

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА  
ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДВК ПРАВО»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Пилюгиной Алины Вячеславовны

Научный руководитель  
к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов  
2022 год

## **Введение**

Вопросы изучения и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили актуальность темы исследования. Об этом говорит тот факт, что столкновение точек зрения, суждений, позиций – очень частое явление социальной жизни в организациях и предприятиях различных форм собственности, поэтому, чтобы сформировать верную линию поведения в многообразных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов поднимает культуру общения и делает жизнь человека не только более мирной, но и более устойчивой в психологическом взаимоотношении.

Целью исследования в настоящей выпускной квалификационной работе является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «ДВК Право».

Поставленная цель решается через следующие задачи: 1) изучение теоретических основ управления конфликтами и стрессами в организации и их взаимосвязь; 2) анализ системы управления коллективом в организации; 3) выявление особенностей управления конфликтами и стрессами в организации; 4) разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации и оценка его предполагаемой эффективности.

В ходе написания работы с помощью методов исследования был проведен анализ системы управления конфликтами и стрессами, на основе которого были выработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации

Настоящая магистерская работа состоит из введения, трех глав с разделами, заключения и списка литературы.

Первая глава «Теоретические основы исследования системы управления конфликтами и стрессами в организации» состоит из следующих разделов:

Понятие управления конфликтами и стрессами в организации; основные функции управления конфликтами и стрессами в коллективе; методы управления конфликтами и стрессами в организации.

Вторая глава «Система управления конфликтами и стрессами на примере организации ООО «ДВК Право»» разделена на разделы: Общая характеристика финансово-экономической деятельности ООО «ДВК Право»; анализ системы управления конфликтами и стрессами в ООО «ДВК Право»; особенности управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе ООО «ДВК Право».

Третья глава магистерской работы «Практические рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации ООО «ДВК Право»» разделена на разделы: Пути совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в ООО «ДВК Право»; оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации ООО «ДВК Право».

Новизна исследования заключается в том, что в настоящей работе определены основные принципы управления конфликтными процессами в организации, позволяющей повысить эффективность конфликтного менеджмента; предложен комплекс методов и способов предотвращения деструктивных конфликтов на предприятиях, которые составляют основу социальных технологий.

## **1. Теоретические основы исследования системы управления конфликтами и стрессами в организации**

### **Понятие управления конфликтами и стрессами в организации.**

Конфликты как основная сторона социальных связей, взаимодействия и отношения людей, их поведения и поступков всегда привлекали к себе пытливые внимание человека. Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления. Конфликты существовали всегда, и можно предположить, что и будут существовать, пока существует человеческое общество.

В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко. Психологи анализируют конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основании которого лежат противоречия, существенные отличия между интересами и ценностями субъектов общественных связей на соответствующем этим отличиям эмоциональном фоне. Т.е. конфликт не только выступает собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий.

Можно сделать вывод, что конфликт является весьма сложным социальным и психологическим явлением, а также естественным и неизбежным результатом деятельности любой группы. Конфликты занимают одно из основных мест в управлении персоналом не только в силу значимости связанных с ними временных, а иногда и денежных расходов, но и из-за высокой организационной важности их созидательных, или же, наоборот, разрушительных результатов.

**Основные функции управления конфликтами и стрессами в коллективе.** По различным исследованиям, на конфликты и их переживания уходит приблизительно 15% трудового времени персонала. Еще большую часть рабочего времени расходуют на урегулирование конфликтов и управление ими руководители - в отдельных организациях вплоть до пятидесяти процентов рабочего периода.

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конфликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами.

Существуют четыре основных типа (уровня) конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой и внутриорганизационный.

К основным функциям управления конфликтом относят: прогнозирование конфликтом, предвидение, профилактика или предупреждение конфликта; организация управления процессом протекания конфликта; урегулирование, или разрешение, конфликта; оценка последствий конфликта и подведение итогов.

Прогнозирование конфликта – это основная функция управления им, обращенная на оценку ситуации в коллективе и обнаружение причин вероятных конфликтов.

Предвидение (профилактика) конфликта призвана не допустить возникновения конфликта. Профилактика конфликтов основывается на их прогнозировании. На этом этапе принимаются действия по нейтрализации действия факторов, вызывающих конфликт.

Организация управления процессом протекания направлена на ослабление и сдерживание эскалации, расширения конфликта, ослабления разрушительной силы конфликта.

Урегулирование конфликта - осуществление функций, направленных на завершение конфликта. Разрешение конфликта может быть окончательным и временным. Окончательное разрешение конфликта достигается в том случае, если устранены причины и предмет конфликта. Временное разрешение конфликта происходит тогда, когда конфликт затухает на время, так как причины его возникновения полностью не устранены, но достигнут некий компромисс. Чтобы конфликт не разразился вновь, следует продолжить работу по устранению причин его возникновения.

Оценка последствий конфликта и подведение итогов- завершающий этап управления конфликтом. Здесь анализируется конфликтная ситуация от момента ее возникновения и до разрешения, делаются выводы о причинах конфликта и принимаются меры, противодействующие их новому возникновению. Эта функция также направлена на анализ негативных последствий конфликта, с тем, чтобы исключить их проявление в будущем.

**Методы управления конфликтами и стрессами в организации.** В современной конфликтологии выделяют следующие методы управления конфликтами и стрессами в организации:

1. Постановка тех целей, которые будут объединять руководителей (в том числе руководителей подразделений) с персоналом организации.

2. Определение видов связи в организационной структуре управления. Разработка организационной структуры управления предполагает установление состава звеньев и подчиненности между ними, формирование всех нужных структурных связей между подразделениями и сотрудниками.

3. Равновесие между правами и обязанностями при выполнении служебных обязанностей. В рамках организации любая профессиональная деятельность предполагает, что исполнитель имеет свои служебные обязанности по своей должности (или рабочему месту), с соответствующими ей правами и последующей ответственностью за результаты работы.

4. Использование разнообразных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией к трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов.

## **2. Система управления социальными конфликтами и стрессами на примере организации ООО «ДВК Право»**

**Общая характеристика финансово-экономической деятельности ООО «ДВК Право».** Компания ООО «ДВК Право» создана в рамках группы компаний ООО ДВК Групп в 2019 году (Дата присвоения ОГРН: 09.08.2019). Компания молодая, но стабильно развивающаяся, правильно выбранная стратегия развития и управления позволяет ей конкурировать с более крупными организациями.

Состоит из юридического отдела и отдела по продажам юридических услуг. Два учредителя, каждый из которых обладает по 50% долей Общества. Единоличным исполнительным органом является директор, которому подотчетны: руководитель юридического отдела и руководители отдела продаж.

По гендерному признаку наблюдается приблизительный баланс между мужчинами и женщинами (52% женщин и 48% мужчин). Средний возраст сотрудников - 27 лет. Большинство сотрудников - недавние студенты и магистранты. Компания позитивно относится к молодым кадрам, готова к обучению будущих квалифицированных сотрудников.

Основные виды деятельности можно разделить по следующим отраслям и категориям: консультации и юридический аутсорсинг; сопровождение дел клиентов в арбитражных судах и судах общей юрисдикции; юридическое сопровождение различных сделок; юридическое сопровождение закупок по 44 и 223 федеральным законам.

Общие выводы по ООО «ДВК Право»: Компания молодая, но быстро развивающаяся. Эффективность деятельности Компании в достижении ее стратегических целей и задач является одним из основных приоритетов при принятии организационных и управленческих решений. Компания придерживается политики постоянного совершенствования и развития практики корпоративного управления, рассматривая ее, прежде всего, как

инструмент защиты прав и соблюдения законных интересов собственников, а также ресурс, призванный способствовать снижению инвестиционных рисков и стоимости привлеченного капитала, росту инвестиционной привлекательности и укреплению ее деловой репутации.

Общие выводы по ООО «ДВК Право»: Компания молодая, но быстро развивающаяся. Эффективность деятельности Компании в достижении ее стратегических целей и задач является одним из основных приоритетов при принятии организационных и управленческих решений. Компания придерживается политики постоянного совершенствования и развития практики корпоративного управления, рассматривая ее, прежде всего, как инструмент защиты прав и соблюдения законных интересов собственников, а также ресурс, призванный способствовать снижению инвестиционных рисков и стоимости привлеченного капитала, росту инвестиционной привлекательности и укреплению ее деловой репутации.

**Анализ системы управления конфликтами и стрессами в организации ООО «ДВК Право».** Анализ системы управления работниками ООО «ДВК Право» как способ уменьшения социальных конфликтов включает в себя анализ структуры персонала, квалификационных характеристик работников, а также обобщающих количественных и качественных показателей трудового коллектива компании.

В ООО «ДВК Право» выработана определенная политика в области управления персоналом. Ее цели – развитие человеческого капитала организации в соответствии с выбранной стратегией, создание высокомотивированного профессионального коллектива, способного эффективно решать поставленные задачи.

Согласно штатному расписанию организации на первую половину 2021 года, её численность состояла из 25 человек. Численность сотрудников каждого отдела показана в таблице:

### **Таблица №1**



Категория персонала	Численность	% от общего количества сотрудников
Руководители	3	12
Менеджеры отдела продаж	10	40
Юристы юридического отдела	11	44
Специалист по документообороту юридического отдела	1	4

Анализируя численность сотрудников за предыдущий 2020 год, можно сделать вывод об увеличении штата компании, появлению новой должностной единицы «специалиста по документообороту юридического отдела».

Важным условием эффективности функционирования организации является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата.

Для закрепления количества работников в конце 2020 года руководством организации был принят ряд мер. При увольнении с каждым работником, подавшим заявление на увольнение, проводилась беседа, выяснялась причина увольнения. Отдельное внимание заострялось на том, предшествовал ли увольнению какой-либо социальный конфликт, произошедший в коллективе.

### **Глава 3. Практические рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации ООО «ДВК Право»**

**Пути совершенствования системы управления конфликтами и стрессами в ООО «ДВК Право».** Сотрудники ООО «ДВК Право» 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 в организации – межличностные.

Можно предположить, что это связано со сравнительно малым количеством сотрудников. Поэтому межгрупповых конфликтов практически не наблюдается.

Многие психологи относят управление стрессами и конфликтами к числу управленческих функций руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя.

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 (учитывается то, что подавляющее большинство сотрудников в возрасте 23-25 лет); при возникновении важных проблем, сотрудники информируются руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении; происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности в компании; если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения.

**Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации ООО «ДВК Право».** В настоящее время экономическое

развитие организации определяется не столько технологией производства, размещением производственных сил, организационно-экономическими составляющими и объемом инвестиций, сколько обеспеченностью организации компетентным, инициативным персоналом, способным брать на себя ответственность за достижение целей организации и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке, а также эффективным управлением стрессами и конфликтами в организации. Эти факторы все чаще играют доминирующую роль в процессах конкурентной борьбы и являются средством обеспечения эффективной деятельности организации.

Эффективное управление персоналом в организации невозможно без четкого механизма оценки эффективности управления конфликтами и стрессами, позволяющего установить действительную ситуацию в организации, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Таким образом, зависимость успеха организации от его работников обуславливает необходимость системы совершенствования конфликтов и стрессов в организации оценки эффективности управления персоналом, что является основой эффективного использования трудовых ресурсов организации.

## Заключение

Большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, так и позитивные последствия. Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определённые эмоции – изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей.

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 «ДВК Право».

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 среди жителей округа, 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.

выработать общую концепцию управления как в малых, так и в самых крупных организациях.