Федеральное агентство железнодорожного транспорта

Смоленский филиал

Государственного образовательного учреждения

Высшего профессионального образования

«Московский государственный университет путей сообщения»

**Курсовая работа**

По дисциплине: Менеджмент

На тему: Проблематика трудового коллектива

Студентки группы 09-СМНЭ-2(д)

Шевченко Виталии Олеговны

Руководитель: Новиков В.В.

2010

**Оглавление**

Введение

1. Коллектив, его развитие, виды и формирование

2. Психологические характеристики трудового коллектива

3. Восприятие нового человека в коллективе

4. Тренинг по сплочению коллектива

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В работе мне хотелось определить причины выбора и цели работы соответственно. Давно известно, что коллектив - нечто большее, чем просто логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности и формальные и неформальные группы. И от психологического климата, от настроя каждого работника зависит и производительность труда, и здоровье работников и многое другое.

"Организм" организации необходимо снабдить механизмом, который бы обеспечивал постоянную регенерацию утерянных целей, задач и функций, определял бы все новые и новые ожидания работников. В управленческой науке существуют довольно совершенные социально-психологические методы, с помощью которых можно добиться нужного эффекта.

Основой любой организации ее главным богатством являются люди. Работники играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, с другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом организаций для реализации собственных целей.

Трудовой коллектив является основной ячейкой, которая объединяет всех работников организации для достижения определенной цели. Значение трудовых коллективов трудно переоценить. От результативности и качества труда работников, зависят процветание организации и общества в целом. На данном этапе развития рыночной экономики вопросы формирования, функционирования трудового коллектива стоят особо остро. Ведь от того насколько продумана потребность в трудовых ресурсах, как хорошо проведен отбор, какие морально – психологические условия в коллективе, зависит развитие и экономическое процветание любой организации. Поэтому тема данной курсовой работы сейчас особенно актуальна.

Цель написания работы - изучение системы формирования, функционирования и управления трудовым коллективом.

Задачи поставлены в соответствии с целью:

- Рассмотреть понятие "трудовой коллектив", а так же его особенности;

- Рассмотреть основные этапы формирования трудового коллектива;

- Дать характеристику морально-психологическому климату в трудовом коллективе.

- Рассмотреть основные методы сплочения трудового коллектива.

1. **Коллектив, его развитие, виды и формирование**

Менеджер должен проявлять интерес не только к отдельной человеческой личности. Решающее влияние на успех работы оказывает трудовой коллектив, его сплоченность, работоспособность и целеустремленность. Чтобы эффективно управлять коллективом работников, необходимо знать, что такое коллектив, как он формируется и развивается, какие бывают коллективы, а также все, что касается совместной деятельности людей.

Трудовой коллектив - это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.Необходимость объединить свой труд с трудом других людей возникла объективно, независимо от чьей-то воли. Сами условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (совместная охота, рыбная ловля, уборка урожая, строительство жилища, дорог и т.д.). Люди были вынуждены объединять свои усилия и для военного дела.Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

Но это не означает, что индивидуальный труд исчез. Сохранился целый ряд специальностей и профессий, где не только возможен, но целесообразен индивидуальный труд. Люди свободных профессий работают индивидуально, но они также могут быть объединены в какие-либо творческие союзы, ассоциации и т.д.

Привнесенные в хозяйственную жизнь нашей страны веяния западного менеджмента позволяют сегодня рассматривать управление коллективом как в рамках одной формы собственности, так и выйти за эти пределы. Здесь сосредоточим внимание на управлении первичным коллективом, где в процессе работы люди трудятся сообща, постоянно видят друг друга, общаются, ведут деловые переговоры, обсуждают результаты своей работы, а также управляющих. Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят и от его вида. Видовая классификация трудового коллектива определяется по ряду признаков. По статуту различают официальные и неофициальные коллективы, по механизму образования - созданные по распоряжению руководства и сложившиеся стихийно, по характеру внутренних связей - формальные и неформальные.

Официальные коллективы являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности. Действия членов таких коллективов регулируются правилами и принципами рациональной бюрократии.

Неофициальные коллективы нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может просматриваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Коллективы трудящихся могут быть еще временными и постоянно действующими в зависимости от сроков их жизнедеятельности. Различаются они и по размерам: малые - от трех до пяти-семи участников, средние - от одного до двух-трех десятков человек и большие - от нескольких десятков и до многих сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива.

Возросший профессиональный уровень трудящихся заметно облегчает организацию и координацию работы коллектива. Менеджер, основываясь на компетентности сотрудников, может делегировать им часть управленческих функций, или создавать из соответствующих специалистов целевые группы для решения сложных профессиональных проблем, или расширить круг вопросов, решение которых возможно на основе самоуправляемости. Это, конечно, не сокращает рабочего времени менеджера, но освобождает его от рутинной, второстепенной по важности работы, позволяет уделять больше внимания самому трудовому коллективу и каждому работнику в отдельности.

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

Менеджеру в процессе формирования коллектива необходимо учитывать следующие положения:

- установить ясную для себя и всех работников цель, в которой каждый может найти себе достойное место для ее достижения;

- подобрать необходимых специалистов и добиться их согласия на участие в работе данного коллектива;

- выслушать мнение каждого о способах достижения целей и задач;

- регулярно готовить и проводить совещания и беседы с участвующими в данной работе сотрудниками, а также заинтересованными лицами;

- подводить итоги работы на собраниях всего коллектива и заслушивать отчеты о проделанной работе в индивидуальном порядке;

- не противопоставлять членов коллектива друг другу;

- справедливо и вовремя поощрять работников, достигших лучших результатов в труде;

- не вести никаких «закулисных» махинаций и действий, не обманывать надежды людей, делать то, о чем уже заявлено, открыто, не давать заведомо невыполнимых обещаний.

Таким образом, трудовой коллектив – это слаженно-работающая группа, но ей нужно уметь управлять.

1. **Психологические характеристики трудового коллектива**

Все трудовые коллективы различаются по психологическим особенностям.

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.

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.

Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе. Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы, по меньшей мере, два условия:

1) совместимость характеров, типов темпераментов;

2) высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

Учет таких условий важен, но недостаточен. Чтобы обеспечить такую совместимость, необходимы конкретные действия менеджера:

- знать и использовать склонности людей, их позиции для возникновения доверия между ними;

- распределять работу и обязанности между членами коллектива так, чтобы никто не мог пользоваться плодами работы другого;

- создавать условия для личной безопасности людей;

- содействовать возникновению чувства взаимной помощи и поддержки в процессе совместного труда;

- решительно устранять причины, порождающие деструктивную деятельность сотрудников, применять к ним меры наказания, вплоть до увольнения в отдельных случаях;

- развивать у работников чувство ответственности перед коллективом за свои действия и отношение к товарищам;

- быть доступным для откровенных разговоров со всеми членами коллектива, выслушивать их мнения о совместимости и возможностях сплочения коллектива.

Менеджеру следует не упускать из вида очень важный вопрос - получение и передача информации. Психологическая совместимость коллектива легко может быть разрушена, если произошла утечка негативной информации, распространяются нежелательные слухи. При обнаружении такого источника может возникнуть конфликт, а от совместимости не останется и следа.

На психологическую совместимость работников оказывает влияние и система контроля над работой. Здесь важно, кто осуществляет контроль, проверяет соблюдение норм и правил производства, следует ли обычаям и традициям данного коллектива, проводит контроль с целью улучшения дела или с целью «подсиживания» коллег. В итоге контроля коллектив должен принять верное решение о том, как исправить допущенные ошибки или какими путями добиваться улучшения работы. В такой обстановке каждый работник испытывает на себе определенное давление со стороны сотрудников, поэтому важно, чтобы коллектив не переступил известной грани, допустимого уровня конформизма.

Отсюда следует, что каждому руководителю следует следить за всеми членами коллектива, внимательно относиться к каждому и контролировать.

1. **Восприятие нового человека в коллективе**

Жизнь коллектива предполагает, что по истечении определенного времени одни сотрудники увольняются, переходя на другое место работы, или идут на заслуженный отдых, на смену им приходят другие, новые люди. С управленческой точки зрения, менеджеры рассматривают здесь два возможных варианта:

1. когда в коллектив приходит молодой, начинающий свой трудовой путь человек, по своей сути ученик;
2. когда в коллектив приходит опытный, профессионально подготовленный сотрудник, работавший на другом предприятии.

Естественно, и подход менеджера к этим людям будет различен.

В первом случае на новичка «обрушивается» весь арсенал воздействия менеджера и коллектива, поэтому его вхождение в коллектив является для менеджера одним из существенных направлений в работе. Менеджер может лично вводить в курс дела новичка, объясняя его роль и полномочия, трудовые приемы и методы работы, личным примером показывать, как необходимо выполнять ту или иную работу. Но может и назначить ему наставника. Постепенно молодой сотрудник включится в работу коллектива и примет его порядки и правила деятельности. Однако менеджер может поступить иначе: предложить новому работнику разобраться во всем самостоятельно. Этот путь может быть использован лишь в отношении людей с сильной волей и твердым характером.

Заметно сложнее протекает процесс включения в коллектив более опытного сотрудника. Здесь имеет место столкновение его убеждений с мнениями руководителя и всего коллектива. Новый человек может приобрести как сторонников, так и противников, тем самым расколоть коллектив и разрушить его сплоченность. Но он может и принять ценности и верования нового коллектива и полностью подчиниться его руководству. Это зависит от человека. Поэтому менеджеру всегда надо знать, кого он желал бы иметь в коллективе, а кого нет.

Новый сотрудник начинает воспринимать новых товарищей по работе, однако и коллектив, в свою очередь, также оценивает его, определяет, что он за человек, как он себя ведет, что знает и что умеет, каков его профессиональный уровень и т.д.

В менеджменте проводились исследования этого процесса и было выявлено, что коллектив рассматривает нового сотрудника с нескольких позиций:

- внешние данные, т.е. физические характеристики и рост, телосложение, цвет глаз и волос, манера одеваться и разговаривать, держаться с товарищами и т.д. При этом мужскую часть коллектива в большей мере интересуют одни характеристики, женскую - другие;

- социальные характеристики - уровень образования, род и вид занятий, принадлежность к общественным движениям и организациям, социально-бытовое положение;

- семейное положение - холост или женат, имеет ли детей, есть ли родители и кто они;

- анкетные данные - место рождения и учебы, национальность, какого вероисповедания или неверующий, чем занимался до прихода в коллектив и т.д.

При этом каждый член коллектива воспринимает эти характеристики по-своему. Одному могут нравиться его манера одеваться и прическа, а другому все это, наоборот, не нравится, он отнюдь не в восторге от первого знакомства с новичком. Более глубокое восприятие и оценка качеств нового сотрудника происходят значительно позднее, когда он начнет раскрывать свои способности и проявлять черты характера, когда будут ясны принятые им ценности и принципы. Естественно, новый работник станет полноправным членом данного коллектива только в том случае, если будет разделять традиции и ценности, которые приняты его коллегами.

Важным для коллектива является и то, во что верит новый сотрудник, а к чему относится скептически. Для менеджера важно, чтобы новый сотрудник поверил не только в цели коллектива, но и в возможность их достижения, свою способность оказать помощь и выполнить роль, которую ему отведена.

О новом человеке в трудовом коллективе судят еще и по тому, насколько он принципиален. Под принципами в менеджменте, относящимися к отдельному человеку, понимают устойчивую форму проявления системы ценностей и воплощение верований в виде определенных стандартов поведения.

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении обязательных условий, которые создаются главным образом руководством: - удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее;

- увлеченность процессом труда;

- наличие перспектив профессионального роста и выдвижения на вышестоящую должность;

- состояние рабочего места;

- возможность качественного отдыха;

- рабочие смены, в целом распорядок работы;

- сохранение чувства преданности своему коллективу и др.

Отсюда следует, что при принятии человека на работу, следует хорошо все продумать, подготовить коллектив к «новичку» и подготовиться самому. Одна из основных задач руководителя - сплочение трудового коллектива, что и является определенным процессом развития внутригрупповых связей.

**4.** **Тренинг по сплочению коллектива**

Тренинги по сплочению коллектива приобретают все большую популярность. И это неудивительно, ведь известно, что компания, уделяющая пристальное внимание командным принципам работы, преуспевает в бизнесе больше других**.**

Во многих фирмах существует четкая иерархия власти и ответственности, а для слаженной работы разработаны ясные регламенты полномочий. Это, с одной стороны, облегчает общее руководство и служит прекрасным лекарством против хаоса. Но, с другой, четкое исполнение инструкций иногда тормозит принятие решений, а также уменьшает количество творческих, нестандартных действий. Понимая эту проблему, руководители ищут выход в «командных методах работы». В этом случае четкие должностные полномочия и даже границы профессиональных компетенций размываются, ответственность берут на себя все, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей.

Далеко не каждая группа может называться командой. Для этого люди должны иметь общие цели, доверять друг другу, работать вместе или регулярно взаимодействовать. А также: владеть отработанными процедурами сотрудничества, продуманно взаимозаменять друг друга. Можно сказать, что команда – это уже «сработавшаяся»группа. Что касается взаимозаменяемости, то речь идет не о том, чтобы все члены команды обладали равными возможностями и профессиональной квалификацией. Имеется в виду распределение ответственности, информации и полномочий таким образом, чтобы каждый участник смог побыть «дежурным командиром» и научиться отвечать за все. Кстати, как уверяют психологи, большинство людей потенциально готовы к работе в команде. Следует только правильно организовать их деятельность.

Отправляя своих сотрудников на команднообразующий тренинг, руководителю лучше быть морально готовым к тому, что занятия не дадут результата. Рассмотрим причины возникновения таких ситуаций. Во-первых, большинство руководителей относятся к мероприятиям в формате тимбилдинга как к модному веянию. Во-вторых, на тренинг посылают не ту категорию служащих. Именно поэтому прежде чем заказывать тренинг по команднообразованию, руководителю следует задуматься о том, какого результата он от него ожидает, кто войдет в команду, в каких условиях она будет работать. Одно дело, если директор стремится сплотить коллектив. Другое дело, если его цель – сформировать передовую группу, которая исправит какие-то проблемы на фирме. Отправив же на команднообразующее мероприятие группу сотрудников с высокими аналитическими способностями, в итоге возникает риск столкновения с так называемым «эффектом Аполлона». Его суть в том, что люди тратят много времени на дебаты и с трудом принимают общее решение. Кому-то придется в такой обстановке взять на себя роль лидера и ведущего дискуссии, в противном случае команда станет неэффективной.

Таким образом, подбор кандидатов для группы имеет большое значение. Положительный эффект может быть достигнут только тогда, когда в коллективе представлены сотрудники, ориентированные на разные командные роли. Обычно таким отбором пренебрегают, и тренеру приходится лепить «дружный» коллектив из числа присутствующих. Он вынужден не принимать во внимание несовместимость работников, их неготовность или нежелание работать вместе. Поэтому неудивительно, что долгожданный эффект быстро исчезает после мероприятия. О длительном результате можно будет говорить, если сотрудники вписываются в команду и подходят друг другу.

Содержание мероприятий по тимбилдингу зависит еще и от размера команды. Так, если людей в группе немного, то тренер концентрируется на следующих вопросах:

- установление общих целей;

- развитие понимания различных командных ролей;

- правильное представление различных командных процессов, например таких, как проведение совещаний;

- улучшение взаимоотношений между сотрудниками;

- прохождение командой этапов развития;

При этом приход нового члена или уход кого-либо из немногочисленной, но сплоченной команды обязательно отражается на результате работы группы.

Когда число участников команды велико, речь идет о корпоративном командообразовании. У этой формы работы свои приоритеты. Масштабные тренинги организуют, как правило, в качестве праздничного мероприятия и вне стен офиса. Основное внимание здесь будет уделяться не отдельным участникам, а изменению корпоративной культуры. С помощью корпоративного командообразования можно решить многие проблемы, связанные с организационной структурой, а также ее особенностями; с общими для всех сотрудников ценностями; с процессами коммуникации и взаимодействия между группами, а также с общим языком, используемым в организации.

Таким образом, можно говорить о пяти основных причинах формирования команды:

1. Руководитель стремится улучшить взаимодействие между членами группы;
2. В компании планируется провести изменения;
3. Фирма переходит к командному решению задач;
4. Есть желание установить доверительные отношения в коллективе, улучшить психологический климат;
5. Необходимо ввести управление отдельными проектами компании.

# 

**Заключение**

Трудовой коллектив является основной ячейкой, которая объединяет всех работников организации для достижения определенной цели. Формирование высококвалифицированных трудовых коллективов является решающим фактором результативности производства и высококачественной конкурентоспособной продукции.

Для более качественного подбора кадров, организации необходимо определиться с источниками набора персонала.

Качество работы трудового коллектива во многом зависит от отлаженной системы мотивации как индивидуальной, так и коллективной. Для более эффективной работы трудового коллектива, прежде всего, необходимо создать благоприятный морально – психологический климат среди его членов.

Одна из основных задач руководителя - сплочение трудового коллектива, что и является определенным процессом развития внутригрупповых связей.

Важным элементом деятельности организации является правильное управление трудовым коллективом, так как без людей цели организации не будут достигнуты.

Следовательно, формирование высокопрофессионального трудового коллектива, создание в нем особого морально – психологического климата довольно не простая задача для руководителя.

**Список используемой литературы**

1. Вачугов Д.Д. Менеджмент. - М.: Высш. школа, 2008
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М., 2009
3. Журнал Маркетинг Менеджмент №9. 2010
4. Журнал Маркетинг Менеджмент №10.2010
5. http: //www.marketing-magazine.ru
6. http://www.managementnews.ru