Кафедра экономики

Курсовая работа

по специальности «Менеджмент»

на тему «Трудовой коллектив и управление им»

Москва, 2009

Содержание

Введение

1. Понятие "трудовой коллектив", его особенности

2. Характеристика хозяйственной деятельности организации

3. Формирование и функционирование трудового коллектива

3.1 Формирование трудового коллектива

3.2 Планирование потребности в трудовых ресурсах

3.3 Методы поиска персонала

3.4 Функционирование трудового коллектива

4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе

5. Методы сплочения трудового коллектива

6. Деятельность руководителя по управлению трудовым коллективом

Практические рекомендации

Заключение

Список использованных источников

Введение

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, на примере «Отдела маркетинга и рекламы» открытого акционерного общества «Нефтяная компания «Роснефть».

Задачи поставлены в соответствии с целью:

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

Провести анализа финансового состояния предприятия;

Рассмотреть основные этапы формирования трудового коллектива;

Дать характеристику морально-психологическому климату в трудовом коллективе.

Рассмотреть основные методы сплочения трудового коллектива.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть», юридический адрес: Российская Федерация, 115035, г. Москва, Софийская набережная, 26/1.

Основными видами деятельности, которой является: разведка, добыча, переработка и реализация нефти и нефтепродуктов.

Предметом исследования является трудовой коллектив «Отдел маркетинга и рекламы», данной организации.

Информационной базой при написании работы послужили нормативные акты, внутренние и отчетные документы предприятия, а так же специальная учебная литература.

Основными способами отражения информации являются табличные методы.

1. Понятие "трудовой коллектив", его особенности

Люди – решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости[[1]](#footnote-1).

Работники играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом организаций для реализации собственных целей.

Следовательно, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, создавать, использовать и совершенствовать методы, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами.

Трудовой коллектив является основной ячейкой, которая объединяет всех работников организации для достижения определенной цели.

Трудовая деятельность происходит в трудовой среде. Следовательно, трудовая среда - условия труда, взаимоотношения людей, участвующих в трудовом процессе, а так же средства, используемые в процессе.

Трудовому коллективу присуща своя трудовая среда.

Трудовая среда включает такие факторы, как условия, в которых происходит трудовой процесс, предметы труда и технологический процесс.

В процессе своей трудовой деятельности люди вступают в контакт, и в этих условиях формируются межличностные отношения. Характер этих отношений определяется социальным положением и ролью человека в трудовом коллективе, оказывает непосредственное влияние на поведение человека в трудовом коллективе, а так же на эффективность его трудовой деятельности.

Человеческий труд – это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества. Значение трудовых коллективов трудно переоценить. От результативности и качества труда работников, зависят процветание организации и общества в целом.

Трудовой коллектив любого предприятия условно можно разделить на основные составляющие:

Производственный персонал - рабочие, занятые в процессе материального производства, с большей долей физического труда. Весь производственный персонал можно разделить на: основных рабочих, занятых процессом производства и вспомогательных, обслуживающих данное производство. Результатом этой деятельности являются материальные блага, созданные в процессе производства;

Управленческий персонал - работники, занятые процессом переработки информации, подготовкой управленческих решений, контролем исполнения решений на производстве с преобладающей долей умственного труда. Данный персонал делится на две группы: руководители и специалисты. Главное отличие между руководителями и специалистами заключается в праве руководителя принимать те или иные решения, имеющие юридическую силу, а также наличие в подчинении других работников.

Организациями называют сознательно координируемые институты, объединяющие людей на относительно постоянной основе для достижения определенных целей. Организации, ставшие к концу XX века практически универсальной формой человеческой жизни, обладают набором признаков, которыми, в первую очередь, являются: целенаправленность создания, функционирования и развития, упорядоченная внутренняя структура, особая культура, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование природных, материальных и человеческих ресурсов[[2]](#footnote-2).

2. Характеристика хозяйственной деятельности организации

Общие сведения о предприятии.

Акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» является открытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1995 г. и на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 г. № 971 «О преобразовании государственного предприятия «Роснефть» в открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть»[[3]](#footnote-3).

Общество создано без ограничения срока его деятельности.

Уставный капитал составляет 105 981 778,17 рублей.

Общество является правопреемником реорганизованного государственного предприятия «Роснефть» в соответствии с передаточным актом.

Президент ОАО "НК "Роснефть" - С.М. Богданчиков.

Юридический адрес: Российская Федерация, 115035, г. Москва, Софийская набережная, 26/1.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

проведение геолого-поисковых и геологоразведочных работ с целью поисков месторождений нефти, газа, угля и иных полезных ископаемых;

добычу, транспортировку и переработку нефти, газа, угля и иных полезных ископаемых, а также леса;

производство нефтепродуктов, нефтехимической и другой продукции, включая электроэнергию, продукты деревообработки, товары народного потребления и оказание услуг населению;

хранение и реализацию (включая продажу на внутреннем рынке и на экспорт) нефти, газа, нефтепродуктов, угля, электроэнергии, продуктов деревообработки, иных продуктов переработки углеводородного и другого сырья.

Указанные виды деятельности осуществляют как непосредственно предприятием, так и его зависимые и дочерние общества путем координации и кооперации их деятельности.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Развитие сектора «Переработка и сбыт» является одной из важнейших стратегических задач НК «Роснефть».

Основной целью Компании в этой области является увеличение объемов реализации качественной продукции с высокой добавленной стоимостью конечному потребителю. Для достижения этой цели Роснефть активно модернизирует и расширяет свои нефтеперерабатывающие мощности и сбытовую сеть.

В 2007 г. Компания приобрела пять крупных НПЗ на территории России, что позволило ей стать лидером российской нефтеперерабатывающей отрасли. В настоящее время НК «Роснефть» принадлежат семь крупных российских НПЗ с суммарной мощностью 56,7 млн. т. в год.

В 2007 г. в результате приобретения крупных сбытовых активов Роснефть в 2,5 раза расширила свою розничную сбытовую сеть и заняла второе место в России по количеству АЗС. В настоящее время Компании принадлежит около 1 700 АЗС в 36 регионах России. В планах НК «Роснефть» дальнейшее расширение и оптимизация сбытовой сети.

Роснефть также владеет крупными морскими терминалами, которые отличаются выгодным географическим расположением и позволяют эффективно экспортировать нефть и нефтепродукты.

Нефтепереработка.

2007 г. стал знаковым с точки зрения развития нефтеперерабатывающего сектора НК «Роснефть». Компания существенно расширила свои нефтеперерабатывающие мощности, купив на аукционах, пять крупных российских НПЗ: Куйбышевский, Новокуйбышевский и Сызранский в Поволжье, а также Ачинский и Ангарский в Восточной Сибири.

В 2007 г. Роснефть также приобрела Новокуйбышевский завод масел и присадок, выпускающий свыше 300 тыс. т. в год моторных масел и Ангарский завод полимеров, который производит главным образом олефины, бензол и полиэтилен.

По сравнению с началом 2007 г. суммарная мощность НПЗ Компании выросла в пять раз и достигла 56,7 млн. т. (415 млн. барр.) в год.

Имеющиеся мощности позволяют перерабатывать более 50% добываемой нефти. Кроме этого существенно изменилась структура выпуска нефтепродуктов в пользу продукции с более высокой добавленной стоимостью и более высокого качества.

Таблица 1.

Переработка нефти.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** |
| **Переработка нефти** |
| **млн. барр.** | 162,5 | 175,6 | 294,1 |
| **млн. т.** | 22,21 | 24,01 | 40,20 |
| **Выпуск нефтепродуктов, млн. т.** | 20,31 | 22,64 | 38,28 |

Реализация нефтепродуктов на внутреннем рынке

Роснефть располагает развитой инфраструктурой для эффективной оптовой и розничной реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке. В 2007 г. объем продаж нефтепродуктов Компании на территории России составил 18,28 млн. т., что на 91,8% больше по сравнению с 2006 г. Рост объемов связан в основном с приобретением новых активов и их успешной интеграцией в структуру НК «Роснефть».

Оптовые покупатели нефтепродуктов Компании — крупные конечные потребители и независимые дистрибьюторы, а также бюджетные организации, включая Министерство обороны, коммунальные службы и сельскохозяйственные предприятия.

В 2007 г. Компания также реализовала 2,31 млн. т. нефтепродуктов через свою розничную сеть, что более чем в два раза превысило уровень 2006 г. Основными продуктами, реализуемыми в розницу, являются бензин и дизельное топливо.

Таблица 2.

Объем реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** |
| **Млн. т** |
| **Оптовая реализация** | 7,07 | 8,43 | 15,97 |
| **Розничная реализация через АЗС** | 0,97 | 1,10 | 2,31 |
| **Итого** | 8,04 | 9,53 | 18,28 |

Экспорт нефти

В 2007 г. Роснефть экспортировала 52% добытой нефти в дальнее зарубежье и еще 6% в страны СНГ.

Около 70% экспортных поставок нефти осуществляется в страны Европы и СНГ через систему трубопроводов и морские порты компании «Транснефть», такие как Приморск и Новороссийск. Часть нефти экспортируется по железной дороге (полностью или в рамках комбинированных схем транспортировки) в основном в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. С конца 2004 г. Роснефть также экспортирует нефть через систему Каспийского Трубопроводного Консорциума.

Таблица 3.

Объемы реализации нефти на экспорт.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** |
| **Млн.т.** |
| **Азия** | 5,96 | 11,17 | 11,81 |
| **Европа и пр. направления** | 32,75 | 37,71 | 40,95 |
| **СНГ** | 6,61 | 5,95 | 6,31 |
| **Итого** | 45,32 | 54,83 | 59,07 |
| **Доля экспорта нефти в добыче, %** | 61,4% | 68,8% | 58,4% |

Реализация нефтепродуктов на внутреннем рынке

Роснефть располагает развитой инфраструктурой для эффективной оптовой и розничной реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке.

Оптовые покупатели нефтепродуктов Компании — крупные конечные потребители и независимые дистрибьюторы, а также бюджетные организации, включая Министерство обороны, коммунальные службы и сельскохозяйственные предприятия. Основными видами продукции, поставляемой оптовым покупателям, являются топочный мазут, дизельное и авиационное топливо.

Компания также реализует нефтепродукты через свою розничную сеть. Основными продуктами, реализуемыми в розницу, являются бензин и дизельное топливо.

По состоянию на конец 2007 г. розничная сеть НК «Роснефть» включала 1695 собственных и арендуемых АЗС, а также 71 АЗС, действующую под маркой Компании на условиях франчайзинга.

В соответствии со стратегией Роснефть планирует расширять сеть АЗС в регионах расположения своих НПЗ и нефтебаз, а также на стремительно развивающихся рынках Москвы и Санкт-Петербурга.

Таблица 4.

Сбытовая сеть компании.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** |
| **Собственные и арендуемые АЗС** | 638 | 684 | 1 695 |
| **АЗС, работающие под фирменной маркой НК «Роснефть»**  | 72 | 83 | 71 |

Таблица 5.

Объем реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** |
| **млн. т.** |
| **Оптовая реализация** | 7,07 | 8,43 | 15,97 |
| **Розничная реализация через собственные и арендуемые АЗС** | 0,97 | 1,10 | 2,31 |
| **Итого** | 8,04 | 9,53 | 18,28 |

Весь добытый газ Роснефть реализует на внутреннем рынке, так как монопольным правом на экспорт газа обладает Газпром. Основную часть добываемого газа Компания продает непосредственно Газпрому. Оставшаяся часть реализуется независимым региональным газовым трейдерам и независимым промышленным потребителям через Единую систему газоснабжения и другие трубопроводы, контролируемые Газпромом.

Экономический анализ ОАО "НК "Роснефть".

Чтобы понять является ли деятельность организации прибыльной или нет, необходимо рассмотреть основные экономические показатели организации. Эти показатели дают возможность контролировать деятельность предприятия, а так же использовать их в целях увеличения прибыли.

Рассмотрим экономические показатели деятельности НК «Роснефть». Одним из главных показателей эффективности работы предприятия является статья реализация и выручки. Представим ее в виде таблицы.

Таблица 6.

Статья реализации и выручки НК «Роснефть» (в миллионах долларов США)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Выручка от реализации** | **За 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2008г.**  | **За 9 месяцев закончившихся 30 сентября 2007г.** |
| **Реализация нефти и газа** | 30 654 | 20 409 |
| **Реализация нефтепродуктов и услуг по переработке нефти** | 26 405 | 11 737 |
| **Вспомогательные услуги и прочая реализация** | 1 133 | 601 |
| **Итого**  | 58 152 | 32 747 |

Из данной таблицы можно сделать вывод, что по сравнению с 9 месяцами 2007г. выручка предприятия выросла на 25 405 миллионов долларов США за тот же период 2008г.

Теперь рассмотрим не менее важный экономический показатель, такой как статью затрат и расходов.

Данные представим в виде таблицы.

Таблица 7.

Статьи затрат и расходов НК «Роснефть» (в миллионах долларов США)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **затраты и расходы** | **За 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2008г.** | **За 9 месяцев закончившихся 30 сентября 2007г.** |
| **Производственные и операционные расходы** | 3 259 | 2 605 |
| **Стоимость приобретенной нефти и газа, нефтепродуктов и услуг по переработке нефти**  | 2 382 | 1 203 |
| **Общехозяйственные и административные расходы** | 1 164 | 843 |
| **Тарифы за использование нефтепроводом и расходы на транспортировку** | 4 264 | 3 069 |
| **Затраты, связанные с разведкой запасов нефти и газа** | 164 | 82 |
| **Износ, истощение и амортизация** | 3 081 | 2 424 |
| **Налоги, за исключением налога на прибыль** | 12 558 | 7 222 |
| **Экспортная пошлина** | 17 325 | 8 697 |
| **Итого**  | 44 297 | 26 187 |

По данным представленным в таблицах рассчитаем валовую прибыль:

ВП= 58 152 - 44 297 =13 895 миллионов долларов США.

Далее рассчитаем чистую прибыль НК «Роснефть» за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2008г.

Чистая прибыль равна 10 345 миллионов долларов США.

Для полного анализа рассчитаем часть чистой прибыли.

ЧЧП = 18%

Так же рассчитаем часть валовой прибыли:

Часть валовой прибыли 24%

Из представленных расчетов видно, что часть чистой прибыли, не так уж велик, но на данный момент НК «Роснефть» является крупнейшим предприятием по добыче, переработке, а также ведущим экспортером нефти и нефтепродуктов в России и входит в десятку крупнейших стран- добытчиков и стран - экспортеров нефти и нефтепродуктов.

3. Формирование и функционирование трудового коллектива

3.1 Формирование трудового коллектива

Процесс формирование сплоченного трудового коллектива организации довольно длительный процесс.

Создание трудового коллектива сложный и неоднозначный процесс, так как цели его членов могут быть различными. От уровня единства целей всех сотрудников и их соответствия с поставленными, зависит результативность их работы.

Чтобы процесс создания нового коллектива был более эффективен, необходимо учитывать следующие факторы:

При приеме на работу потенциальных работников, необходимо их ознакомить задачами и целью, определенными для нового коллектива, чтобы кандидаты могли их оценить и сопоставить со своими целями и приоритетами. Это помогает сразу отсеивать людей без внутренних мотивов, или людей целями и приоритетами отличными от поставленных.

На втором этапе формирования коллектива необходимо обеспечить соответствующий уровень профессиональной, психологической совместимости, который позволит правильно распределить должностные обязанности, что в дальнейшем позволит плодотворно взаимодействовать между собой ради поставленной цели.

Необходимо наличие хорошего руководителя, лидера, к которому будут прислушиваться, и подчиняться все члены коллектива.

Отлаженная система денежного вознаграждения, которую должен понимать каждый сотрудник. Которая должна отображать результаты деятельности каждого работника и вытекать из результатов деятельности всего трудового коллектива, что помогает сплотить коллектив.

3.2 Планирование потребности в трудовых ресурсах

Формирование высококвалифицированных трудовых коллективов является решающим фактором результативности производства и высококачественной конкурентоспособной продукции.

Процесс установления потребностей предприятия в кадрах, есть планирование персоналом. Этот процесс включает в себя три стадии:

Оценивание наличия имеющихся ресурсов;

Оценка потребностей предприятия в кадрах;

Создание методик и программ для обеспечения предприятия кадрами.

Одной из основных задач руководителя является качественный подбор кадров без потери конкурентоспособности продукции. Для того чтобы начать подбор персонала, необходимо произвести анализ трудозатрат, определить эффективность использования рабочего времени, рассчитать количество работников, занятых выполнением одной операции, необходимой для достижения поставленной цели.

Расчет потребностей в персонале есть важнейшее направление маркетинга, которое позволяет определить качественный и количественный состав кадров на определенный период времени.

Качественная потребность- это потребность по специальностям, профессиям и категориям персонала.

Количественная потребность – это выбор метода расчета необходимого количества персонала на определенный период времени.

3.3 Методы поиска персонала

Для более качественного подбора кадров, организации необходимо определиться с источниками набора персонала. Существует два основных вида источников:

Внутренний – из персонала данной организации;

Внешней – из кандидатов, не связанных с работой данной организации.

В том случае, если среди кандидатов на должность не находится внутри организации, то она обращается к внешним источникам. Это могут быть собственные базы данных на высококвалифицированных специалистов, средства массовой информации, интернет, кадровые агентства.

Для первичного отбора кандидатов в организации существует установленный образец анкеты (приложение 1). С претендентами, отобранными в результате анкетирования, проводится собеседование, при котором оцениваются человеческие и профессиональные качества. Результат собеседования в большинстве случаев основывается на интуиции менеджера по персоналу или руководителя.

В крупных организациях, имеющих собственную службу по работе с персоналом, предварительное собеседование проводит менеджер по персоналу, а руководитель проводит отборочное собеседование. При многоступенчатой структуре организации претендент проходит неоднократные собеседования с руководителями различных уровней, а также собеседование с директором, который принимает окончательное решение.

3.4 Функционирование трудового коллектива

При становлении и развитии трудовой коллектив проходит три этапа:

Первым этапом является формирование трудового коллектива из желающих работать на данном предприятии, отобранных в результате анкетирования и собеседований. На этом этапе руководителю, используя свой опыт и профессиональные навыки, необходимо отобрать наиболее квалифицированных работников для создания трудоспособного коллектива.

Вторым этапом является ознакомление руководителя с членами коллектива, в процессе их совместной работы. На этом этапе наблюдается неформальное сплочение членов коллектива с учетом их интересов и склонностей, складывается неформальная структура коллектива. Руководитель должен контролировать эти процессы и управлять ими. Возможно возникновение конфликтов, которые необходимо предотвратить, внося изменения в распределение функций и организацию рабочего процесса.

Третий этап - наличие сформировавшегося трудового коллектива. К этому времени все члены коллектива слаженно выполняют свои обязанности, принимая к сведению все требования и указания руководителя, в результате чего произошло сочетание как личных, так и коллективных интересов.

Каждый трудовой коллектив развивается индивидуально, одни проходят этапы развития быстрее, другие напротив. Имеют место случаи, когда второй этап затягивается, что может привести к распаду коллектива, это является следствием некачественного подбора работников и низкого уровня управления трудовым коллективом.

Для высококачественной работы трудового коллектива огромное значение имеет наличие в нем благоприятного морально-психологического климата среди его сотрудников.

Качество работы трудового коллектива во многом зависит от отлаженной системы мотивации как индивидуальной, так и коллективной. Мотивация – это побудительные мотивы для качественной работы сотрудников, направленной на достижение целей как личных, так и организации в целом. Она выступает в роли побудительной силы для активизации работы коллектива на основе личной заинтересованности.

Мотивационная структура подразумевает наличие двух факторов – внутренних и внешних.

Социальное развитие коллектива одна из главных потребностей коллектива. Потребности формируются в процессе развития коллектива. Коллективные потребности проявляются в системе целей и показателей, отображающих результаты труда коллектива.

Отношение человека к труду в основном обуславливается социально-экономической средой, в которой происходит трудовой процесс. Она определяет статус человека в коллективе и в обществе.

Руководство любой организации при определении целей деятельности должно задуматься о ресурсах, необходимых для их достижения. Очевидными являются потребности в денежных средствах, материалах и оборудовании. Но самым главным ресурсом, для достижения поставленных целей, является человеческий труд. Следовательно, для более эффективной работы любой организации необходим высококвалифицированный трудовой коллектив.

Таким образом подбор персонала – ключевой момент в деятельности любой организации.

4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе

Для более эффективной работы трудового коллектива, прежде всего, необходимо создать благоприятный морально – психологический климат среди его членов.

Благоприятный психологический климат - это та обстановка, когда все члены коллектива знают свое место в иерархии организации и довольны им, заняты интересным для себя делом и компетенции членов коллектива не пересекаются, а значит не возникает разногласий , и в коллективе царит атмосфера взаимопонимания и взаимопомощи.

Для создания благоприятного морально – психологического климата, дружеских взаимоотношений, необходимо, чтобы в коллективе были распределены следующие неформальные роли:

Эмоциональный лидер — человек, который имеет авторитет среди членов коллектива, и оказывающий влияние на членов группы независимо от занимаемого им должностного положения;

Диагност — человек, который способен провести анализ морально- психологического климата в коллективе, а также способный распознать качества каждого индивида и его позицию по отношению к другим членам коллектива;

Интегратор — человек, который способен сплотить коллектив для решения определенных задач организации, имеющий лидерский потенциал и целенаправленно выполняющий необходимую коррекцию морально – психологического климата в коллективе.

Но даже если роли распределены, и каждый член коллектива выполняет свои обязанности, необходима высокая квалификация руководителя, для создания идеального морально – психологического климата на предприятии.

На примере «Отдел маркетинга и рекламы» открытого акционерного общества «Нефтяная компания «Роснефть», рассмотрим морально - психологический климат отдела и основные конфликтные ситуации.

Как и в любом коллективе в данном отделе существует свой эмоциональный лидер, который оказывает положительное влияние на членов коллектива, к его авторитетному мнению прислушиваются, и так сложилось, что он же является начальником отдела.

Для данного руководителя характерен, если можно так сказать, либерально-демонстрационный стиль руководства. С одной стороны он предоставляет свободу действий своим подчиненным, в границах заданного проекта, с другой стороны он возбуждает чувство здорового соперничества, превращая процесс работы в соревнование коллег, для достижения максимальных результатов деятельности. Таким образом, данный стиль руководства улучшает морально-психологический климат в коллективе.

Руководитель своим поведением, заявлениями, призывами, широким внедрением корпоративной символики (в предметах труда, сувенирах), прививает всем сотрудникам организационную культуру, единство целей деятельности, что так же положительно влияет на атмосферу в коллективе.

Но, как и в любом творческом коллективе, в отделе возникают конфликты. Конфликт – это столкновение противоположно направленных позиций мнений или взглядов двух или более людей. В основном это межличностные конфликты, когда в коллективе сотрудники имеют противоположное мнение по поводу путей и способов достижения цели.

Но все возникшие конфликты разрешаются умелым руководителем.

Так что в трудовом коллективе отдела царит благоприятный морально – психологический климат, что, безусловно, способствует работе и творчеству членам коллектива.

5. Методы сплочения трудового коллектива

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

Сплоченность можно определить, как сумма всех сил, действующих на членов группы, чтобы удерживать их в ней. А под понятием «силы», в данном определении, подразумевается удовлетворенность индивида членством в коллективе. Сплоченностью является совокупность целей, преследуемых каждым работником и коллективом в целом. Если эти цели совпадают, то трудовая деятельность коллектива будет продуктивной.

Сплоченность означает, что данный состав коллектива не просто возможен, но и интегрирован наилучшим образом, а так же достигнута особая степень развития отношений, а именно такая степень, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью. Существует два основных вида трудовой сплоченности:

Предметно – деятельная сплоченность, формируется по двум основаниям: относительно реализации общей цели совместной деятельности, заданной извне организацией, и относительно частных целей членов группы, несоответствующих организационным.

Морально-психологическая сплоченность, которая может образовываться на двух основаниях: поддержание позитивного морально - психологического климата в группе и получение личных выгод от взаимодействия друг с другом.

Психологическое единство в группе возникает на основании общности человеческих ценностей, близости представлений членов коллектива о том, какое трудовое поведение приемлемо, а какое порицается, каковы должны быть отношения в группе, стиль и методы работы. Эта согласованность касается не только взаимных мнений людей, но и их отношений, на значимые для коллектива и его членов события делового или личного характера.

Другим необходимым компонентом сплоченности является согласованность взаимных действий людей, их поведения, но уже не в рамках конкретного труда и трудовых действий, а на фоне разнообразного взаимодействия. Особенно ярко эта сторона сплоченности коллектива проявляется в его организованности - способности к самоорганизации, слаженности, согласованному преодолению возникающих сложных ситуаций, присущих моментов во взаимодействии, иначе говоря, к совместной эффективной деятельности и к совместному решению проблем. Сплоченность коллектива определяется как идейное, нравственное, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство его членов, развивающееся на основе такой объективной характеристики, как организационное единство.

Сплоченным коллектив становится еще и по мере вовлечения индивида в группу. Индивид вовлекается в нее в той мере, в какой данная группа удовлетворяет его собственные потребности.

Основная цель каждого - получение прибыли (заработная плата), следовательно, их общая цель, складывается из индивидуальных целей каждого - выполнить работу. Коллектив будет более сплочен, если результат каждого будет зависеть от качественной работы коллег.

Одним из способов сплочения трудового коллектива являются игры.

Игры позволяют создать обстановку для сплочения членов коллектива. Особенность игры заключается в том, что ее процессе контакт между людьми глубок и полон, игровое содружество сохраняется даже после ее завершения. Игра придает эффект неопределенности, который оживляет и активизирует умственные способности, а также приводит к поиску оптимальных решений. В игре не важно, кто одержит победу, она дает полное представление о чести и самопожертвовании во благо коллектива.

Ролевые игры можно классифицировать следующим признакам:

1.Территориальный признак:

Настольные ролевые игры. Эти игры можно проводить не выходя из офиса, они не требуют наличия соответствующего антуража, обученного ведущего или особых навыков.

Павильонные ролевые игры. Для их проведения необходимо наличие специального помещения, в котором необходимо создание соответствующего антуража и снаряжения. Желательно присутствие ведущих игры и регулирующих его ход. В зависимости от сложности игры, требуется подготовка участников.

Ролевые игры на местности. Эти игры более сложные, в отличие от предыдущих, так как необходимо наличие специального снаряжения, костюмов, административной группы, которая будет курировать проведение данной игры, а также подготовка местности.

2.По уровню сложности.

Военные игры. В данной игре существует своя легенда, для развития которой необходимо создание особого мира, его условий, правил и законов, при которой поставленные задачи решаются силовым методом.

Сказочные игры – это усложненные военные игры, в которых присутствуют элементы магии. Для игр подобного рода требуется более высокий уровень подготовки игроков и организаторской ответственности.

Историко-этнографические игры проводятся по литературным произведениям и историческим событиям. Подготовка к проведению игр требует более детального подхода, как со стороны организаторов, так и ее участников.

Интеллектуальные игры. В данном случае активные действия минимальные, а участники должны быть всесторонне развиты.

3.По временному признаку.

Целевые игры, основной характеристикой которых является то, что команда, достигшая поставленной цели, признается победителем и игра считается завершенной.

Игры ограниченные по времени. Основной задачей которых является достижение цели каждым игроком за определенное время.

Нон-стоп. Игры, создаваемые по определенному сценарию, в которые можно играть бесконечно, т.к. не имеют логического конца.

Участие сотрудников в ролевых играх может быть как пассивное, ограниченное, так и свободное.

Каждое предприятие выбирает для себя подходящую игру, стремясь сплотить коллектив, где сплоченность рассматривается как важнейшая характеристика трудового коллектива и находится под постоянным контролем руководства организации.

Нефтяная компания «Роснефть» широко использует интеллектуальные игры. В марте этого года провела деловую оценочную игру для молодых специалистов компании «Лидеры роста».

Игра проводилась в два этапа – первый прошел 14 февраля в Нефтеюганске, второй – 1 марта в Москве. В двух этапах игры приняли участие порядка 140 молодых специалистов из 18 дочерних компаний «Роснефти», проработавших в компании не менее двух лет.

Мероприятие проводилось Департаментом кадров компании для выявления управленческого потенциала молодых специалистов и получения информации, на основе которой возможно планирование дальнейшего развития молодых специалистов. По условиям игры, участники не были ранее знакомы; организаторы поставили их в жесткие рамки, намеренно сформировав сборные группы и предоставив возможность, таким образом, сравнить себя с остальными коллегами. Игроки могли предлагать свои методы и решения, способствующие повышению эффективности управления и развития компании «Роснефть» в течение пятилетнего периода.

Мероприятие было простроено таким образом, что команды решали поставленные перед ними задачи автономно, но к определенному времени собирались в общей аудитории и защищали свои версии. Затем проводилось общее собрание, на котором отмечали наиболее удачные предложения. Затем перед командами ставилась новая цель и группы расходились, чтобы в итоге вновь выдвинуть свой, наиболее эффективный выход из представленной ситуации. В каждой команде присутствовали эксперты – наблюдатели. Они фиксировали работу внутри группы и оценивали участников.

По словам Владислава Пашина из Финансового управления «ЮНГ», это очень важный опыт, за один день членам команды пришлось не только познакомиться, но и стать единомышленниками. Обмениваясь мнениями, идеями, нужно было за короткое время найти и предложить свое решение поставленной перед ними задачи. Сначала возникали некоторые сложности в общении, так как в микроколлективе подобрались очень разные люди. У каждого из них был свой взгляд, свое видение проблемы. Сложно было по-настоящему объединиться, прийти к единому мнению, но впоследствии это удалось. Несмотря на то, что в предлагаемых решениях были повторы, тем не менее, высказывались остроумные предложения, заслуживающие внимания. Были отмечены некоторые перспективные идеи, связанные с развитием персонала. Это непростая тема, и суждения со стороны пришлись как нельзя кстати.

По мнению организаторов, деловая игра оправдала ожидания, так как. Прямое общение с коллегами из других дочерних предприятий, обмен мнениями и опытом решения проблем способствовал генерации новых идей, направленных на решение проблем холдинга.

По словам одного из участника, деловая игра помогла «почувствовать корпоративный дух» и определить собственный потенциал. Получить навыки «правильной» работы в команде и презентации своих проектов. Игра развивает умение работать в команде – излагать мысли, отстаивать свою точку зрения.

Эксперты – наблюдатели высоко оценили это мероприятие, так как прозвучали очень интересные мысли о привлечении дополнительного капитала в компанию, предлагались идеи по открытию пенсионных фондов, банков. «Изюминки» идей были у каждого участника.

Работа с молодыми специалистами ведется в компании регулярно. Это будущее компании, которому всегда уделяется повышенное внимание со стороны руководства. Деловая игра дала каждому возможность проявить свой лидерский потенциал. В результате молодые специалисты попадают в фокус внимания руководства не только на уровне своего подразделения.

6. Деятельность руководителя по управлению трудовым коллективом

Важным элементом деятельности организации является правильное управление трудовым коллективом, так как без людей цели организации не будут достигнуты. В условиях рыночной экономики лозунгом организации является: «Кадры решают все», инвестиции в кадры стали долгосрочными.

Однако для того чтобы деятельность коллектива была более результативной, существовал благоприятный морально – психологический климат, ему необходим грамотный руководитель, так как он координирует и объединяет.

Управление – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность. Управление реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Управление персоналом – это воздействие руководителя на членов коллектива, осуществляемое целенаправленно и непрерывно с целью достижения поставленных целей. Определение целей, принципов, задач и методов управления коллектива представляет собой – теорию по управлению персоналом, основной задачей которой является разработку совокупности методов управления.

Особым объектом управления является персонал, который можно рассматривать как личность, коллектив или группу.

Индивидуальная кадровая работа, т.е. управление личностью, подразумевает развитие личностных качеств работника. Под управлением коллективом понимается влияние на все взаимоотношения, происходящие внутри коллектива. Управление группой – это влияние на людей на формальном и неформальном уровне.

Объекты системы находятся в постоянной связи друг другом. В результате возникают различные процессы движения кадров как внутри предприятия, так и за его пределами. К числу таких процессов относятся переход с должности на должность, из коллектива в коллектив, из подразделения в подразделение, с предприятия на предприятие, рост квалификации, должностной рост работников. Наряду с этим следует назвать целый ряд других процессов: изменение профессионально-квалификационной структуры занятых, совершенствование организационной структуры, улучшение психологического климата в коллективе, другие социально-экономические процессы, позволяющие поставить ряд элементов управления трудовым коллективом на режим самоуправления и т. п.

Методы управления персоналом.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства[[4]](#footnote-4).

Существует три метода управления:

Административный, направленный на такую мотивацию поведения, которая стимулирует к дисциплине, чувству долга, стремлению индивида работать в данной организации. Отличается характером воздействия, т.е. любое распоряжение ли приказ обязателен к исполнению. Для него свойственно соответствие правовым нормам и актам вышестоящего руководства. Этот метод основан на власти и дисциплине известен как « метод кнута».

Экономический, основан на материальном стимулировании трудового коллектива и его отдельных членов. Базируется на классическом применении экономических законов и по воздействию характеризуется как «метод пряника».

Морально – психологический, основан на применении социального механизма и индивидуального подхода (потребности личности).

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод убеждения".

Важнейшей тенденцией науки об управлении является системный подход, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из трех взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в организации. Основная цель системы управления человеческими ресурсами - обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации. Управление человеческими ресурсами в современных организациях осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций управления), которые взаимосвязаны между собой и образуют структуру кадровой службы как самостоятельного функционального подразделения предприятия.

Целесообразно в системе управления персоналом использовать результативность труда как объект управления, т.к. это обусловлено рядом позиций:

1. Должны быть четко определены критерии результативности и их количественное выражение в экономических показателях, основой чего служат чаще всего различные нормы и нормативы.

2. Должна быть установлена точная зависимость между трудовыми усилиями работника и экономическими результатами организации. Для персонала, занятого основными видами деятельности и непосредственно производящего конечный продукт, это вполне возможно. Но остается большая доля работников, результативность труда которых зависит от множества факторов, в том числе и не зависящих от их трудовых усилий.

3. Использование результативности труда как объекта управления персоналом предполагает его предсказуемость в рамках четко заданных технологий работы. Но современные закономерности развития показывают возрастание доли таких видов труда, где результат непредсказуем, а его достижение зависит от личностных качеств работника.

4. Результативность многих видов труда проявляется лишь по истечении определенного времени. Поэтому, используя этот объект управления, за пределами управленческих воздействий остается лишь труд работников, чьи результаты могут быть оценены лишь косвенно или в отдаленной перспективе, а использование показателей результативности конкретных работников может в ряде случаев входить в противоречие с целями организации.

5. Ориентация на результативность труда побуждает у работников стремление к выполнению несложных функций, приносящих быстрый эффект.

6. Достижение одного и того же результата возможно различными путями, в том числе с использованием неэффективных методов.

Выделение результативности в качестве целевого объекта управления персоналом в организации означает, что:

1. При планировании потребности в персонале, необходимо рассчитать, какое количество работников нужно предприятию для достижения необходимых экономических результатов;

2. При отборе персонала, необходимо учитывать способность кандидата производить необходимый объем продукции;

3. При адаптации необходимо уделить особое внимание профессиональной адаптации;

4. При развитии персонала, учитываются качества, которые следует развивать для повышения работоспособности;

5. При оценивании учитывается результативность труда работника;

6. При организации труда необходимо организовать рабочее место, определить состав функций для увеличения экономических результатов труда работника и пр.

Сущность результативности труда как объекта управления – в безусловном приоритете в системе управления персоналом экономической стороны трудовой деятельности.

Основные правила, принципы работы с трудовым коллективом.

Существует множество принципов работы с коллективом, рассмотрим основные:

бюрократия – преобладание центрального звена управления (администрации) над основной частью коллектива для строгого выполнения нормативных документов организации.

гибкость управления характеризует подстраиваемость администрации к изменениям целей коллектива и условий для его работы.

дисциплинированность — все члены трудового коллектива исполняют нормативы внутреннего трудового распорядка, а руководители используют должные санкции к нарушителям дисциплины.

единоначалие – вся власть сконцентрирована в руках руководителя, а работник в свою очередь обязан выполнить и отчитаться за проделанную работу.

коллегиальность – руководители сотрудничают в тесном контакте друг с другом, участвуя в выработке наиболее важных решений.

кооперация - система управления коллективом, которая обеспечивает максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

корпоративность — совокупность всех интересов различных категорий персонала в обеспечении единства для достижения общих целей.

оперативность – своевременность принятия должного решения по анализу и совершенствованию системы управления, для предупреждения и устранения конфликтов в коллективе.

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

создание системы управления кадрами;

планирование кадровой работы;

проведение маркетинга персонала;

установление потребностей организации в кадрах;

установление кадрового потенциала организации;

оснащение системы управления, такое как правовое, техническое, информационное;

анализ работы подразделений организации;

анализ работоспособности и улучшение системы управления.

Анализ системы управления персоналом на предприятии НК «Роснефть».

На данном предприятии применяются административные, экономические и морально – психологические методы управления персоналом.

Административные методы предполагают – разработку должностных инструкций, установление санкций и поощрений, издание приказов, отбор и распределение кадров. Обязанности по разработке данного метода возложены на президента и правление, на начальников отделов и служб.

Экономические методы подразумевают – анализ, ценообразование и планирование, данные обязанности возложены на сотрудников бухгалтерии и финансовый отдел.

Морально – психологические методы – анализ и создание благоприятного климата в коллективе, стимулирование инициативы. Этот метод использует руководитель и непосредственно сотрудники коллектива.

Управление в «Отделе маркетинга и рекламы» основано на либерально – демонстрационном стиле, при котором руководитель дает свободу действий для своих подчиненных, в рамках заданного проекта, провоцирует здоровое соперничество между коллегами для достижения максимального результата деятельности, что в данном коллективе особо необходимо.

В коллективе данного отдела распределены неформальные роли, такие как: эмоциональный лидер, диагност, интегратор.

Работа руководителя с коллективом основана на следующих принципах:

Вознаграждение – основывается на результатах труда каждого человека и всего трудового коллектива в целом.

Гибкость – подразумевает приспособляемость руководителя к изменяющимся целям коллектива и условиям его работы.

Комфортность - управление персоналом обеспечивает максимальное удобство для творческих процессов в трудовом коллективе.

Для коллектива отдела, применяют материальную и нематериальную мотивацию. К материальным - относят зарплату, премии и различного вида персональные надбавки. К нематериальным – социальные льготы, такие как оплата проезда, детские новогодние праздники, мобильная связь и медицинская страховка, корпоративные мероприятия.

Несмотря на грамотное руководство, в коллективе все же случаются конфликты, зачастую это творческие конфликты (межличностные), возникающие в процессе работы.

В отделе члены коллектива – люди разнообразные, разного возраста, с различным уровнем квалификации. Большое внимание оказывается молодым специалистам.

В Компании созданы советы молодых специалистов и институт наставничества, обеспечивающий эффективную систему управления процессом адаптации молодежи в НК «Роснефть». Кроме того, организовано обучение и развитие молодых сотрудников, а также созданы условия для их карьерного роста. Планируя свое развитие, НК «Роснефть» стремится привлекать молодых талантливых сотрудников и уже сегодня заботится о тех, кто придет на работу через пять-десять лет. В Компании создана программа довузовской подготовки в рамках специализированных «Роснефть - классов».

Кроме того, Роснефть взаимовыгодно сотрудничает с ведущими высшими учебными заведениями России: Российским государственным университетом нефти и газа им. Губкина, Уфимским государственным нефтяным техническим университетом, Тюменским государственным нефтегазовым университетом, Санкт-Петербургским государственным горным институтом, Кубанским государственным техническим университетом, МГУ им. М. В. Ломоносова и проч.

Компания постоянно совершенствует учебно-методическую и материально-техническую базу вузов-партнеров в соответствии с современными требованиями, оказывает спонсорскую помощь, организует стажировки профессорско-преподавательского состава вузов на предприятиях НК «Роснефть», выплачивает корпоративные гранты преподавателям.

В НК «Роснефть» разработана система корпоративных и социальных стипендий, способствующая формированию резерва будущих специалистов. В 2007 г. такую стипендию получали 28 студентов. Наиболее перспективные студенты и выпускники приглашаются сначала на производственную практику, а затем — на постоянную работу в Компании.

Компания ценит свои кадры, если получает от них высокую отдачу, и стремиться поддерживать их не только на работе, но и социально. Наибольшую отдачу приносят продуманные инвестиции в кадры и их обучение.

Практические рекомендации

Рекомендации для руководителя «Отдела маркетинга и рекламы» НК «Роснефть», по совершенствованию системы управления трудовым коллективом. Подразделим их на четыре категории:

Организационные. Руководитель данного отдела использует либерально – демонстрационный стиль руководства, отрицательными моментами, которого является нездоровый дух соперничества, спровоцированный руководителем, что негативно отражается на результатах работы.

Рекомендации в данном вопросе, следующие - руководителю данного отдела было бы уместно сменить стиль руководства для создания наиболее лучших условий трудового процесса.

Формальные. В системе отношений «руководитель - подчиненный» зачастую происходит делегирование полномочий. Это дает возможность членам коллектива участвовать в принятии решений и сдаче готовой работы, но это не всегда уместно, так как иногда понимается, как нежелание руководителя принимать на себя ответственность за проделанную работу.

Рекомендации в данном вопросе, следующие – руководителю данного отдела необходимо, по возможности, сократить частоту возложения своих должностных обязанностей на членов трудового коллектива.

Психологические. Система мотивации и оплаты труда, на данном предприятии, четко сформулирована. Однако сотрудникам данного отдела приятно было бы услышать устную благодарность из уст своего руководителя, что непременно повлияло бы на состояние морально-психологического климата в коллективе.

Заключение

Изучив специальную литературу и проанализировав кадровую политику предприятие НК «Роснефть» можно сделать следующие выводы:

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.

Однако, несмотря на некоторые недочеты, руководителю «Отдела маркетинга и рекламы» удалось собрать и сплотить высококвалифицированных специалистов, что может его охарактеризовать как профессионального руководителя.

Список использованных источников

1.И.К.Макарова «Управление персоналом» Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова. Москва 2006

2.А.М. Карякин «Управление персоналом. Иваново 2005.

3. Бычкова А.В., « Управление персоналом», Пенза 2005.

4. « Теория управления персоналом», И. Б. Дуракова, Воронеж 2004.

5. «Управление персоналом организации», А.Я. Кибанова 1997.

6. А. С. Большаков «Менеджмент», Санкт – Петербург 2000.

7. Устав открытого акционерного общества « Нефтяная компания «Роснефть»

1. И.К.Макарова «Управление персоналом» Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова. Москва 2006 [↑](#footnote-ref-1)
2. А.М. Карякин «Управление персоналом. Иваново 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Устав открытого акционерного общества « Нефтяная компания «Роснефть» [↑](#footnote-ref-3)
4. « Управление персоналом», Бычкова А.В., Пенза 2005. [↑](#footnote-ref-4)