Федеральное агентство по образованию ГОУВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет»

Филиал в г. Заводоуковске

**Отчет**

**по технологической практике**

место прохождения практики: ТД «Витос»

Автор работы: Протасова Е.В.

Руководитель от организации: Трефилова А.А.

Заводоуковск, 2010

**Содержание**

Введение

Глава 1. Характеристика коллектива предприятия

1.1 Психологическая характеристика коллектива и личности руководителя. Стили руководства

1.2 Этапы формирования коллектива

1.3 Возникновение конфликтных ситуаций и их разрешения, виды конфликтов

Глава 2. Характеристика коллектива ТД «Витос»

2.1 Психологическая характеристика коллектива ТД «Витос», руководителя организации

2.2 Этап формирования коллектива ТД «Витос»

2.3 Виды конфликтов, возникающие в ТД «Витос», способ устранения их руководителем

Заключение

Список литературы

**Введение**

Все трудовые коллективы различаются по психологическим особенностям. Особенно наглядно это обнаруживается в сфере обслуживания, в нашем «ненавязчивом» сервисе. В одних трудовых коллективах посетителей встречают радушно, вежливо, с вниманием и готовностью удовлетворить заказ, выполнить все требования и пожелания. В других - невнимательно, безразлично, а порой и грубо.

В сфере промышленного производства такие различия внешне определить сложнее. Люди работают в цехах и бригадах, производят определенную продукцию, и внешне психологические факторы никак не проявляются. Но это только видимость. Работники коллективов реагируют на внутренние и внешние события по-разному, проявляют различную степень сплоченности, целеустремленности и результативности в решении возникающих проблем. При более тщательном наблюдении оказывается, что в одних коллективах люди испытывают чувство удовлетворения от работы, радость при общении с товарищами, показывают высокую производительность труда, проявляют инициативу и творчество. В других царят уныние и лень, ссоры и брань, несогласованность, недовольство по каждому незначительному поводу и пустяку. Естественно, что результаты работы в таких коллективах неудовлетворительны.

Почему такие различия имеют место? Если не принимать во внимание материально-вещественные стороны производства, которые, несомненно, играют важную роль в работе, а остановиться только на духовной стороне дела, то здесь выйдут на первый план психологические факторы, позитивное проявление которых во многом зависит от эффективной работы менеджеров.

К психологическим факторам относятся:

* морально-психологический климат в коллективе;
* сплоченность работников;
* психологическая совместимость людей в коллективе;

Уровень психологического давления коллектива на своих членов, степень конформизма. Актуальность данной темы диктуется запросами практики, обусловленные усилившимся в наши дни коллективным характером человеческой деятельности и актуальными проблемами эффективности организации и управления людьми, регуляции развертывающихся между ними отношений. В России в настоящее время достаточно глубоко исследованы проблемы социально-трудовых отношений, занятости, уровня жизни и доходов населения, качества жизни.

Основной целью практики являлось закрепление в производственных условиях теоретических знаний по курсу «Менеджмент», приобретение практических навыков в области управления конкретным предприятием.

Основные задачи во время прохождения практики:

* Общее знакомство с предприятием;
* Анализ взаимодействия коллектива и руководителя;
* Изучение системы управления персоналом;
* Содержание и организация личного труда менеджера;
* Оценка эффективности системы управления персоналом.

Закрытое акционерное общество «Ялуторовскпромторг» Фирма «Витос», создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах» в результате реорганизации индивидуального частного предприятия «ВИТОС» Мартюкова, зарегистрированного постановлением главы администрации г. Ялуторовска № 92 от 14.04.94 года путем его преобразования (изменения организационно-правовой формы). Организация осуществлена по решению учредителя (собственника) ИП «Витос» Мартюкова В.А. от 1 июля 1997 года.

Учредителем общества является – гражданин РФ: Мартюков Валерий Анатольевич, 1957 года рождения, паспорт 71 02 697500, выдан ОВД города Ялуторовска и Ялуторовского района Тюменской области 17.10.2002 года, зарегистрированного по адресу: город Ялуторовск Тюменской области по улице К. Либкнехта, д.5.

ЗАО «Витос» является правопреемником всех имущественных и неимущественных прав и обязанностей Индивидуального частного предприятия«Витос» Мартюкова, в соответствии с передаточным актом и действующим законодательством. Место нахождения общества: 627010, Тюменская область, город Ялуторовск, улица Оболенского, 84.

Целью деятельности общества является получение прибыли.

Предметом деятельности общества являются:

* Торгово-закупочная деятельность;
* Посредническая;
* Оказание транспортных услуг;
* Комиссионная торговля;
* Оказание бытовых услуг населению, бытовое и сервисное обслуживание;
* Внешнеэкономическая и иные виды деятельности.

Общество вправе осуществлять и иные виды деятельности, если они не запрещены законодательными актами РФ. Численность предприятия составляет 14 человек (приложение 1). Данный тип организационной структуры можно охарактеризовать как линейный. Организационная структура предприятия является очень простой, при этом имеется частичное наложение функциональных обязанностей одних лиц на обязанности других лиц.

**Глава 1. Характеристика коллектива предприятия**

1.1 Психологическая характеристика коллектива и личности руководителя. Стили руководства

Коллектив – это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.

Личность – это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним душевным миром человека.

Индивидуальностью психологии называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей. Своеобразие каждого человека зависит от своеобразия его генетической нравственной основы. Но решающую роль в формировании личности играет внешняя среда. Сочетание внешних воздействий и генетического своеобразия, соединяясь с богатством общечеловеческого опыта, делает каждого человека неповторимым. Личность не всегда формируется такой, как это необходимо и желательно нашему обществу. В формировании личности большая роль принадлежит самому человеку, его самосознанию и самопознанию. Для самопознания и оценки личности другого человека необходимо знать структуру личности. Структура личности включает способности и потребности, интересы и убеждения, темперамент и характер, волевые особенности.

Потребности решающим образом определяют личность человека. Духовные потребности разделяются на моральные, эстетические и интеллектуальные. Моральные потребности – это потребности в определенных взаимоотношениях с другими людьми, с обществом. У одних сильно выработана потребность в общении, у других – нет. У одних вырабатывается потребность руководить людьми, у других – подчиняться. В производственных отношениях очень важно, чтобы вырабатывалась потребность помогать людям, сопереживать и сочувствовать им, мысленно ставить себя на место других в различных ситуациях.

Эстетические потребности – это потребности воспринимать прекрасное, гармоничное в природе, произведениях искусства, в отношениях между людьми. Жизнь человека с малоразвитыми эстетическими потребностями крайне обеднена. Малое развитие эстетических потребностей затрудняет развитие моральных и интеллектуальных потребностей, что отрицательно сказывается на производственной деятельности человека. Интеллектуальные потребности проявляются в стремлении к постоянному самообразованию, самосовершенствованию.

Индивидуально-психологические особенности личности складываются как из врожденных характеристик человека, так и из тех, которые сформировались в процессе его развития. Эти особенности личности включают три компонента

- типологические

- личностные

- познавательные функции.

Типологические. К ним относятся свойства нервной системы. Являются врожденными, неизменными, и поэтому выступают в качестве постоянных параметров работоспособности. Существует учение о темпераментах (динамические характеристики психологической деятельности). Выделяют 3 сферы проявления темперамента: общую активность, особенности двигательной сферы, свойства эмоциональности. Основные четыре типа темпераментов были выделены еще Гиппократом: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический. Для типичных представителей каждого темперамента характерны особые черты, работоспособность и выносливость.

Сангвиник – сильный тип, способный быстро принимать решения. уверен в себе. Хорошо контролирует свои эмоции, может тормозить гнев, раздражение, концентрировать усилия на необходимом деле. Быстро приспосабливается к новым условиям и требованиям. Хорошо работает, когда испытывает интерес к делу. Флегматик – сильный тип личности. Реакции замедленные, решения принимает обдуманные и обоснованные. Склонен к анализу перспективных проблем. В трудных условиях бывает невозмутим и спокоен. Медленно приспосабливается к новым условиям. Работает не торопясь, но успевает сделать многое. Надежен – выполняет свои обещания.

Холерик – сильный тип, способен очень быстро принимать решения. Самоуверен. В работе и других делах бывает безудержным. При столкновении с трудностями может впадать в гнев и уныние. Может быстро приспособиться к новым условиям, но может и не принять их.

Меланхолик – слабый тип личности, характеризующийся медлительностью в выборе вариантов при принятии решений, тревожностью, беспокойством, обидчивостью. Не склонен к лидерству. Ищет сочувствия и поддержки. Работает под справедливым руководством.

Наличие того или иного темперамента не определяет социальной ценности человека. Любые свойства темперамента имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Особенности темперамента нужно учитывать при воспитании, так как именно оно формирует характер человека. Изучение характеров подчиненных имеет для руководителя практический смысл. Следует отметить, что «чистые» сангвиники, флегматики, холерики и меланхолики почти не встречаются. Можно говорить об относительном преобладании у человека черт того или иного темперамента.

Личностные. Они являются базисными характеристиками человека, которые влияют на его поведение, деятельность и т.д. Они формируются в течении жизни под влиянием окружающей среды, воспитания, типологических особенностей личностей.

Познавательные. Подразумевается, прежде всего, мышление и его высшая форма – интеллект. Путем сложной интеллектуальной деятельности осуществляется своевременная и правильная ориентация в трудной ситуации, а так же оценка личной роли в ней. Чем активнее познавательная деятельность у человека, тем больше соответствует его поведение к окружающей среде, тем выше скорость принятия решений, тем больше готовность действовать в повторяющейся ситуации по уже сложившейся схеме (алгоритм), у человека достаточно высокий творческий потенциал, для создания новых моделей поведения.

Менеджерские характеристики, строго говоря, — это те свойства индивида, которые выступают в функции способностей, но не являются ими. Вместе с тем их влияние и на успешность управленческой деятельности, и на саму возможность ее осуществления, и на предпочтение личностью этой деятельности в качестве своего профессионального выбора (склонность к ней) чрезвычайно велико. Абстрагироваться от них на основе сугубо академического критерия нецелесообразно или даже недопустимо. Основными менеджерскими характеристиками являются следующие.

Первый фактор — возрастной. В целом отсутствует какая-либо прямая и однозначная связь между ним и успешностью деятельности. Однако возрастной фактор, несомненно, очень важен для ее выполнения. Во-первых, показана связь между ним и иерархическим уровнем руководителей. Во-вторых, функцией возраста является богатство профессионального опыта. В-третьих, пропорционально возрасту (хотя и не автоматически) происходит карьерное продвижение. В-четвертых, от возраста зависит соотношение продуктивных и репродуктивных методов управления. В-пятых, имеет место и возрастная динамика предпочитаемых стилей руководства — в основном, в сторону их ужесточения.

Следующий фактор — фактор пола также оказывает определенное влияние как на качество, так и — особенно — на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Следует подчеркнуть, что современная психология управления — это, в основном, «психология мужчин-руководителей», хотя и женщина-руководитель привлекает в последнее время все большее внимание исследователей. Основной вывод, сделанный из сравнительного исследования женщин-руководителей и мужчин-руководителей, состоит в следующем. В целом для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин — других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Фактор культурно-образовательного уровня. В отличие от первых двух характеризуется прямой позитивной связью с эффективностью управленческой деятельности. Более того, часто он является необходимым условием для того, чтобы человек вообще мог занять какой-либо руководящий пост (хотя не всегда, последствия чего, однако, подтверждают его значимость). Фактор социально-экономическою статуса. Он не обусловлен содержанием управленческой деятельности, но на практике, как показывают исследования, оказывает сильное влияние на ее успешность, а в особенности — на шансы занять тот или иной руководящий пост, продвинуться по «управленческой вертикали». Как отметил в этой связи Ф. Филлер, «...один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией».

Вторую группу характеристик эффективного менеджера составляют личностные качества, обусловливающие успешность управленческой деятельности и выступающие тем самым в функции способностей. Доминантность (дословно — господство, преобладание, влияние) — черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности — механизма властных отношений в ней. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Уверенность руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям. Во-первых, она является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействия.

Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, симпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности.

Три следующие черты эффективного менеджера — эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость и креативность. В отношении эмоциональной стабильности дополнительно к сказанному надо отметить следующее. Она важна не только для обеспечения надежной индивидуальной деятельности руководителя. В психологии описан механизм возникновения отраженных состояний, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности — у ее лидера, индуцируется на других членов группы — как осознанно, так и, в основном, неосознанно. Следовательно, и негативные состояния, возникающие у руководителя в связи с его низкой эмоциональной стабильностью, могут многократно отражаться в состояниях подчиненных. Они при этом также многократно усиливаются. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы. Креативность принадлежит к категории общих способностей и рассматривается далее.

Стремление к достижениям и предприимчивость тесно взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях. Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным, так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей — мотивации достижения.

Ответственность и надежность в выполнении заданий также взаимосвязаны и взаимообусловлены. Надежность в значительной мере тождественна умению «держать слово», добиваться таких результатов деятельности и так строить ее, чтобы обеспечить реализацию принятых на себя обязательств. Без этого, разумеется, управленческая деятельность невозможна, а отношение к руководителю, даже если оно было исходно позитивным, быстро меняет свой знак — как со стороны подчиненных, так и со стороны других руководителей. Наряду с этим существуют большие индивидуальные различия в мере принятия ответственности. Более распространена субъективная тенденция к уходу от ответственности. Однако в ряде случаев ответственность может восприниматься и как субъективно предпочитаемое явление, и тогда говорят о своеобразной потребности в ответственности. Она, в свою очередь, тесно связана с мотивацией достижения и высоким развитием потребности в само детерминации своего поведения. Позиция руководителя в системе управления требует высокой степени развития этих потребностей, что и делает указанные личностные качества профессионально-значимыми.

**Независимость личности.** В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновение индивидуальных позиций, интересов, мнений. Кроме того, руководитель испытывает постоянное «давление сверху» — со стороны вышестоящих инстанций. Если он не обладает достаточно устойчивыми и сильными внутренними ресурсами, способными противостоять этим «верховым» и «низовым» давлениям, если он конформен, то управление приобретает черты хаотичности, а стиль управления трансформируется в попустительский.

**Общительность,** является очень важной сама по себе. Это — способность, состоящая в умении строить межличностные отношения, а также в потребности к установлению широких социальных контактов. Важность этой способности для руководителя определяется тем, что она лежит в основе коммуникативной и организационной функций. Они, как было показано в предыдущих главах, являются «сквозными», «связующими» — т.е. основными во всей структуре управленческой деятельности.

Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и забота о человеческих отношениях или о выполнении задачи - все отражает стиль руководства.

Исследование типов руководителей и эффективности руководства, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающиеся стили руководства - это авторитарный или автократический, демократический и либеральный.

В чистом виде в жизни, как правило, стили не проявляются. Да и практически проводить в жизнь один стиль невозможно.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Он “все знает сам” и не терпит возражений. Своим подчиненным он представляет лишь минимум информации. Он никому не доверяет и может никого не ставить в известность о своих намерениях. С подчиненными неприветлив, старается все делать сам, импульсивен, склонен к поспешным решениям; от одной крайности бросается к другой. Автократ способен менять направления и политику так же часто, как он открывает и закрывает двери в кабинеты своих подчиненных. Людей он считает пешками, чванлив, груб, безжалостен. Он выбрасывает сильных и оригинальных людей, которым не хватает подобострастия. Его окружает хор поддакивающих. В таких условиях лучшим работником будет считаться тот, кто умеет отгадывать мысли босса. В этой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. Некоторые работники многим ему обязаны, он не только пугает и наказывает, но и награждает. Однако такая система самостоятельности не воспитывает, со всеми вопросами помощники, заместители и начальники бегут к "главному". Если в фирме президент–автократ, то он всех будоражит, создает кратковременную активность и оставляет после себя неразбериху. Никто толком не знает, что он сказал и как он будет реагировать на те или иные события. Он непредсказуем. Авторитарный стиль руководства лежит в основе абсолютного большинства конфликтов и бед благодаря стремлению высшего управляющего к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и в конечном счете, влияет на не эффективность работы. Автократ парализует работу аппарата, на который он опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненный зависит от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. А, кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей. Такой погонщик может купить часы мускульной энергии, но купить уважение нельзя - это нужно заработать.

**Демократический стиль** руководства предполагает взаимодействия на уровне "взрослый" – "взрослый". У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести, либо одергивания. В зависимости от выполняемой задачи руководство группой может передаваться от одного участника к другому. Ответственность за неудачи руководитель разделяет с группой. Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается коллективно. Руководитель - демократ старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывает на подчиненных. Стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением в том, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить технологию процесса реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным соглашаться на компромисс, либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы и выгоды, которую могут получить сотрудники.

Хорошо знающий дело и обстановку в группе подчиненных, он старается использовать рефлексивные методы управления, а при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат, не дергая по мелочам. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность и тем самым способствует восприятию достижения целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных. Такая обстановка, создаваемая демократом, носит и воспитательный характер, и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае происходит положительный резонанс власти: авторитет мундира подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности людей, уважая достоинства, опыт, возраст и пол.

Либеральный стильруководства характеризуется безинициатвностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Либерал предпринимает какие-нибудь действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремиться уклониться от ответственности за решения. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. В организации, где руководитель - либерал, часто важные вопросы решаются без его участия.

Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив. Положительно реагирует на критику, не требователен к подчиненным и не любит контролировать их работу.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии, посылать в интересные командировки без видимой необходимости.

Таким образом, либерал старается поддерживать свой авторитет. Может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников. Независимо от используемого стиля руководства, мотивация сотрудников - один из важнейших факторов повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

**1.2 Этапы формирования коллектива**

Производственный коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную.

Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность на предприятии, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, общаться с членами коллектива, получать признание; участвовать в управлении, общественной деятельности, использовать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями. Научные исследования показывают, что процесс формирования и развития первичного трудового коллектива осуществляется в несколько этапов. Чтобы управлять коллективом, руководитель должен знать, на каком этапе развития в настоящий момент находится коллектив. Не разобравшись в конкретной обстановке, руководитель может невольно стать причиной замедления развития коллектива.

**Первый этап** представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает своих подчиненных. Руководитель знакомит коллектив с задачами, разделяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение заданий. Серьезно внимание на этом этапе руководитель должен уделять контролю за исполнением своих распоряжений, приказов, решений. Это в дальнейшем поможет формированию чувства ответственности, обеспечит точность при выполнении работы. Таким образом, на этом этапе развития коллектива твердые требования к его членам предъявляются только со стороны руководителя.

**Второй этап** характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микро группы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач работы коллектива. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к администрации люди, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководитель должен, опираясь на актив, стимулировать добросовестных, инициативных работников и в то же время быть жестким к нарушителям дисциплины, формировать общественное мнение коллектива о его членах. Характерной особенностью этого этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через актив, т.е. через наиболее авторитетную подгруппу, стремящуюся к достижению наилучших результатов в работе.

**Третий этап** характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования друг к другу и к себе. Это высшая стадия развития коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель. На этом этапе он должен изменить стиль руководства. Если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль управления, то на третьем он применяет в максимальной степени демократический стиль, являясь представителем и выразителем интересов коллектива. Теперь он только незаметно регулирует социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов, определяет пути развития коллектива и следует им. Развитие коллектива не заканчивается третьим этапом. Этот процесс должен постоянно продолжаться и выражаться в развитии творческих сил коллектива, самоуправления, морально-психологического климата, улучшении деятельности общественных организаций, социальной сферы. При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию.

При формировании первичного коллектива необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом. Каждый работник входит в состав того или иного первичного производственного коллектива (участка, бригады, бюро и т.д.), который имеет не только формальную, но и неформальную организационную структуру. Положение работника в таком коллективе определяет его поведение как на работе, так и в нерабочее время.

Формальная структура первичного производственного коллектива характеризуется официальными отношениями его членов. Эти взаимоотношения регулируются должностным положением работающих, инструкциями, административными требованиями, приказами, распоряжениями. Сюда входят все деловые отношения между руководителем и подчиненными в их производственно-экономической деятельности, базирующиеся на единых морально-патриотических и дисциплинарных требованиях.Эффект делового взаимодействия определяется качеством организации труда в коллективе. Чтобы создать эффективную формальную структуру коллектива, необходимо объединить всех его членов единством цели, следить за трудовой дисциплиной, поддерживать ритмичную, организованную работу.

Неформальная структура первичного производственного коллектива характеризуется эмоциональными взаимоотношениями его членов на основе психологической совместимости людей при их неофициальных контактах в малых группах. Именно в таких группах обычно формируются нравственные нормы и мораль работающих. Руководителю необходимо устанавливать личные контакты с членами таких групп и умело управлять ими через лидеров групп, которые называются неформальными лидерами коллектива.

**1.3 Возникновение конфликтных ситуаций и их разрешение, виды конфликтов**

В психологическом плане конфликт может быть рассмотрен как столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций в сознании человека, в межличностных или межгрупповых отношениях, связанное с острыми негативными переживаниями. Отметим важнейшие моменты данного определения. Во-первых, под конфликтными подразумеваются те взаимодействия и отношения, в основе которых лежат **несовместимые** интересы, потребности или ценности и их одновременное удовлетворение, существование невозможно.

Во-вторых, можно выделить внутри личностный, межличностный и межгрупповой конфликт, в зависимости от того, в каком пространстве возникли и развиваются объективные противоречия. В-третьих, в психологическом плане конфликт сопровождается для его участников негативными эмоциональными состояниями, осложняющими и без того непростую ситуацию объективного противоречия.

Существуют четыре основных типов конфликта: внутри личностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутри личностный конфликт.** Его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликтов. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутри личностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Также конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутри личностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую среду, время использования оборудования или одобрение проекта.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности, человек должен соблюдать установленные группой нормы поведения и выработки. Поэтому, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

# Межгрупповой конфликт

1. Конфликты могут возникать во взаимодействии стабильно существующих микро-групп внутри данной группы.

2. Конфликты могут возникать также вследствие ориентации определенных, прежде всего, высокостатусных членов группы на референтную внешнюю группу, противостоящую в своих целях или ценностях данной группе или ее руководителю. В данном случае человек является как бы носителем противоречивой системы требований и норм, что может провоцировать недовольство руководителя или других членов группы и разжигать внутригрупповой конфликт.

3. Возможно возникновение конфликтной ситуации во взаимодействии руководителя с определенной неформальной группой, не согласной с задачами или стилем управления, реализуемыми руководителем. Интересно отметить, что конфликты такого рода нечасто начинаются как групповые. На первых этапах обмена конфликтными действиями, участниками могут казаться руководитель и отдельный член группы. Однако крайне редко человек решается на конфликт внутри группы своего постоянного членства, не будучи уверенным в поддержке со стороны референтной микро-группы. В результате любой межличностный конфликт в малой группе, в том числе с руководителем, быстро становится групповым.

4. Конфликт может возникнуть и вследствие разрыва отношений внутри какой-либо подгруппы. В случае если остальные члены группы не подключаться к конфликту, он закончится частичным переструктуированием неформальных связей в группе, так как члены распавшейся группировки должны будут найти свое место в других сообществах. В противном случае, произойдет значительное изменение группы в целом в отношении ее статусной и лидерской иерархий.

5. Возможны нормативные групповые конфликты. Они связаны с феноменом группового давления большинства на меньшинство, не желающее принимать нормы и ценности большинства.

6. Типичными для групповой деятельности являются конфликты между лидерами.

7. Наконец, весьма распространены конфликты между неформальным лидером и руководителем группы.

**Характеристика исходов конфликта.** Исходы конфликта (формы его разрешения) очень разнообразны. Можно говорить о двух основных путях снятия конфликта: через снятие инцидента и через разрешение объективной конфликтной ситуации.

Снятие инцидента - это попытка притушить конфликт, либо переведя его на стадию осознания (без конфликтных действий), либо на стадию конфликтной неосознаваемой ситуации. Перечислим основные способы:

1. Обеспечение выигрыша одной из сторон данном случае конфликт решается полностью, если проигравшая сторона приняла свое поражение, что крайне редко встречается в повседневной практике. Победа одной стороны - всегда временное состояние, сохраняющееся до серьезного ближайшего инцидента.

2. Снятие конфликта с помощью лжи, которое переводит Конфликт в неосознаваемую форму и дает сторонам отсрочку в решении своих проблем.

Более кардинальные возможности для разрешения конфликта предполагают пути разрешения самой конфликтной ситуации:

1. Полное физическое или функциональное разведение участников. В этом случае действительно исчезает сама почва для конфликта, но конфликтные отношения между бывшими оппонентами могут сохраняться очень долго, так как они не получили своего разрешения. Кроме того, такой путь редко удается реализовать в реальной практике

2. Внутреннее переструктуирование образа ситуации. Смысл данной меры состоит в изменении внутренней системы ценностей и интересов участников взаимодействия, вследствие чего в их глазах бледнеет сам объект конфликта или приобретают личностную значимость отношения с оппонентом. Такая работа психологически очень сложна, часто требует помощи со стороны специалиста - психолога, однако именно этот путь может привести к конструктивному разрешению супружеских или семейных конфликтов.

3. Разрешение конфликта через конфронтацию к сотрудничеству. По своему содержанию близок к предыдущему, но касается, как правило, деловых конфликтов, не затрагивающих глубинные отношения людей, а относящихся к их социальным или материальным интересам. Такие конфликты могут быть разрешены через специально организованную работу по нахождению общих интересов и целей, через сужение зоны разногласий до минимума и заключение договоров о сотрудничестве. Большую роль в разрешении таких конфликтов играет участие посредника - человека, владеющего специальными навыками ведения переговоров и разрешения споров.

**Причины конфликта.** У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие.

**Распределение ресурсов.** Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего касается это решение - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Так как специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

**Различия в представлениях и ценностях** - весьма распространенная причина конфликта. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте** могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Неудовлетворительные коммуникации** являются как причиной, так и следствием конфликта. Плохая передача информации может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**Глава 2. Характеристика коллектива ТД «Витос»**

**2.1 Психологическая характеристика коллектива ТД «Витос», руководителя организации**

Коллектив магазина можно характеризовать набором социально-психологических признаков. Мною были выделены наиболее существенные из них. Во-первых, социально-психологический климат в магазине благоприятный, что характеризуется взаимным доверием, уважением, информированностью по значимым вопросам, взаимовыручкой и взаимной ответственностью. В следствии этого в магазине при благоприятном климате у сотрудников магазина достаточно развита потребность в труде на общее благо. Во-вторых, коллектив магазина является сплоченным (консолидированным). Он характеризуется относительно стабильным составом работников, отношением дружбы и взаимного уважения, высокой дисциплиной и трудовой отдачей. Сплоченность в коллективе является положительной (функциональной), направленной на цели и задачи трудовой деятельности. В-третьих, к новым сотрудникам, пришедших в коллектив, доброжелательное отношение. Новичку помогают сориентироваться на предприятии, знакомят с традициями коллектива, правами, обязанностями.

В-четвертых, общение в нерабочее время у сотрудников происходит достаточно часто. Большинство сотрудников поддерживают дружеские отношения и после рабочего дня. Кроме того, и руководство магазина организовывает отдых работников, устраивая выезды на природу, корпоративы.

Теперь перейдем к характеристике личности руководителя.

Руководитель, она же менеджер, Альбина Александровна Трефилова немолодая женщина, ее возраст 53 года. В этом возрасте она имеет уже достаточный опыт работы и управления. Альбина Александровна имеет высшее образование. Она постоянно стремиться пополнять свои знания по экономике, следит за новинками в мире техники и электроники, т.к. успешная работа магазина связана с возможностью предложить потребителям наиболее актуальные модели техники и электроники.

К числу общих способностей относится интеллект. Трудно дать оценку показателей интеллекта руководителя, другое дело как он используется в практической деятельности. Альбина Александровна имеет большой опыт работы и знает свое дело.

К специальным особенностям относятся специальные умения, знания, компетентность, информированность. Альбина Александровна, в силу своего образования отлично разбирается в вопросах технологии. А за долгие годы руководящей работы она накопила знания в области экономики, управления, осуществлении прогнозно-аналитической деятельности. Доминантность характерна для Альбины Александровны. Это человек, с богатым опытом работы, она стремится к личной независимости, лидерству, ей присуще самоуважение, смелость, воля, неприятие слепого следования авторитетам. Альбина Александровна уверена в себе. И от работников своего магазина она требует полной отдачи. Альбина Александровна – человек достаточно жесткий, видимо этим объясняется наличие у нее, в отличие от большинства коллег уравновешенности и стрессоустойчивость. Она редко устает, в конфликтной ситуации не теряет самообладания, более того, умеет быстро разрешать конфликты, хотя они происходят редко. Креативностью безусловно Альбина Александровна обладает. Ей в своей работе постоянно приходится сталкиваться с инновационной деятельностью, что требует от нее проявления элементов новизны, творчества, предрасположенности влиянию времени. Она, так же, способна видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности подчинённых, и поддерживать их начинания.

Исходя из вышеприведенной характеристики руководителя можно утверждать, что Альбина Александровна Трефилова умело применяет стиль ориентированный на решение задач, используя авторитарные или демократические методы в зависимости от рассматриваемой ситуации.

2.2 Этап формирования трудового коллектива ТД «Витос»

Трудовой коллектив существует уже достаточно большое время, и состав его меняется довольно редко, что говорит о сплоченности работников и правильной деятельности руководителей организации. Из своих наблюдений я могу сделать вывод, что коллектив организации уже находится на третьем этапе формирования коллектива. Все члены коллектива соблюдают правила и сложившиеся традиции в организации. Коллектив является сплоченным. Возможно, это произошло в связи с тем, что большинство сотрудников организации примерно одного возраста (27-32) лет), у них много общих увлечений и интересов. Конечно, чтобы добиться такого сплочения коллектива руководителю необходимо было выполнить не малую работу. Руководителю необходимо уметь организовывать труд подчинённых – то есть распределять между ними конкретные задания или делегировать полномочия. Необходимо помнить, что руководитель должен учиться делать работу руками своих подчинённых.Менеджер магазина смело поручает работу сотрудникам, если видит, они лучше её сделают; не опасаясь при этом, что подчинённые в чём-то лучше разбираются.

Надо отметить, что при делегировании полномочий необходимо учитывать типы характеров:

- кто-то очень общителен, им нужна работа с людьми;

- кто-то медлителен, малообщителен, очень погружен в свою работу;

- кто-то с быстро меняющимся настроением в зависимости от обстоятельств;

- кто-то любит власть, стремится показать себя;

- кого-то необходимо постоянно контролировать.

Помимо того, что в какой-либо ситуации менеджер магазина может делегировать полномочия, у каждого сотрудника есть свои должностные обязательства, за выполнение которых они несут ответственность. Причём ответственность не делегируется. Каждый должен сам отвечать за свою работу. А за всю деятельность в магазине ответственный руководитель, который может контролировать выполнение обязанностей своих подчинённых и сам их не нарушать.

Ежедневно перед началом рабочего дня заведующая магазина проводит пятиминутку, проходя все отделы и доводя до сведения продавцов планы на текущий день. Таким образом деловое общение между заведующей магазина и её подчинёнными осуществляется эффективно, что способствует успешной деятельности данной организации.

**2.3 Виды конфликтов, возникающие в магазине «Витос», способ устранения их руководителем**

В первую очередь мне надо было выяснить, ведется ли фиксация конфликтов на предприятии в каких-либо документах. После того, как обнаружилось, что как таковой фиксации в документах не имеется, анализ проводился путем включенного наблюдении автора в естественные условия. В процессе деятельности ТД «Витос» не возникает большое количество разногласий или конфликтов. По длительности протекания возникают только кратковременные конфликты

Охарактеризуем персонал предприятия по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Генеральный директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций. Это происходит следующим образом. В первую очередь - это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, с ним проводят разъяснительную работу.

Следующим условием предотвращения конфликтов является забота о справедливости. Директор не наказывает не виновных, прежде чем, что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений. Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников предприятия. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку. А если на оппонента оказывается давление – это всегда вызывает сопротивление с его стороны. Также используют принцип ясности и доброжелательности. Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку. Сотрудники ТД «Витос» учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, но это не всегда получается.

Сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;

- положительная оценка некоторых действий другой стороны;

- критичное отношение к самому себе и уравновешивание поведения.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации. Как показало наблюдение по управлению конфликтами в ТД «Витос», директор стремится решить возникающие конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. Таким образом, анализ показал, что директор отлично справляется с периодически возникающими открытыми и скрытыми конфликтами.

**Заключение**

В условиях современной научно-технической революции постоянно растет интерес к явлению социально-психологического климата коллектива. Актуальность данной проблемы диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей постоянным ростом их личностных притязаний. Совершенствование социально-психологического климата коллектива - это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

В данной работе был исследован социально-психологический климат в коллективе ТД «Витос». В соответствии с проведенным исследованием психологический климат коллектива признается положительным, определенным и стабильным.

**Список литературы**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта. Аналитический обзор/ Междисциплинарный библиотечный указатель. М., 2004г.-259 с.

2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю.Базаров. – 6-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 224 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент : учеб.для студен.сред. проф.учеб. заведений. – 3-е издание, стереотип. – М.: Юнити-Дана, 2004 – 247 с. . 4. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учеб.для студ. сред. проф. учеб. заведений. – 7-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2007 – 288 с.

5. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства (социально-экономический аспект), учебное пособие. - М.: изд-во Рос. Экон. акад., 2003 - 487 с.

6. Мелихов С.А. Фирма и ее роль в рыночной экономике. – М.: Инфра – М, 2005 - 194 с. \_

7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003г., с. 214.