социальной эффективности управления конфликтами и стрессами, позволяющей установить действительную ситуацию в организации, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами ООО «Автор». Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности рекомендаций совершенствования конфликтов и стрессов в организации, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде мероприятий по совершенствованию конфликтов и стрессов можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, имеет положительный имидж, пользуется авторитетом клиентов, с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают

готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Последствия конфликтов и стрессов в современных организациях не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом, так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Наиболее рациональной и оптимальной по результатам является линия на сотрудничество.

Исследование социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем. Среди специалистов, занимающихся изучением конфликта, нет единой точки зрения по вопросу о том, что он собой представляет. Это обусловлено рядом причин: сложностью самого феномена конфликта, а также неоднозначным пониманием того, чем вызвано его возникновение.