**МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ**

Специальность *Бухгалтерский учет, анализ и аудит*

Учебная дисциплина *Деловое общение*

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

на тему: *«Конфликты и пути их разрешения»*

Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ученая степень, звание, инициалы, фамилия)

**План**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр. |
| Введение | 3 |
| 1. Общая теория конфликта. | 4-21 |
| 1.1. Объект и предмет конфликта**.** | 4-5 |
| 1.2. Структура конфликта: основные элементы конфликтного взаимодействия. | 5-9 |
| 1.3. Типология конфликта: критерии классификации. | 9-11 |
| 1.4. Динамика конфликта: три стадии его развития. | 11-12 |
| 1.5. Способы предупреждения и разрешение конфликтов. | 12-20 |
| 2. Практическое задание. | 21-27 |
| 2.1. Разработка управленческого решения на примере конкретной конфликтной ситуации. |  |
|  |  |
| Заключение. | 29 |
| Список использованной литературы. | 30 |

**Введение**

В нашей жизни мы сталкиваемся с конфликтами повсеместно. Начиная от банальных ссор в транспорте и до вооружённых столкновений – всё это конфликты, со временем различных типов конфликтов становится всё больше, так как развитие общества обуславливает появление всё новых интересов и ценностей.

Конфликты имеют как положительное, так и отрицательное влияние. С одной стороны, конфликты не дают обществу костенеть, заставляют перестраиваться и изменяться, с другой – становятся причинами разногласий, ссор, обид и прочих столкновений, вплоть до войн.

Сделать же так, чтоб не осталось негативных конфликтов, а позитивных стало больше, человечество не может на протяжении всей истории.

В этом реферате я не ставлю перед собой задачу полностью осветить все всевозможные типы конфликтов – их слишком много. И у меня нет возможности детально изучить каждый из них. Политические, межэтнические, юридические и экономические конфликты – слишком широкие понятия, которые достойны отдельного глубокого изучения, написания отдельных работ.

В данном реферате я попытаюсь раскрыть само понятие конфликта, описать основные виды и некоторые способы их разрешения. Я постараюсь заложить некоторую базу, которая сможет послужить как для начала изучения конфликтов.

**1. Общая теория конфликта.**

Всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности , составляющие ее внутреннюю структуру. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов, и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение:

Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. [1]

**1.1. Объект и предмет конфликта.**

Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Этим что-то, из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея и т.д.

Та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется объектом конфликта.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта.

Предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства. [2]

Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновременно. Важно также отметить, что объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется не на жизнь, а на смерь, даже когда отстаиваются утопические идеи.

Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо.

Таким образом, каждый конфликт имеет свой объект и свой предмет. В каждом конфликте присутствуют определенные цели, мотивы и интересы сторон, которые вступают в противоречие. Если же при взаимодействии индивидов отсутствует объект, по поводу которого они вступают в него, то можно говорить и об отсутствии целей, мотивов и интересов такого взаимодействия. Но в этом случае вообще не имеет смысла говорить о конфликте.

**1.2. Структура конфликта: основные элементы конфликтного взаимодействия.**

Под структурой любого предмета понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. Основные элементы конфликтного взаимодействия:

* Причины конфликта,
* Участники конфликта,
* Социальная среда, условия конфликта,
* Субъективное восприятие или образ конфликта,
* Действия и поведение участников конфликта.

Всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу какой-либо нехватки, дефицита, неудовлетворенности какой-либо человеческой потребности. Та ценность, которая способна устранить этот дефицит, восполнить нехватку, и называется причиной конфликта. В качестве причины конфликта могут выступать материальные, социальные и духовные ценности.

Участниками конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками конфликта являются противодействующие стороны, одна из которых испытывает дискомфорт в связи с действительным или мнимым ущемлением ее потребностей другой стороной. Взаимодействие этих сторон образует стержень конфликта. При выходе из противоборства хотя бы одной из главных сторон конфликты могут быть подразделены на четыре типа:

* Внутриличностный, при котором один аспект личности противостоит другому ее аспекту, таков конфликт, переживаемый шекспировским Гамлетом;
* Межличностный, при котором одна личность противостоит другой;
* Конфликт типа «личность – группа»;
* Конфликт группа – группа.

Кроме главных сторон конфликта могут быть и другие его участники, которые играют в нем второстепенные роли. Эти роли могут быть как существенными, так и малозначимыми, вплоть до ролей так называемых «людей из толпы». [3]

Роли участников конфликта неодинаковы. Они различаются между собой как с социологической, так и с психологической точек зрения. С социологической точки зрения они могут существенно различаться по своей социальной значимости, силе , влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте такого рода силы участников далеко не равны, о чем свидетельствуют трагические судьбы «инакомыслящих», активно выступавших против Советского государства. По своей социальной значимости роли участников конфликта располагаются в следующем порядке:

* 1. отдельные индивиды, выступающие от собственного имени,
  2. коллективы,
  3. социальные слои,
  4. государство.

Однако значимость, влияние участников конфликта далеко не всегда соответствует указанной последовательности. Как свидетельствует история, роль отдельных личностей не только в жизни отдельных организаций и групп. Но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает «момент истины» в развитии конфликта, выясняется, кто есть кто среди его участников.

Но кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в его развитии играет и макросреда, те конкрено-исторические социально-психологические условия, в которых он развертывается. Понятием социальной среды определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или классовые, а также общество в целом.

Но характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, создающих, как правило, чувства дискомфорта, ущемления потребностей у участников конфликта, не нередко и от субъективного восприятия ими ситуации, от образа конфликта, который возникает в сознании действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ или восприятие не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть трех видов:

* представления о самих себе,
* восприятие других участников конфликта,
* образы внешней среды, большой и малой, в которой развертывается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной психологической основой поведения конфликтантов.

Конечно, в целом эти образы и картины порождаются объективной реальностью. Однако, наше познание отражает не только объективную природу, но включает в себя в качестве своей неотъемлемой составной части и нашу собственную человеческую природу. [5] Поэтому отношения между нашими образами, представлениями и реальностью очень сложны и не только никогда ей полностью не соответствуют, но м могут с ней весьма серьезно расходиться, что и служит еще одним из источников конфликтов.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятии, представления о конфликтной ситуации ,конфликт все же не начнется, пока они не реализуются в соответствующих действиях участников конфликтов. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон. Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единоваренный акт, а процесс, нередко весьма длительный.

В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование динамики стадий и этапов его развития.

**1.3. Типология конфликта: критерии классификации.**

Необходимость классификации конфликтов диктуется исследовательскими интересами более глубокого проникновения в их сущность, а также практическими потребностями наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классификация зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенными видами классификаций конфликтов являются топологии, основанные на следующих критериях:

1. стороны конфликтов,
2. характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт,
3. направленность конфликта,
4. временные параметры конфликта,
5. результативность конфликтов.

В зависимости от сторон конфликты делятся на :

* внутриличностные,
* межличностные,
* межгрупповые, международные.

В аспекте потребностей, блокирование которых явилось предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

* материальные,
* статусно-ролевые,
* духовные.

По направленности конфликты подразделяются на :

* Горизонтальные , возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе,
* Вертикальные – между подчиненными и начальством,
* Смешанные – это те конфликты, в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней. Как показывает практика, до четырех пятых всех конфликтов в организациях относятся к конфликтам второй и третьей групп по этой типологии.

По временным параметрам конфликты подразделяются на:

* Кратковременные, быстротечные,
* Длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

По критерию результативности конфликты делятся на два типа:

* Конструктивные, нормальные, позитивные, при которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность и отношения между членами группы – характер сотрудничества, кооперации.
* Деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояния. Борьбы, ведущей даже к разрушению, распаду организации.

По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

* Ресурсные,
* Статусно-ролевые,
* Социокультурные,
* Идеологические и др.

Различают также конфликты:

* Явные и латентные,
* Конструктивные и деструктивные,
* Кратковременные и длительные,
* Реалистические и нереалистические,
* Локальные, региональные и международные и т.д.

Однако ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации – помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или предупреждения. [6]

* 1. **Динамика конфликта: три стадии его развития.**

Можно выделить следующие три стадии развития конфликта:

1. скрытую, или латентную стадию;
2. стадию открытого конфликта;
3. стадию разрешения конфликта.

На скрытой (латентной) стадии уже возникают все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и главные участники, т.е. основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной. На этой «инкубационной» стадии развития конфликта могут предприниматься попытки решить вопрос полюбовно, например отменить приказ о дисциплинарном взыскании, улучшить условия труда и т.п. Но при отсутствии положительной реакции на эти попытки конфликт переходит в открытую стадию.

Признак перехода скрытой стадии конфликта в открытую – конфликтное поведение сторон. Как отмечалось выше, конфликтное поведение – это выраженные вовне действия сторон. Как особая форма взаимодействия они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей. Другими признаками конфликтных действий являются:

* расширение числа участников,
* нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным,
* смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств, таких, как неприязнь, ненависть и т.п.,
* возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Для характеристики всей совокупности действий участников конфликта на его открытой стадии используется термин эскалации, под которым понимается интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта. Последствия эскалации могут быть двух видов, они целиком зависят от позиции сторон, особенно той из них, которая имеет в возникшем конфликте большие ресурсы силы.

В случае несовместимости сторон, стремление к уничтожению другой стороны последствия открытой стадии конфликта могут быть катастрофическими, привести к развалу добрых отношений или даже к уничтожению одной из сторон.

**1.5. Способы предупреждения и разрешение конфликтов.**

Способы, или тактики, улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим:

1. тактика ухода или избегания конфликта,
2. силовое подавление или метод насилия,
3. метод односторонних уступок или приспособления,
4. тактика компромисса или сотрудничества.

**Тактика ухода, или метод избегания.**

Наименьшей степенью такой готовности отличается тактика ухода от конфликта, которую иногда называют тактикой избегания. Тем не менее она является весьма популярным способом поведения в конфликтной ситуации, к ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те , кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении сцены, на которой развертывается конфликт, самоустранении или физически, или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению. [11]

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что, как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем:

* она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Так, например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной,
* она дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы.

Но есть в этой тактике и свои минусы. Так, при определенных условиях она может привести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта. Тем не менее, несмотря на свои недостатки эта тактика все же может быть применена.

Тактика ухода или избегания характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения:

* утаиванием, засекречиванием, информации, необходимо для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией,
* отказом от признания самого факта существования причин конфликта, в расчете на то, что он так или иначе решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон,
* затягиванием под теми или иными предлогами окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.

**Тактика силового подавления.**

Во многом противоположен рассмотренному способу ухода метод силового подавления. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта по крайней мере у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. [7]

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих поведенческих формах:

* использование преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться столь же малоэффективными,
* применение жесткого, приказного стиля общения. Рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой,
* использование в целях обеспечения успеха силовой тактики механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй» и который нередко применяется и поныне под более обтекаемым названием «механизма сдержек и противовесов», эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников.

**Метод односторонних уступок, или приспособления.**

Одна из разновидностей тактик подобного рода - метод односторонних уступок, или приспособления. Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации. Среди таких условий могут быть следующие:

1. обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон, например администрацией завода при установлении норм выработки производимой продукции. В этих условиях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавление, а единственно возможной тактикой, которая поможет администрации «сохранить лицо», станет уступка работникам в виде, например, снижения до разумного предела норм выработки. Подобный шаг администрации, несомненно, будет воспринят как проявление ее самокритичности, способности к объективной оценке требований работников, что в конечном итоге приведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы.
2. в условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки , одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия. Так, удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеочередного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника.
3. в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в условиях возникновения военной угрозы , спешно разрешая путем отдельных уступок споры с соседними государствами в расчете привлечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне.
4. к тактике уступок поневоле приходится прибегать, когда отказ от них грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора, как говорят, «между жизнью и кошельком». Подобная ситуация нередко возникает при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.

**Тактика компромисса, взаимных уступок.**

Более надежным, эффективным методом регулирования конфликта признается тактика компромисса, взаимных уступок, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества. Эта тактика находит все более широкое применение в демократических странах и рассматривается в качестве классического, т.е. образцового, способа разрешения конфликтных ситуаций.

Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Компромисс, таким образом, есть вид соглашений, основанный на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, поиск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам. [8]

Конечно, и для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести:

1. готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок.

2. невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода.

Конечно, и тактика компромисса, важнейшим элементом которой выступают переговоры, не является универсальной, безотказной отмычкой ко всем видам конфликтных ситуаций. Ее применение так же как и использование других рассмотренных методов, является проблемным, сопряжено с рядом трудностей, возникающих при практическом использовании тактики компромиссов. Наиболее часто возникают следующие трудности:

1. отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности,
2. выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым. Так, обещания, данные обеими сторонами, ускорить выполнение взаимных обязательств могут оказаться не обеспеченными ресурсами,
3. содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

Но несмотря на эти и некоторые другие трудности, компромиссные решения являются оптимальными для улаживания конфликтной ситуации, поскольку они:

1. способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацеленными на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш-выигрыш»,
2. демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта.

**Переговоры как способ разрешения конфликтов.**

Переговоры ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными.

Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Переговоры – процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения. [9]

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

1. в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон,
2. участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения,
3. переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение , которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон,
4. принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон,
5. специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

**Типология переговоров.**

Возможны различные типологии переговоров.

1. одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют: двусторонние переговоры, многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимает участие более двух сторон.
2. на основе факта привлечения третьей, нейтральной, стороны разграничивают: прямые переговоры, которые предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта, непрямые переговоры, предполагающие вмешательство третьей стороны.
3. в зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:
   * переговоры о продлении действующих соглашений, например конфликт приобрел затяжной характер, и сторонам требуется передышка, чтобы затем приступить к более конструктивному общению,
   * переговоры о перераспределении свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой,
   * переговоры о создании новых условий, т.е. о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений,
   * переговоры по достижению побочных эффектов ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрация миролюбия и т.п.).

В зависимости от целей участников выделят различные функции переговоров:

1. главной функцией переговоров является поиск совместного решения проблемы. Это то, ради чего, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает несколько десятков лет.

2. информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимаю сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов. [10]

3. близка к информационной коммуникативная функция, связанная с налаживанием и поддержание связей и отношений конфликтующих сторон.

4. важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощении тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

5. пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдать собственные действия, предъявить претензии оппонентам, привлечь на свою сторону союзников.

6. переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится. Прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

**2. Практическое задание.**

**2.1. Разработка управленческого решения на примере конкретной конфликтной ситуации.**

*Описание конфликтной ситуации.*

В крупной оптовой фирме ЗАО "Восход", занимающейся продажей продуктов питания и косметикой, за последнее время было открыто несколько филиалов в городах области и ближайших соседних регионах. Продажи в филиалах компании были организованы по системе кросс-док.

Данная система предусматривает организацию в открытых филиалах разветвленной торговой сети, охватывающей большинство магазинов и торговых точек города. После сбора торговыми представителями заказов магазинов по прайс-листу, происходит их обработка в офисе филиала и пересылка в электроном виде в головной офис компании. В головном офисе заказы филиалов преобразуются в накладные и поступают на склад. В ночное время склад отбирает заказы клиентов филиалов компании и осуществляет их загрузку в машины. После этого загруженные машины отправляются в филиалы и доставляют товар клиентам.

Применение системы кросс-док оправдывалось экономически, поскольку позволяло увеличить товарооборот за счет региональных клиентов, причем открытие филиалов не требовало оборудования там складских помещений, не влекло за собой значительного увеличения товарных остатков, делало не нужным дополнительный складской, ревизорский, охранный персонал и т.п.

Однако, при всех своих преимуществах это административно- управленческое решение требовало очень серьезной организации и как следствие было чревато серьезными проблемами. Поскольку система кросс-док опробывалась впервые, трудно было избежать узких мест в работе.

Возникли трудности с распечаткой и продвижением накладных, оформлением сертификатов и качественных удостоверений, оперативным сбором и проверкой заказов, правильной и аккуратной загрузкой их в машину, поисками надежных и недорогих посредников в доставке товара в филиалы, дополнительной оплатой за работу в ночную смену и сверхурочных и т.д. Большинство из этих проблем удалось решить быстро за счет гибкости администрации, набора дополнительных сотрудников и профессионализма работников отдела товародвижения. Однако, другая часть трудностей не была решена так быстро.

Первые недели работы показали, что основная нагрузка по работе с филиалами в компании легла на два подразделения - склад, являвшийся структурным подразделением отдела товародвижения, и торговый зал (операторы, выбивавшие накладные), являвшийся структурным подразделением отдела продаж. Работа торгового зала и склада с кросс-доками происходила в ночное время, когда управляющие отделами товародвижения и продаж естественно не могли присутствовать на рабочих местах и оперативно решать возникающие проблемы. В результате, во многих случаях для решения возникших вопросов приходилось звонить в ночное время руководителям отделов или же они оставлялись до утра. Все это не могло не сказаться отрицательно на производительности труда, много рабочего времени терялось на бесконечные согласования и споры. На этом фоне между работниками склада и торгового зала начались трения, которые вскоре вылились в конфликтную ситуацию.

В частности, персонал склада с увеличением объема продаж часто не успевал вовремя отобрать заказы и отправить их в филиалы. График отгрузки кросс-доков срывался, ночная смена склада была вынуждена работать сверхурочно. Обстановка в коллективе накалялась, поскольку нередко руководство несправедливо обвиняло работников склада в нерасторопности. Главной причиной срыва графика отгрузок склад считал неудовлетворительную работу торгового зала, который не обеспечивал бесперебойного и своевременного поступления накладных на склад. Это приводило к тому, что первую половины ночи смена работала не в полную силу, а иногда и простаивала, а на вторую половину ложилась основная нагрузка. В результате чего смена не успевала вовремя собрать и отправить все заказы и оставалась до 10, 12 и даже до 13 часов.

Торговый зал в свою очередь объяснял сбои в оформлении накладных техническими трудностями (плохая работа электронной почты, компьютеров, принтеров и т.д.). Кроме того коллектив торгового зала считал, что склад не имеет права вмешиваться в их работу (торопить, напоминать, требовать и т.п.), поскольку они относится к другому структурному подразделению (отдел продаж) и не подотчетны складу. По их мнению, вмешательство в дело "не специалистов" только затягивало процесс оформления накладных и их советы и предложения были совершенно не профессиональны и не уместны.

*Анализ проблемы.*

Возникшая конфликтная ситуация явилась серьезной проблемой для фирмы "Восход". Для того, чтобы решить эту проблему и нейтрализовать негативные последствия конфликта, необходимо было проанализировать возникшую ситуацию.

Анализ проблемы показал. что конфликт изначально является вполне предметным и функциональным, то есть по сути способствовал принятию обоснованных решений и развитию взаимодействия между структурными подразделениями фирмы. Если к нему отнестись серьезно и разобрать взаимные претензии, то вполне можно было разработать правильную стратегию управления, позволившую бы увеличить производительность труда этих отделов. Персонал торгового зала и склада в абсолютном большинстве болел за дело, хотя и у них наблюдались значительные различия в понимании целей, задач и вариантов их решения.

Однако, в случае игнорирования проблемы, она имела вполне реальные шансы приобрести элементы деструктивности и беспредметности. Другими словами накопление отрицательных эмоций, обид, враждебности могло привести к обострению конфликта, в результате чего конфликтное взаимодействие стало бы не средством достижения конкретного результата, а самоцелью. За сравнительно небольшой промежуток времени ранее довольно ровные отношения начали портится, наблюдались элементы взаимной раздражительности и нетерпимости.

Конфликт несомненно являелся межгрупповым конфликтом, вызванным противостоянием различных отделов фирмы. Для разрешения этого конфликта необходимо было совместное обсуждение его руководителями и персоналом отдела товародвижения и продаж. После раздельного обсуждения возникшей проблемы на собрании под руководством начальников отдела, было проведено совместное собрание на котором были высказаны конкретные предложения.

В результате сотрудники компании пришли к выводу что, причин вызвавших конфликт было несколько.

Во-первых, конфликт был обусловлен взаимозависимостью задач склада и торгового зала, поскольку сбой в графике отгрузки складом кросс-доков, определялся сбоем в работе торгового зала, которые в свою очередь обвиняли системотехников в неудовлетворительной работе электронной почты и компьютеров.

Во-вторых, конфликт определялся различиями в способах достижения целей, поскольку для склада определяющее значение имело своевременное и стабильное поступление накладных, обеспечивающее бесперебойную работу, в то время как торговый зал для скорейшего завершения ночной смены старался формирование накладных сочетать с формированием отчетов. Таким образом, создавалась асинхронность в работе подразделений, простои чередовались авралами.

В-третьих, конфликт подогревался неудовлетворительными коммуникациями, поскольку отсутствие единоначалия и точной схемы взаимодействия приводило снижению эффективности совместной работы.

В-четвертых, большое значение в развитии конфликта играло различие в психологических особенностях. Психология, взгляды на жизнь, менталитет, пол, возраст персонала склада и торгового зала значительно отличались, поскольку на складе работали в основном отставные военные, в торговом зале - девушки 20 - 30 лет.

Таким образом, руководители отделов при окончательном анализе ситуации пришел к выводу, что в данном случае применимы преимущественно социально-психологические методы решения проблемы. В частности, наиболее переспективными были внутригрупповые методы повышения социально-производственной активности, методы коммуникаций, методы морального стимулирования, а также индивидуально-личностные методы, которые включают убеждение, личный пример, внушение. Кроме того, большую пользу могут принести психологические методы, призванные обеспечить благоприятную для производственной деятельности персонала морально-психологическую атмосферу.

*Вариант решения проблемы.*

Для решения возникшей проблемы было необходимо после всестороннего ее обсуждения выработать стратегию управления конфликтом. Она предусматривала несколько направлений.

Во-первых, были четко сформулированы требования к работникам склада и торгового зала в ночную смену, которые были внесены в должностную инструкцию. В частности, для операторов торгового зала определялась последовательность действий, обеспечивающих бесперебойную работу склада. Сначала выбивались накладные на наиболее дальние филиалы, потом на ближние, далее накладные для местной городской развозки и в заключение запускались отчеты. Вырабатывался единый трехэтапный график формирования накладных, отбора заказов и отгрузки.

Контроль над выполнением графика торговым залом и следованию должностной инструкции возлагалась администратора торгового зала, который был назначен из одного из наиболее ответственных операторов. Поскольку он не мог выходить в каждую ночную смену в его отсутствие назначался старший оператор, который отвечал за всю работу торгового зала в данную смену.

Во-вторых, были использованы координирующие механизмы. Была создана диспетчерская служба, в функции которой входило взаимодействие между складом и торговым залом. В частности диспетчера отвечали за получение накладных в торговом зале, их регистрацию и распределение между кладовщиками на складе. Кроме того диспетчера отслеживали и координировали весь процесс формирования накладных, сертификатов и всех других документов от их распечатки до загрузки и отправления машин в филиалы. Утром отчет о ночной работе склада предоставлялся старшему диспетчеру, который на планерке докладывал результаты начальникам отдела товародвижения и продаж.

В-третьих, была изменена система поощрений на складе. В частности, вместо дополнительной оплаты сверхурочных часов кладовщикам при срыве графика отгрузок, кладовщики стали получать премии по итогам месяца за превышение нормы собранных позиций в накладных. Таким образом, увеличилась личная мотивация кладовщиков, которые стали понимать, что им платят не за отработанные часы, а за реальный результат работы.

Заключение.

Конфликты, которых как известно следует избегать, - это деструктивные явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования. В первую очередь ресурсы - это люди, их силы, интеллект их готовность работать, поэтому управление конфликтами важнейший аспект жизнеспособности компании.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня научный подход к разработке управленческих решений позволяет приблизить эту цель. Однако, не всегда конфликты это абсолютное зло. При правильном подходе к проблеме анализ конфликта и выбор правильной стратегии управления позволяет совершенствовать организационную структуру фирмы, делать ее более гибкой и жизнеспособной.

Управление конфликтами относится к одним из наиболее сложным видам управленческой деятельности. В рамках этой деятельности постоянно возникает множество напряженных ситуаций, связанных с судьбой коллег и подчиненных. Среди них немало и таких, которые сопровождаются сильными стрессами и даже паническим настроениями.1 Стресс может на время парализовать процесс разработки и принятия решения, поэтому наряду с использованием научного подхода к делу, большое значение имеет не только профессиональные квалификация руководителя, но и его психическая устойчивость. Таким образом, при управлении конфликтами значительную роль играет личность самого руководителя взявшегося за решение той или иной проблемы.

**Заключение**

Конфликт — это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам. Многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликтов и обусловливает трудность определения его понятия и создания типологии конфликтов. Ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации — помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или (еще лучше) предупреждения.

Рассмотренная типология конфликтов по их субъектам представляется наиболее важной, поскольку именно субъекты конфликта, вступающие в противоборство, главным образом и определяют характер конфликта, его содержание и динамику.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения.

Способы, или тактики, улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим:

1. тактика ухода или избегания конфликта,
2. силовое подавление или метод насилия,
3. метод односторонних уступок или приспособления,
4. тактика компромисса или сотрудничества.

**Список использованной литературы**

1. Анцупов А. Я. Шипилов А.И. Конфликтология.— М.: ЮНИТИ, 2001.

2. Бородкин Ф.М„ Коряк Н.М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989.

3. Громова О. М. Конфликтология. — М.: ГАУ. 1999.

4. Дмитриев А. В. Конфликтология.— М.: Гардарика, 2000.

5. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. — Ростов н/Д.: Феникс, 1992.

6. Здравомыслов Л. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс, 1996.

7. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию.— М.; Владос, 1999.

8. Коузер Л. Основы конфликтологии. — СПб.: Светлячок, 1999

9. Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева.— ЛЛ.: Юрист, 1977

10. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. — М.: Экмос. 2002.

11. Ратников В.П. Конфликтология – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008 г.