Содержание

Введение

Глава 1.Конфликт как форма социального взаимодействия

.1 Конфликт ,его структура и функции

.2 Причины возникновения конфликтов

.3 Формы завершения конфликта

.4 Поведение руководителя в конфликте

Глава 2. Исследование конфликтных ситуаций на примере деятельности

«Gap»

.1 Общая характеристика деятельности «Gap

.2 Анализ конфликта в организации «Gap»

Выводы

Рекомендации

Заключение

Список используемых источников

Приложение

конфликт организация руководитель

Введение

Вряд ли можно взаимодействовать с окружающими всегда ровно, без проблем и противоречий в отношениях. В процессе конфликтов тратится здоровье, теряется время на взаимные упреки и обвинения. В разрушительном конфликте люди «застревают» на коммунальных склоках, обсуждении личных недостатков друг друга, при этом не захватывают в поле своего взаимодействия, собственно, те проблемы, которые и вызвали данное напряжение.

Разрушительный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время видоизменяет отношения между людьми - от неприятия друг друга до полного разрыва. По существу, такой конфликт бессмысленный, потому что проблема остается нерешенной, а отношения могут быть испорчены надолго. Однако, помимо разрушительных функций, конфликт может выполнять и позитивные. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить все разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем, что делает процесс принятия решения более эффективным.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей, однако на практике это оказывается совсем не так. Поэтому изучение социально-психологических механизмов конфликтов в организации, от причин их возникновения до успешного разрешения, было и остается актуальным.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в любой организации происходят конфликты, но умение их разрешать и предотвращать влияет на результат деятельности самой компании.

Новизна данной работы определяется тем, что подобное исследование проводится в организации впервые.

Целью данной курсовой является исследование возникновения конфликтов в организации и разработка рекомендации по их предотвращению и разрешению.

Для достижения цели ставились следующие задачи:

рассмотреть теоретический аспект вопроса;

провести анализ конфликтов в деятельности конкретной организации;

выявить проблемы и определить пути их решения.

Объектом исследования в является компания «Gap»

Предметом исследования - конфликты происходящее компании «Gap»

Гипотеза: чем менее конфликтными являются сотрудники организации, тем эффективнее организационное поведение.

Глава 1. Конфликт как форма социального взаимодействия

.1 Конфликт , его структура и функции

Исследование конфликтных явлений, встречающихся в трудовых коллективах, показывает, что главным условием их возникновения является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудовых коллективов разных категорий и организации самого процесса производства.

Результаты проводимых психологами и социологами исследований свидетельствуют о том, что чем больше в коллективе людей, удовлетворенных трудом, тем благоприятнее нравственно-психологический климат в нем, тем более развиты товарищество и взаимопомощь, и наоборот, чем больше неудовлетворенных трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликты.

Руководители постоянно сталкиваются с достаточно сложными управленческими ситуациями, среди которых конфликтные ситуации занимают особое место. В некоторых организациях руководители затрачивают 50% своего рабочего времени на изучение и улаживание различных конфликтных взаимоотношений.

Между тем признаки напряженности в трудовом коллективе могут быть выявлены методом обычного наблюдения. Возможны следующие формы проявления «назревающего» конфликта в организации:

· стихийные мини-собрания (беседы нескольких человек);

· увеличение числа неявок на работу;

· снижение производительности труда;

· увеличение числа локальных конфликтов;

· повышенный эмоционально-психологический фон;

· массовые увольнения по собственному желанию;

· распространение слухов;

· коллективное невыполнение указаний руководства;

· стихийные митинги и забастовки;

· рост эмоциональной напряженности.

Конфликты в организациях очень часто имеют межличностную окраску. В силу особенности организационного климата в конфликты втягиваются и рядовые сотрудники, и руководители. Так, в рабочей группе, представляющей основную организационную структуру организации, можно наблюдать, в основном, три предпосылки конфликтных ситуаций:

а) все подчиненные находятся в конфликтной оппозиции друг к другу;

б) все подчиненные настроены против руководителя;

в) группа разделяется на диады и триады.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы:

· устойчивые к конфликтам;

· удерживающиеся от конфликтов;

· конфликтные.

К личностным элементам конфликта относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации. Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы - все эти и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации.

Среди личностных элементов конфликта, прежде всего, следует назвать основные психологические доминанты поведения: черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия манеры поведения; этические ценности.

Различия названных характеристик людей их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта. Важнейшую роль, среди личностных факторов конфликта, играют основные психологические доминанты поведения личности: ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности.

Все они имеют внутреннюю взаимосвязь и вытекают один из другого.

Функция конфликта - определенное назначение конфликта в зависимости от принятых норм в группе, коллективе, обществе. Долгое время считалось, что конфликты вредны и пользы от них нет никакой, они ведут лишь к различного рода потерям. В 1956 г. ученый Л. Козер (США) в работе «Функции социальных конфликтов» предложил рассматривать положительные функции конфликта в отношении организации и участников конфликта.

В настоящее время выделяют следующие функции конфликта:

позитивные (разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, получение новой информации об оппоненте, сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, стимулирование к изменениям и развитию; снятие синдрома покорности у подчиненных; диагностика возможностей оппонентов);

негативные (большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте, увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально - психологического климата в коллективе, представление о побежденных группах, как о врагах, чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе, уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников после завершения конфликта, сложное восстановление деловых отношений - «шлейф конфликта»).

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Как поступить в той или иной ситуации, часто бывает не ясно.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни.

Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

Конфликтная ситуация - понятие достаточно подвижное, неустойчивое, оно легко может измениться при изменении любого из ее элементов, взглядов оппонентов, отношений «объект- оппонент», подмены объекта конфликта, появления условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказа одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

.2 Причины возникновения конфликтов

Причина - это первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время - источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией .

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не

позволяет осмыслить и устранить его причины.

В возникновении конфликтов можно выделить две стороны - объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности - такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтогенных, т. е. объективно являются той почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроя, характеров, сложившихся в коллективе отношений и наших призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Не редко конкретные ситуации создают своего рода преграды на пути удовлетворения наших устремлений и желаний. Со многими из них мы миримся, считая их естественными и неизбежными. Проблема начинается тогда, когда эти пре грады вызывают у нас протест: принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег неприемлемым, оценка нашего труда неправильной и т.д.

Начало конфликта связано с тем, что человек пытается доказать свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, переубеждая оппонента. Кто является этим оппонентом? Конкретный человек или - реже - группа людей протеста: руководитель принявший соответствующее решение, работник, который подвел своих товарищей, и так далее. Оппонентом может также оказаться человек, на которого вступающий в конфликт возлагает ответственность за создавшуюся ситуацию, хотя мера его «вины» проблематична.

Причинами, влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, могут быть:

. Распределение материальных благ и ресурсов. даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации.

. Распределение социальных благ, выраженных в престиже, в оценке значимости человека или социальной организации, в социальной поддержке.

З. Различие или пересечение интересов членов организации. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии - и к конфликту.

. Различные формы экономического и социального неравенства. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти - подчинения)..

. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

. Различия в представлениях и ценностях. Рразличие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других.

Однако каждая из этих причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. К этим условиям относятся, по мнению многих исследователей, следующие:

технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;

психологические условия: эмоциональный настрой соперников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию.

.3 Формы завершения конфликта

Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают неоднозначность в способах и формах его завершения.

Основными формами завершения конфликта являются: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников,

направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта .

Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия

противоборствующих сторон, так и без их согласия.

Затухание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из «явной» формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит в результате:

потери мотивации к противоборству (объект конфликта потерял свою актуальность);

переориентации мотива, переключения на неотложные дела и т.п.;

истощения ресурсов, всех сил и возможностей для борьбы.

Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей).

Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы);

исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.);

устранение объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт).

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта .

Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия, развиваемые его участниками.

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Выделяют пять основных стратегий: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного

ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

1.4 Поведение руководителя в конфликте

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными. Несправедливая оценка работы и поведения подчиненных приводит к конфликтам. Неадекватная критика подчиненных, распределение материальных и моральных благ, назначение на вакантные должности, применение поощрений и наказаний - наиболее частые причины, вызывающие недовольство, возмущение, обиду у подчиненных.

Нередко руководители завышают или занижают оценку деятельности своих работников. Завышение оценки происходит в случаях, когда руководитель старается прослыть «своим», выбирает любимчиков, основываясь на личной симпатии к подчиненному. Занижение оценки выражается в незаслуженных наказаниях лично антипатичных людей.

Чтобы быть признанным лидером в коллективе, руководитель должен проявлять стремление к сотрудничеству, коммуникабельности, сочувствию и уважению к своим подчиненным, желание и готовность прийти к ним на помощь. Вместе с тем, он должен быть способен к принятию жестких, непопулярных, но оправданных по ситуации решений.

Чтобы эффективно содействовать достижению целей организации, человек должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Он должен руководствоваться в работе сознанием полезности и необходимости.

Успех воспитательных воздействий руководителя зависит от того, насколько ему удается установить нормальные отношения с работниками. Этому способствует умение общаться, внимательное, заинтересованное отношение к людям, признание их заслуг, уважение и поощрение способностей каждого. Потеря доверия подчиненных - самое негативное, что может произойти в карьере руководителя.

Следует помнить, что моральное и материальное поощрение за хорошие результаты создает атмосферу взаимопонимания и доверия. Хвалить надо искренне и лучше на людях, а критиковать с глазу на глаз, не повышая голоса. Вместе с тем не исключается честное и открытое обсуждение сильных и слабых сторон человека. Особая компетентность требуется от руководителя при анализе допущенных ошибок. Важно показать подчиненным, что во главу угла ставится не поиск и наказание виновного в ошибке, а желание выявить причины ее совершения. Строго требуя выполнения профессиональных обязанностей, недопустимо подвергать человека унижению за его ошибки или просчеты в работе.

В рассматриваемом выше конфликте, руководитель отдела выступал как одна из сторон конфликта. Однако, чаще всего в «Gap» руководитель выступает в роли посредника при разрешении конфликта, т.е. как третья сторона, которая пытается восстановить психологический баланс в коллективе. Деятельность руководителя как посредника включает анализ ситуации и урегулирование конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников или оба могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов.

Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным,

руководитель может реализовать любой типов медиаторства (третейский

судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

Объективная оценка конфликтной ситуации способствует определению степени правоты участников конфликта, возможных вариантов развития и завершения конфликта, помогает руководителю в выборе способа разрешения конфликта. Руководитель может воспользоваться данной ему властью и выступить в роли арбитра в случаях, когда очевидна правота одной из сторон, развитие конфликта быстро обостряется или протекает в экстремальных условиях, имеется дефицит времени для глубокого изучения конфликта или он носит кратковременный характер и является незначительным.

Успешность деятельности руководителя в урегулировании конфликтов зависит от его личных качеств. Он должен уметь мыслить стратегически, владеть навыками интуитивного мышления, принимая быстрые и правильные решения в условиях неполной информации. Добиться этого невозможно, не имея широкого кругозора, без понимания роли самообучения и естественного (без принуждения) обращения к нему. Важны также способности быстро перерабатывать поступающую информацию, видеть и выделять существенное в том, чего не замечают другие, находить простые решения сложных проблем, проявлять сочувствие и уважение к своим подчиненным, желание и готовность прийти к ним на помощь. Вместе с тем, он должен быть способен к принятию жестких, непопулярных, но оправданных по ситуации решений. Руководитель должен обладать авторитетом среди подчиненных, который основывается на том, насколько он сам руководствуется в своей деятельности чувством профессионального долга и ответственности, следует сказанному им слову и выполняет обещания.

Чувство юмора помогает руководителю оказывать положительное влияние на психологический климат в организации, внешняя привлекательность (опрятность, элегантность), хорошие манеры, воспитанность, четкая, ясная, живая речь укрепляет авторитет. Руководитель должен обладать чувством собственного достоинства, честностью и порядочностью.

Глава 2. Исследование конфликтных ситуации на примере магазина «Gap»

.1 Общая характеристика магазина «Gap»

Компания «Gap Retail» основана в 1969 году в Калифорнии. В России магазин одежды «Gap» был открыт в 2008 году.

В Москве открыто 6 магазинов «Gap» в различных торговых центрах.

Основной целью деятельности является извлечение прибыли.

Основные виды деятельности: продажа фирменной одежды магазина по все территории России и в других странах.

Для анализа конфликтов возникающих в «Gap» необходимо отметить особенность построения структуры управления компании.

Условно компанию «Gap» можно разделить на два объекта - это офис компании и розничные торговые точки.( таблица №1 и № 1.1)

Численный состав офиса компании «Gap» в Москве ( таблица № 1)

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование  | Численность |
| Административный персонал: - директор; - зам. директора; - главный бухгалтер; - бухгалтер; - PR менеджер - начальники отделов. | 20 человек  |
| Основные рабочие: - сотрудники охраны; - продавцы - консультанты; - продавцы- кассиры - мерчендайзеры - тайные покупатели  | 70 человек |
| Вспомогательные рабочие: - уборщицы и др. | 20 человек |
|  Итого: 110 человек |

Численный состав розничной точки (магазина «Gap» Мега-Химки (табл. № 1.1)

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Численность |
| Административный состав: - директор; - менеджер; - администратор. | 4 человека  |
| Основные рабочие: - продавец - консультант; - продавец - кассир; - старший кассир,бухглатер; - сотрудники охраны; - мерчендайзер | 20 человек |
| Вспомогательные рабочие : - уборщицы и др.  | 4 человека |
|  Итого: | 28 человек |

Организационная структура «Gap» является линейно-функциональной. Эта организационная структура управления - одна из эффективных организационных структур управления. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который наделен всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Все функции управления перераспределены по функциональным подразделениям, таким как:

) бухгалтерия;

) отдел кадров;

) отдел по работе с персоналом;

) отдел продаж;

) отдел маркетинга;

) отдел по работе с клиентами;

) конструкторский отдел;

) транспортный отдел;

) call-центр;

) отдел охраны.

.2 Анализ конфликта в организации «Gap»

Деятельность любой организации немыслима без конфликтов.

Типология конфликтов в «Gap» может быть различна. Это межличностные конфликты, межгрупповые, конфликты между личностью и группой и т.д.

В декабре 2011 г. в розничной точки (магазине) «Gap» Мега-Химки произошел конфликт между двумя продавцами-консультантами, временной промежуток трудоустройства между ними был 2 месяца ,в ходе проведения конкурса между сотрудниками ,которые давно работают в данной компании. «Призом» было повышение по подложности. Победителем стал сотрудник устроенный на работу позже. Это и послужило причиной конфликта.

В результате непризнания своей трудовой деятельности достаточной для повышения в должности, сотрудник перешел к резкой критике действии руководства. Такой отношение «неформального» лидера к руководству внесло некий разлад в отношения всех сотрудников.

Со своей стороны, руководитель не счел нужным отметить критику со стороны главного специалиста и учесть ее в свой работе.

Таким образом, в данном примере виден конфликт между руководителем и подчиненным, основанный на социально-психологических факторах.

В данной главе предоставлены данные о результатах анкетирования по каждому вопросу отдельно, исходя из того, что 18 человек- 100%.

Итак, о каждом вопросе подробнее.

) Первый вопрос в анкете был о том, нравится ли респондентам их работа. Ответы распределились следующим образом (см. рис 1) : 50%(9 чел.) опрошенных ответили «Да, нравится». 28%(5 чел), и оставшиеся количество человек поделило свое мнение по полам ,т.е 11%( 2 чел.) ответили «Скорее нет, чем да» и 11%(2чел.) ответили «нет, не нравится»



Рисунок 1. Нравится ли вам ваша работа?

) Комфортно работать в таких условиях труда большинству человек (38%),их устраивает как оборудовано их рабочее место, температура помещения , освещение и др. 33% сотрудников недостаточно устраивают условия труда , 22 % респондентов скорее не устраивают такие условия и лишь один человек (6 %) ответил что ему абсолютно не комфортно.

) На вопрос: «Как бы Вы оценили атмосферу в Вашем трудовом коллективе?»

Мнения разделились следующим образом:

% (7чел.) сотрудников оценили их отношения как дружеские;

Так же 28% (5чел.) ответили ,что у них исключительно деловое общение;

И 33% (6чел.) респондентов ответили ,что у них полное недопонимание.

) Четвертый вопрос о частоте возникновения конфликтов в коллективе. (см.Рисунок 2)

%(3 чел) ответили «Очень редко»

«Редко» - 28%(5 чел.) сотрудников

% (8чел.) ответили «Иногда» и 11%(2чел) человек ответили ,что конфликты происходят часто.

) «Как вы относитесь к состязанию, игре?»

Стараются победить - 10 (56%) человек

5 (28%) сотрудников думают что, « главное не победа, а участие»

И 3 (16%) сотрудник «расстраиваются очень сильно, если проигрывают».



Рисунок 2

Большинство из опрошенных ответили что «они стараются победить», это говорит о их целеустремлённости, такие сотрудники важны для деятельности любой организации, главное что бы они не «шли по головам».

человек ответили что для них не главное победа, это говорит о том что они идут к намеченной цели ,но если ее не достигают особо не расстраиваются и не падают духом.

) «Что вы делаете, чтобы остановить конфликтные отношения?»

Ответы распределились следующем способом:

(61%) - « пытаетесь договориться, обсудить;»

2 (11%)- «используете свою силу, авторитет, власть;»

5 (28%) - «обращаетесь за помощью к независимому лицу»

) «Вы спорите с вашим сотрудником, которого недолюбливаете и понимаете что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?» (см.Рисунок 3)

(39%) респондентов ответили « нет»;

Так же, 7(39%) сотрудников ответили « разумеется, признаю»;

И 4(22%) человека « постараюсь примирить наши точки зрения».

Мнение коллектива разделилось, некоторые не смогут смириться с тем ,что были не правы и признаться свою ошибку, потому что признать правду соперника, значит проиграть. Другая группа коллектива наоборот признала бы свою ошибку, эти сотрудники чувствую себя «сильнее» , потому что не побоялись выглядеть проигравшим.

 Рисунок 3

) «В какой позиции Вы чаще бываете в конфликте?»

1 (6%) сотрудник «провоцируете конфликт;.»

(83%) человек «сторонний наблюдатель;»

(11%) участника опроса « жертва»

) «Какие приемы могут помочь выйти из конфликтной ситуации?» (см. Рисунок 4)

(28%) человек ответили «нападение - лучшая защита;»

Сам правильным и верным приемом выхода из конфликтной ситуации большинство 56%(10 чел.) посчитало ,что лучше отстаивать свою позицию до конца;

(16%) «лучше оставить свое мнение при себе»



Рисунок 4

) «Какая главная причина возникновения конфликта в вашем коллективе?» (см.Рисунок 4)

«неудовлетворительная работа коллег» - ответили 39%(7чел.) респондентов;

« распределение премий» - 28 % (5чел)
«нарушение трудовой дисциплины» - 33%(6чел.).



Рисунок 5

) «Определите степень сплоченности в Вашем трудовом коллективе.»

Одиннадцатый вопрос о степени сплоченности коллектива. Большинство опрошенных 56% считают свой коллектив сплоченным. Такой коллектив имеет высокие производственные показатели, хорошую трудовую дисциплину, высокую активность работников. 39% считают свой коллектив слабосплоченным (расчлененным). Такой коллектив состоит из нескольких подгрупп, в каждой из которых есть свой лидер; возможна некая конкуренция между этими подгруппами. И один человек считает что коллектив конфликтный.

) «С какими из последствий конфликта чаше всего встречаетесь вы?»

«затаенный гнев» - 11%(2чел.)

«состояние усталости» - 22% (4 чел.)

«низкая работоспособность» - 67 %( 12 чел.)

) «Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?»

Мнения распределились так:

«излишняя инициатива» - 50% (9 чел.)

«излишняя критичность» - 28% (5чел.)

«излишняя прямолинейность» - 22% (4чел).
14) «Как вы считаете, конфликты влияют на трудоспособность сотрудника?» (см.Рисунок 6)

« да» - 72%(13чел.)

«скорее да, чем нет» - 17% (3чел.)

«нет» - 0%

«скорее нет, чем да» - 11 % (1чел.)



Рисунок 6

) Последний вопрос: « Как вы считаете необходимо ли руководителю принимать меры по разрешению конфликта?» (см.Рисунок 7)

«да, всегда» - 22%(4чел.)

«в том случае, если конфликт не может разрешиться без вмешательства руководителя» - 67% (12чел.)

«нет, в этом нет необходимости» - 11%(2чел.)



Рисунок 7

Выводы

. Половину сотрудников устраивает их работа и занятие, следуя результатам опроса, другой половине не нравится, то чем они занимаются.

. Сравнивая результаты первого и второго вопроса, можно сделать вывод о том, что для любого сотрудника важно их рабочее место ,уют м комфорт для работы, это может быть возможной причиной ,того что некоторым сложно сосредоточиться и настроится на работу.

. Как и в любом коллективе, в организации «Gap» тоже возникают конфликты, как видно из результатов опроса почти половина сотрудников(45%) выбрали вариант ответа ,что конфликты возникают «иногда», а так же 28% ответили ,что конфликты происходят «редко», это говорит о том что споры и недопонимания в коллективе бывают не так часто.

. Респондентам был предложен вопрос: «Какого результата они стараются добиться в игре?»

Большинство из опрошенных(56%) ответили что «они стараются победить», это говорит о их целеустремлённости, такие сотрудники важны для деятельности любой организации, главное что бы они не «шли по головам». 25 % опрошенных ответили что для них не главное победа, это говорит о том что они идут к намеченной цели ,но если ее не достигают особо не расстраиваются и не падают духом.

. В данном коллективе конфликты чаще всего возникают из-за неудовлетворенной работы коллег(так ответили 39%) и почти столько же 28% ,ответили из-за нарушения трудовой дисциплины, это говорит о том что не все сотрудники качественно и в полной мере выполняют свою работу и поваляют себе опаздывать на работу.

. После конфликтов , большинство сотрудников (67%) наблюдают у друг друга низкую работоспособность ,а так же состояние усталости (22%).Конфликты и споры, снижают организационное поведение и работоспособность и уменьшают эффективную производительность.

. Большинство респондентов (83%) в конфликте остаются в стороне , и выступают как наблюдатели, это говорит о том что они не конфликтные люди и не любят споры.
 Исходя из всего вышеперечисленного, можно сказать, что гипотеза, предложенная мной в начале работы, полностью доказана: чем менее конфликтными являются сотрудники организации, тем эффективнее организационное поведение.

Рекомендации

Руководителю данной организации следует :

. обустроить рабочее место каждого сотрудника, поставить кондиционеры, хорошо осветить помещение, выдать удобную рабочую форму и поставить куллер с водой, эти просты поправки смогут повысит эффективность труда.

. Так же, для снижения причин конфликта, руководителю необходимо более серьезно следить за выполнением работы сотрудников, на сколько они качественно и добросовестно выполняют ее.

. Нужно принять меры , для опаздывающих на работу , это так же снизит возникновение конфликтной ситуации.

. Для сплоченности коллектива руководителю необходимо проводить какие то мероприятия совместно со всеми сотрудниками, это поможет в снижении конфликтных ситуации.

Заключение

Конфликты занимают важное место в жизни организации и оказывают огромное влияние как на сотрудников , так и на руководителей. а особенно на климат коллектива влияет его психическое состояние, отражая особенности его жизнедеятельности, эмоциональную атмосферу, комфортную или дискомфортную для членов трудового коллектива.

Целью курсовой работы было исследование возникновения конфликтов и их путей организации «Gap».

В ходе достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

рассмотрен теоретический аспект вопроса;

проведен анализ конфликтов в деятельности конкретной организации;

выявлены проблемы и определить пути их решения.

В ходе курсовой работы была раскрыта сущность конфликта в организации, причины его возникновения и развития, изучены основные методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Проведены социологические исследования по изучению конфликтности в организации. « Gap».

Список литературы

1. Конфликтология Учебное пособие. Ростов н/Д, 2006.

. Ищенко, Е. Мы работаем с людьми, а не с персоналом // Наше досье. - 2008

. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов/ Н.Н. Васильев. - СПб., 2007

. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций/ Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007.

. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2007

. Андреев, В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов/ В.И. Андреев. - М., 2008

. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера/ В.П. Шейнов. - М.: АО Ассиона, 2007.

. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник/ В.П. Пугачев. - М., 2007

. Светлов, В.А. Конфликт : модели, решения, менеджмент / В.А. Светлов. - СПб.: Питер, 2005. -540 с.

. Конфликтология : учебно - методическое пособие / Н. И. Леонов. - М., 2007, -302с.

. Кишкель, Е.Н. Социология и психология управления : учеб. пособие / Е.Н. Кишкель. - М. : Высшая школа, 2008. -296с.

. Музыченко, В. В. Управление персоналом / В. В. Музыченко. - М. : Академия, 2007. - 528 с.

. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов - М. : Юнити - Дана, 2009. - 591 с.

. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СП б: Питер, 2007. - С. 95

. Шапиро С.А. Организационное поведение. - М.: ГроссМедиа, 2006. - 336 с.

. Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. - М.: Вершина, 2007. - 912 с.

. Анцепов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 551 с.

. Уткин, Э.А. Конфликтология: теория и практика/ Э.А. Уткин. - М.: Асс авторов и изд. Тандем, 2008. - 272 с.

. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов/ Н.Н. Васильев. - СПб., 2007. - 78 с.

Приложение

Анкета для опроса

Здравствуйте!

Просим Вас принять участие в опросе, посвященном изучению конфликтности в коллективе. Мы просим Вас ознакомиться с данной анкетой и ответить на содержащиеся в ней вопросы. На выбор Вам предлагаются несколько ответов, внимательно прочитайте вопросы и обведите в кружочек тот вариант, который более всего совпадает с Вашим мнением. Опрос является анонимным, все сведения будут представлены в обобщенном виде.

) Нравится ли вам ваша работа?

а) да;

б) скорее да, чем нет

в) скорее нет, чем да

г) нет.

) Комфортно(температура, освещенность, удобная рабочая форма итд.) ли вам работать в данной организации?

а) да;

б) скорее да, чем нет;

в) нет;

г) скорее нет, чем да.

) Как бы Вы оценили атмосферу в Вашем трудовом коллективе?)

а) дружеские отношения;

б) исключительно деловые;

в) полное непонимание;

) Часто ли возникают в Вашем коллективе конфликты?

а) очень редко;

б) редко;

в) иногда;

г) часто.

) Как вы относитесь к состязанию, игре?

а) стараются победить;

б) главное не победа, а участие;

в) расстраиваются очень сильно, если проигрываю.

) Что вы делаете, чтобы остановить конфликтные отношения?

а) пытаетесь договориться, обсудить;

б) используете свою силу, авторитет, власть;

в) обращаетесь за помощью

) Вы спорите с вашим сотрудником, которого недолюбливаете и понимаете что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

) В какой позиции Вы чаще бываете в конфликте?

а) провоцируете конфликт;

б)сторонний наблюдатель;

в) «жертва».

) Какие приемы могут помочь выйти из конфликтной ситуации?

а) нападение - лучшая защита;

б) умение отстаивать свою позицию;

в) лучше оставить свое мнение при себе.

) Какая главная причина возникновения конфликта в вашем коллективе?

а) неудовлетворительная работа коллег;

б) распределение премий;

в) нарушение трудовой дисциплины

) Определите степень сплоченности в Вашем трудовом коллективе.

а) сплоченный;

б) слабосплоченный;

в) конфликтный.

) С какими из последствий конфликта чаше всего встречаетесь вы?

а) затаенный гнев;

б) состояние усталости;

в) низкая работоспособность.

) Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

а) излишняя инициатива;

б) излишняя критичность;

в) излишняя прямолинейность.

) Как вы считаете, конфликты влияют на трудоспособность сотрудника?

а) да;

б) скорее да, чем нет;

в) нет;

г) скорее нет, чем да

) Как вы считаете необходимо ли руководителю принимать меры по разрешению конфликта?

а) да, всегда;

б) в том случае, если конфликт происходит длительное время;

в) нет, в этом нет необходимости.

Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного социологического исследования!