Федеральное агенство по образованию РФ

Ачинский филиал № 1

Федерального государственного образовательного учреждения

Высшего профессионального образования

"Сибирский федеральный университет"

Кафедра: Менеджмент организации

Специальность: Социальный менеджер

Группа СМ-06

Курсовая работа

Трудовой коллектив в организации

Руководитель работы

Разработал студент

Ачинск, 2007 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Трудовой коллектив и его роль в современных условиях 5

1.1. Понятие трудового коллектива, его сущность и функции 5

1.2. Принципы и методы построения стабильного трудового коллектива 11

1.3. Место руководителя в трудовом коллективе 17

2. Трудовой коллектив как главный ресурс организации 21

2.1. Конфликты в трудовом коллективе 21

2.2. Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности 27

3. Анализ трудового коллектива в ООО "АРТА" 33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 41

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 42

# ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия. Появились организации, наряду с базирующимися на государственной собственности, частные, смешанные, имеющие коллективную ответственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

В связи с этим актуальность выбранной темы очевидна. В настоящее время, вопрос управления персоналом организации встает особенно остро, поскольку каждая организация старается максимально оптимизировать свою деятельность, сделать ее более эффективной. Для осуществления целей предприятия (организации) необходимо общее усилие персонала. И управление коллективом играет в этом важнейшую роль.

Цель данной курсовой работы – рассмотреть трудовой коллектив как неотъемлемую часть организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. раскрыть понятие трудового коллектива и определить его сущность;

2. определить принципы и методы построения стабильного трудового коллектива;

3. определить важность руководителя в трудовом коллективе;

4. рассмотреть коллектив как социально-психологическую характеристику групповой деятельности;

5. проанализировать управление трудовым коллективом на определенном предприятии.

Объектом исследования является ООО "АРТА". Предметом исследования является ее деятельность.

## 1. Трудовой коллектив и его роль в современных условиях

### Понятие трудового коллектива, его сущность и функции

Человек - первоначальный элемент любой социальной общности. Он нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищут взаимоотношений с другими людьми.

Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, то они постепенно начинают осознавать и существование друг друга психологически. Создается социально-психологическая общность.

Время, требуемое для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и характера взаимосвязи людей. Но результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание людьми того, что о них думают и чего от них ждут другие люди, заставляет их некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится группой.

Группа - это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности и т.д. От толпы она отличается тем, что толпа - это неорганизованное скопление людей, сборище. [6]

Группа - это социальная категория, и поведение людей в группе изучается социальной психологией. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Каждый из нас принадлежит ко многим группам. Мы члены групп семьи, родственников, друзей, студентов и т.д. Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение.

В процессе совместного труда люди прямо или косвенно связаны между собой, вступают в определенные отношения, объединяются в группы, образующие коллектив.

Коллектив - это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

Важнейшим звеном общественной структуры являются трудовые или производственные коллективы. Чтобы производить материальные и духовные ценности, люди вступают в определенные связи и отношения, и только в рамках этих связей существует производство.

Трудовой коллектив - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей. [9]

Если цели ясны и понятны членам трудового коллектива и становятся стремлением каждого его члена, то они сплачивают трудовой коллектив. Разумеется, что общность целей не устраняет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди различаются уровнем образования, жизненным опытом, особенностями характера и другими индивидуальными признаками. К числу других характеристик, определяющих понятие трудового коллектива, относятся его структура, величина, функции, процедуры общения и т.д.

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

Трудовой коллектив - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллектива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в труде, в общении, в познании, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

Исходной социологической предпосылкой изучения трудового коллектива является представление о нем как о совокупности социальных ролей и совокупности людей, которые по-разному проявляют себя как личности при выполнении своих ролей.

В данной курсовой работе под трудовым коллективом или персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации как:

* особенности индивидуального поведения;
* особенности группового поведения;
* особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых:

* индивидуальные способности, склонности и одаренность - предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
* специфика мотивации - специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
* индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
* демографические - половые и возрастные особенности;
* национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

* особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
* феномены групповой динамики - этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

* субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
* членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
* функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

В трудовом коллективе в совместном труде обеспечивается единство и сочетание интересов общества, работодателя и работника.

Трудовые коллективы призваны приумножать материальные и духовные богатства страны, рационально использовать имеющиеся ресурсы, проявлять неустанную заботу о членах коллектива, об улучшении условий их труда, быта и отдыха.

В современных условиях, когда права предприятий существенно расширены и даже такие основные вопросы, как определение структуры предприятия, органов управления им, установление объемов затрат на содержание предприятия, решаются ими самостоятельно, вопрос об управлении приобретает особое значение. [2]

С возрождением частной собственности именно собственник имущества осуществляет свои права по управлению предприятием. Он может управлять имуществом предприятия самостоятельно или через уполномоченные им органы.

Однако, известно, что в процессе создания новой стоимости, доходов, прибыли участвуют и труд, и капитал. Соотношения того и другого при распределении прибыли крайне трудно установить. И от того, кто реально управляет предприятием, зависит очень многое.

Все трудовые коллективы имеют общие свойства:

* наличие общей цели, единство интересов членов трудового коллектива;
* организационная оформленность в рамках социального института;
* общественно-политическая значимость деятельности;
* отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи;
* социально-психологическая общность членов коллектива;
* управляемость;
* наличие четко обозначенной структуры взаимодействий и определенного круга обязанностей, прав и задач.

В основу классификации трудовых коллективов может быть положено несколько критериев, в соответствии с которыми они могут быть подразделены следующим образом:

* по формам собственности (государственные, частные и т.п.);
* по сферам деятельности (производственные и непроизводственные);
* по времени существования (временные и постоянные);
* по стадии развития (формирующиеся, стабильные, распадающиеся).
* по подчиненности (основной, первичный, вторичный). [3]

Трудовые коллективы призваны выполнять следующие типичные функции.

1. Функция управления производством – осуществляется через различные формальные органы коллективного управления, общественные организации, специальные выборные и назначаемые органы, непосредственное участие работников в управлении.

2. Целевая – производственная, экономическая: выпуск определенной продукции, обеспечение экономической эффективности деятельности и т.д.

3. Воспитательная – осуществляется методами социально-психологического воздействия и через органы управления.

4. Функция стимулирования эффективного трудового поведения и ответственного отношения к профессиональным обязанностям.

5. Функция развития коллектива – формирование навыков и умений коллективной работы, совершенствование методов деятельности.

6. Функция поддержки рационализаторства и изобретательства.

С содержательной стороны трудовой коллектив определяют как такую общность, в которой межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности. При таком понимании трудового коллектива в его структуре всегда (в разной степени) присутствуют три главных элемента: лидерская группа, ядро, периферийная часть.

Лидерскую группу представляют члены трудового коллектива, на которых функционально возложена функция руководства, или член коллектива, который в силу своих личностных качеств пользуется авторитетом у большинства других его членов.

Ядро составляют те члены трудового коллектива, которые уже утвердились в коллективе, идентифицировались с ним, то есть, являются носителями коллективного сознания, норм и ценностей.

Периферийную часть структуры трудового коллектива образуют те его члены, которые либо недавно включились в систему коллективных отношений и еще не идентифицировались с ней, либо присутствуют в коллективе лишь функционально. Именно эта часть коллектива в первую очередь является объектом "манипулирования" со стороны лидера. [5]

### 1.2. Принципы и методы построения стабильного трудового коллектива

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл.1).

Таблица 1. Принципы построения системы управления персоналом в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
| Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом | |
| Обусловленности функций управления персоналом целями производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оптимальности соотношения интра - и инфрафункций управления персоналом | | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции). | |
| Оптимального соотношения управленческих ориентации | | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства. | |
| Потенциальных имитаций | | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня. | |
| Экономичности | | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. | |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. | |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. | |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). | |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. | |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. | |
| Простоты | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. | |
| Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. | |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации “вниз” (дезагрегирование, детализация) и “вверх” (агрегирование) по системе управления. | |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. | |
| Согласованности | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. | |
| Устойчивости | | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные “локальные регуляторы”, которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. | |
| Многоаспект-ности | | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. | |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прозрачности | | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых “несущих конструкциях” (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. | |
| Комфортности | | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. | |
| Принципы, определяющие направлений развития системы управления персоналом | | | |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управлений персоналом, что устраняет дублирование. | | |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций. | | |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом. | | |
| Адаптивности (гибкости) | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. | | |
| Преемствен-ности | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. | |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделении, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п. | |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. | |

Продолжение таблицы.

|  |  |
| --- | --- |
| Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. [4]

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл.2).

Таблица 2. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | Методы формирования | Методы обоснования | Методы внедрения |
| Самообследо-вание | Системный анализ  Экономический анализ | Системный подход | Аналогий  Сравнений  Нормативный | Обучение, переподготовка  и повышение квалификации  работников аппарата  управления |
| Интервьюиро-вание, беседа | Декомпозиции | Аналогий | Экспертно-аналитический |  |
| Активное наблюдение в  течение рабочего дня | Последовательн  ой  подстановки  Сравнений | Экспертно-  аналитический  Параметрический  Блочный | Моделирование фактического и  желаемого состояния  исследуемого объекта | Привлечение общественных организаций |
| Моментные наблюдения | Динамический  Структуризации целей | Моделирование  функционально-стоимостной анализ | Расчет количественных и  качественных показателей  оценки экономической  эффективности  предлагаемых вариантов | Функционально-стоимостной анализ |
| Фотография рабочего дня | Экспертно-аналитический  нормативный | Структуризации целей |  |  |

Продолжение таблицы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Анкетирование | Параметрический  Моделирования | Опытный  Творческих  совещаний |  |  |
| Изучение документов | Функционально-стоимостной анализ | Коллективного блокнота  Контрольных вопросов |  |  |
| Функционально-стоимостной анализ | Главных компонент  Балансовый  Корреляцион-ный и  регрессионный анализ  Опытный  Матричный | Метод 6-5-3  Морфологичес-кий  Анализ | Функционально-стоимостной анализ |  |

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.). [8]

### 1.3. Место руководителя в трудовом коллективе

Процессы руководства и руководитель являются неотъемлемыми элементами организации. Руководство – это доминирующее и направляющее влияние на поведение членов организации для достижения организационных и личных целей, опирающееся на властную позицию и авторитет. На эффективность руководства влияют следующие его компоненты:

* руководитель, обладающий необходимыми для управления людьми качествами;
* властная, командная позиция (руководящая должность), располагающая ресурсами влияния;
* авторитет и связанные с ним отношения неформального влияния;
* группа, подчиненные, обладающие индивидуальными особенностями и находящиеся в системной взаимозависимости и интерактивном взаимодействии;
* общая цель и конкретизирующие ее задачи;
* организация (организационная структура), упорядочивающая и усиливающая руководящее воздействие;
* внешняя среда, в которой осуществляется руководство;
* ситуация, отражающая динамичные, относительно изменчивые во времени факторы, которые влияют на руководство.

Важнейшим компонентом эффективного руководства является лидерство (от англ. leader – ведущий, вождь). Руководитель, обладающий всеми качествами лидера – идеальный глава организации, способный обеспечить наивысшие достижения. Роли и функции руководителя определяют его место в трудовом коллективе.И. Ансофф указывает четыре основные роли руководителя:

* роль лидера, обладающего высоким авторитетом и способностью влиять на других людей;
* роль администратора – эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;
* роль планировщика – главные задачи этой роли – оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;
* роль предпринимателя – выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом минимизируя его. [10]

Более детально место руководителя в организации раскрывается в следующих десяти ролях:

"мыслитель" – общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;

"организатор" – координация работы сотрудников;

"штабной работник" – обработка управленческой информации и составление документации;

"кадровик" – отбор, расстановка, оценка персонала;

"воспитатель" – обучение и мотивация персонала;

"снабженец" – обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;

"общественник" – участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях, работа с общественными организациями;

"инноватор" – внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;

"контролер" – контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;

"дипломат" – налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. Множество конкретных функций руководителя можно объединить в две основные функции: 1) достижение групповой цели; 2) сплочение группы и забота о ее сохранении. Вторая функция имеет глубокое социально-психологическое содержание, оценка и использование которого позволяют существенно повысить эффективность деятельности и авторитет руководителя. В содержание функции сплочения группы входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений членов группы с руководителем. К числу таких задач относятся:

обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;

* оповещение о групповых нормах, правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;
* защита и ободрение "тихих" членов команды, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;
* предупреждение и разрешение конфликтов;
* защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;
* развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;
* всяческая поддержка групповых собраний;
* внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильно понимания общих целей, возможностей, проблем и т.д.);
* мотивация сотрудников;
* инициирование конструктивной критики.

Функции руководителя выступают, кроме того, мерой оценки его индивидуальных качеств и способностей эффективно работать. [12]

## 2. Трудовой коллектив как главный ресурс организации

### 2.1. Конфликты в трудовом коллективе

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Конфликт - это элемент человеческой деятельности и существования. В жизни работников организации могут возникать конфликты: производственные, политические, национальные, социальные, семейные и т.д.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне, сделать то же самое.

При ответе на вопрос о пользе и вреде конфликта необходимо разобрать две формы конфликтов:

* деструктивные (разрушительные, вредные);
* конструктивные (созидательные, полезные).

Деловые взаимоотношения конфликтного характера могут проявляться в трёх формах: содержательные, социальные и коммунальные взаимодействия.

Содержательные взаимодействия в конфликте проявляются тогда, когда обсуждаются сугубо рабочие вопросы, сравнивается имеющаяся информация по проблеме, анализируется логическая "цепочка" и оттачиваются аргументы.

Социальные взаимодействия проявляются в деловом конфликте тогда, когда руководитель апеллирует к своему статусу и ответственности, использует свою официальную власть и возможности. В этом случае он может сказать: "Я принимаю решение, потому что отвечать буду именно я и никто другой" или "Моё решение в этом конфликте будет основным, потому что ответственность лежит на мне".

Коммунальные взаимодействия, возникающие в конфликте, проявляются в том, что люди взаимодействуют друг с другом примерно так: "Ты – такой…" - "Ты сам такой…". Коммунальные взаимодействия содержат личные оценки оскорбительного характера, направленные на снижение уверенности другого человека. [14]

В деструктивном конфликте люди "застревают" на коммунальных "склоках", обсуждение личных недостатков друг друга и не захватывают в поле своего взаимодействия собственно те проблемы, которые и вызвали данное напряжение. Борьба протекает горячо, интенсивно и стремительно. Возникают многочисленные искажение смыслов и проекции. Конфликтующие стремятся защититься преимущественно при помощи силовых методов, унижая и оскорбляя друг друга. Они выстраивают коммуникативные барьеры, устраивают "засады", спешат нападать первыми – это жестокая "война", в которой есть победители и побеждённые, "раненые" (получившие психологическую травму) и "убитые" (отказавшиеся от активной позиции, сломленные и подавленные).

Деструктивный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время разрушает отношения между людьми – от неприятия друг друга, до полного разрыва. По существу, деструктивный конфликт – конфликт бессмысленный, потому что проблема остаётся нерешённой, а отношения могут быть надолго испорчены.

Конструктивный деловой конфликт строится на содержательных и социальных взаимодействиях: руководитель и сотрудники обсуждают рабочие проблемы, в то же время управленческий работник использует свой должностной статус для сохранения влияния на ситуацию.

Конструктивный конфликт во многих деловых ситуациях является нужным и полезным.

Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. При таком выяснении позиций люди начинают более ясно осознавать свои собственные цели и интересы, а также цели и интересы партнёров.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряжённой ситуации, но без крика и взаимных упрёков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание участников направлено на поиск решения сложных вопросов, а не взаимное подавление друг друга.

Итак, существуют два основных критерия для оценки того, какой тип конфликта имеет место:

* конфликт является деструктивным (разрушающим), если отношения между людьми не улучшились, а ухудшились вплоть до разрыва. Конструктивный или созидательный, творческий конфликт способствует улучшению отношений и углубление взаимопонимания;
* конфликт является деструктивным, если проблема, его вызвавшая, осталась не решённой. При конструктивном конфликте обязательно должно быть найдено решение проблемы.

Следовательно, можно сделать важный вывод: необходимо всячески избегать коммунальных взаимодействий в ситуации конфликта.

Чтобы деловой конфликт протекал конструктивно, необходимо следовать таким рекомендациям:

* при обсуждении профессиональных проблем важно, чтобы оба партнёра были настроены на понимание друг друга, а не на борьбу с целью отстаивания только своей позиции и давления на партнёра;
* в деловом конфликте не рекомендуется отступать от предметно-содержательного обсуждения проблемы и "переходить на личности". Если в качестве аргумента необходимо апеллировать к своему должностному статусу и правам руководителя, необходимо следить за тем, чтобы этот аргумент не перешёл в коммунальные взаимодействия, связанные с упрёками и оскорблениями;
* нежелательно смотреть на своего партнёра как на врага, впадать в безудержный гнев, злость и мщение. Необходимо чувствовать опасность коммунальных взаимодействий и избегать их, поскольку они ведут к разрушительному и бессмысленному конфликту.

Забастовка – это процесс коллективного взаимодействия социальных групп против руководства.

Причины конфликтов бывают объективные и субъективные: различия в целях, взаимозависимость заданий, ограниченность ресурсов; различия в восприятии ценностей; разные уровни образования, различия в стиле поведения и биографиях людей; плохая коммуникативность и т.д. [11]

"Виды конфликтов и пути их разрешения"

Психологи выделяют четыре основных вида деловых конфликтов:

Внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личными потребностями, или когда к личности предъявляются противоречивые требования.

Многие внутриличностные конфликты руководителей и подчинённых возникают из-за рассогласованности производственных требований с личными потребностями и ценностями работников, функциональными перегрузками или, наоборот, недогрузками рабочего времени. Для работающих женщин актуален внутриличностный конфликт, сопряжённый с невозможностью согласовывать производственные и карьерные цели с целями семейной жизни и воспитания детей.

Межличностный - самый распространенный тип конфликтов, это психологическое столкновение людей с разными взглядами, темпераментом, ценностями.

Межличностные конфликты проявляются в столкновении различных индивидуально-темпераментных свойств работников. Так, психологически несовместимыми могут быть два сотрудника, имеющие выраженные холерические типы темпераментов: активные, стремящиеся к лидерству, не терпящие возражений, имеющие высокую скорость принятия решений, вспыльчивые, конфликтные, имеющие слабый самоконтроль.

В свою очередь межличностные конфликты делятся на горизонтальные (конфликты между сотрудниками одного уровня) и вертикальные - между руководителем и подчиненным.

Конфликт между личностью и группой возникает чаще всего тогда, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.

Межгрупповые конфликты. Каждая организация состоит из множества групп (формальных и неформальных), поэтому это, прежде всего конфликты между формальными группами, между организацией и неформальными группами.

По скорости протекания конфликты делятся на быстротечные и затяжные. Быстротечные в свою очередь могут быть остродинамичными (опасными для жизни) и динамичными (опасными для здоровья). Затяжные конфликты делятся на остростатичные (опасные для психологического состояния) и статичные (снижающие активность личности). [13]

Теория и практика менеджмента предлагает множество способов разрешения конфликтов. В любом конфликте необходимо четко выделять стратегию и тактику разрешения конфликтов. Стратегия определяется содержанием самого конфликта и его восприятием.

В стратегии разрешения конфликтов можно выделить следующие моменты:

уклонение от конфликта представляет уход от конфликта. Уклонение желательно, если цель не очень важная;

доминирование - когда цель важна, первостепенна;

капитулянство - когда отношения в коллективе важнее целей соперников.

Модель конфликта как процесса обозначена на рисунке 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Управленческая ситуация | |
|  |  |
| Источники конфликта | |
|  |  |
| Возможность разрастания конфликта | |
|  |  |
| Реакция на ситуацию | |
|  |  |
| Конфликт происходит | Конфликта не происходит |
|  |  |
| Управление конфликтом |  |
|  |  |
| Функциональные и дисфункциональные последствия | |

Рис 1. Модель конфликта как процесса.

В тактике разрешения конфликтов выделяют следующие способы:

* поддержание статуса-кво - такая тактика может применяться для выигрыша времени, это тактика союзников, тактика накапливания информации;
* доминирование - такая тактика может применяться при необходимости быстрого реагирования, когда нет времени для дискуссий, когда руководитель уверен, что ничего дельного предложить уже не могут, когда руководитель свою точку зрения считает единственно правильной;
* компромисс может применяться в случаях, когда обе стороны убеждены, что сближение возможно. Компромисс, может быть, достигнут путем: взаимных уступок (когда обе стороны ощущают свою выгоду), уступок по незначительным вопросам, сотрудничества (когда конфликтующие стороны желают мирного исхода).

Методы и способы разрешения конфликтов разнообразны - от бесед, просьб, убеждений, разъяснений до силового разрешения (подавление, перевод, разъединение, приказ, решение суда и т.д.).

Главная задача менеджера в том, чтобы уметь "войти" в конфликт и разрешить его, используя разные методы. [7]

### 2.2. Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности

Трудовой коллектив характеризуется определенным набором социально-психологических признаков. Наиболее существенные из них следующие:

1. Совпадение ценностных ориентаций коллектива с ценностными ориентациями общества.

2. Отношения товарищества, взаимопомощи, низкий уровень конфликтности.

3. Доброжелательное отношение к "новичкам".

4. Преобладание оптимистического настроения.

5. Удовлетворенность работой и коллективом.

6. Хорошая трудовая и производственная дисциплина.

7. Предрасположенность к общению в нерабочее время.

8. Свободное обсуждение вопросов, связанных с трудовой деятельностью и жизнью коллектива, доброжелательная критика.

Выделяют следующие социально-психологические параметры развития трудового коллектива, влияющие на эффективность деятельности: направленность, организованность, психологическое единство.

Направленность изучается с точки зрения ее движущих сил и подразделяется на внешнюю (например, на цели деятельности) и внутреннюю (коллективная и эгоистическая).

Организованность – важнейшая характеристика организации. Это ее способность сохранять устойчивость структуры при обогащении и динамичности функций. Она проявляется в объеме и скорости реакций данной организации на изменение внешней и внутренней среды, в способности коллектива сочетать разнообразие мнений и форм поведения ее участников с единством действия, направленного на достижение единой цели.

Организованность характеризует трудовой коллектив:

а) с количественной стороны (полнота согласованности изменений и действий);

б) с качественной стороны (совершенствование организационных отношений, обогащение форм активности участников коллектива).

Эмпирические показатели организованности коллектива следующие:

* стремление к сохранению группы (коллектива) как целого;
* наличие авторитетного и компетентного руководства;
* единство мнений об организаторах;
* субординационная совместимость;
* способность к согласованным действиям;
* инициативность и самостоятельность членов группы;
* стремление к сотрудничеству и др.

Психологическое единство (сплоченность) – это общность межличностных отношений, единство восприятия внешних и внутренних воздействий, положительный характер эмоциональных установок, отсутствие эгоцентрических устремлений, "признанность" всех членов группы друг к другу.

В зависимости от уровня сплочённости выделяют следующие типы коллективов:

1) сплоченный (консолидированный) коллектив. Он характеризуется относительно стабильным составом работников, отношением дружбы и взаимного уважения, высокой дисциплиной и трудовой отдачей;

2) расчлененный (слабосплоченный) коллектив состоит из ряда социально-психологических групп, имеющих своих лидеров. Трудовые показатели, активность и дисциплина этих групп различна;

3) разобщенный (конфликтный) коллектив характеризуется отсутствием личных дружеских контактов, официальными связями его членов, высоким уровнем текучести кадров, низкой трудовой активностью.

По своей направленности сплоченность может быть

а) положительной (функциональной), т.е. ориентированной на цели и задачи трудовой деятельности;

б) отрицательной (дисфункциональной), направленной на достижение целей, противоречащих задачам организационного развития.

Различают следующие стадии сплочения трудового коллектива:

1. Ориентационная – это этап становления. Эта стадия характеризуется тем, что простое объединение людей преобразовывается в группу с общими целями и задачами, идейной направленностью. Каждый член коллектива ориентируется в новом для него коллективе путем целенаправленной ориентации и самоориентации.

2. Взаимоадаптационная стадия – представляет собой формирование единых установок поведения членов коллектива при целенаправленном, воспитательном воздействии руководителя или путем самоадаптации (подражание и идентификация). На этой стадии создается актив, выделяются добросовестные исполнители, организаторы и дезорганизаторы, складывается группа пассива.

3. Стадия консолидации, сплочения. Это этап зрелости коллектива. Группы формируются по интересам. Большинство работников воспринимает коллективные задачи как личные, возникает сотрудничество, единство работников.

Особую значимость все указанные выше параметры имеют в современных условиях, когда необходимо формирование компетентного рыночного мышления.

Результативность деятельности трудового коллектива во многом определяется состоянием его социально-психологического климата.

Социально-психологический климат – это целостное социально-психологическое состояние коллектива, относительно устойчивый и типичный для него настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, организация труда) и характер ценностных ориентаций, межличностных отношений и взаимных ожиданий в нем.

Социально-психологический климат бывает:

а) благоприятный, характеризующийся взаимным доверием, уважением, информированностью по значимым вопросам, взаимовыручкой и взаимной ответственностью. При благоприятном климате у человека достаточно развита потребность в труде на общем благо.

б) неблагоприятный, характеризующийся неуважительным отношением коллег друг к другу, черствостью, повышенным уровнем конфликтности в коллективе.

в) неустойчивый, для которого характерна периодичность возникновения конфликтов.

Социально-психологический климат зависит от многих факторов и, прежде всего, от стиля и методов руководства. Поэтому руководитель, владея основами социально-психологических знаний должен эффективно воздействовать на социально-психологические, а через них на организационные и экономические процессы, протекающие в коллективе.

Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Френсис выделили наиболее типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллективов:

1. Непригодность руководителя. Руководство – это, видимо, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Организаторские способности имеются далеко не у каждого. Установлено, что такая одаренность встречается в несколько десятков раз реже, чем музыкальные или математические способности.

2. Неквалифицированные сотрудники. Эффективный коллектив должен представлять собой сбалансированное объединение людей, где каждый качественно исполняет свою роль и все решают общую задачу.

3. Ненормальный микроклимат. Коллектив составляют люди с разными ценностями и пристрастиями. Объединяют их не только общие цели, но и эмоции. Преданность коллективу – один из признаков нормального климата в коллективе. Высокая степень взаимной поддержки также естественное состояние эффективно работающего коллектива. Недоверие, подозрительность друг к другу разъедают коллектив.

4. Нечеткость целей. Если нет ясного видения общей цели, то отдельные члены коллектива не смогут внести свой вклад в общее дело. Изучение экономических гигантов США и Японии показало, что их успех во многом обусловлен наличием делового кредо, то есть совокупности основных целей и задач. Эти цели конкретно формулируются для трудовых коллективов нижестоящих подразделений в виде принципов деятельности, правил или даже лозунгов, а затем постоянно и умело доводятся до сознания и чувств всех работающих.

5. Неудовлетворительные результаты работы. Бывает, что хороший микроклимат, высокая компетентность сотрудников не дают хороших результатов. Неудачи, как правило, оказывают демотивирующее воздействие на членов коллектива. Задача руководителя в таком случае – поддержать высокий моральный дух сотрудников, предложить соответствующие стимулы для активизации работы подчиненных.

6. Неэффективность методов подготовки и принятия решений.

7. Закрытость и конфронтация. Когда в коллективе нет свободы суждений, в нем возникает нездоровый климат. Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов.

8. "Неразвитые сотрудники". При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладает коллектив с высоким уровнем индивидуальных способностей его членов. "Развитые сотрудники" энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы, открыто обсуждать свою позицию, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов, хорошо излагают свое мнение.

9. Низкие творческие способности коллектива. Эффективный коллектив имеет способность генерировать творческие идеи и осуществлять их.

10. Неконструктивные отношения с другими коллективами. Оппозиция по отношению к другим подразделениям организации чаще всего снижает эффективность деятельности. Руководитель обязан налаживать связи, изыскивать возможности для совместного решения проблем, добиваться личного взаимопонимания и налаживания сотрудничества.

Учет названных типичных сложностей в организации эффективной деятельности коллектива способен помочь руководителю в выполнении функциональных обязанностей. [1]

## 3. Анализ трудового коллектива в ООО "АРТА"

ООО "АРТА" выступает как оптовый посредник по продаже молочных изделий в городе Ачинске, и за его пределами. К рыночным сегментам рынка относятся люди различных возрастов. ООО "АРТА" наряду с рекламными объявлениями, даваемыми периодически, сопровождает свои шаги массированной рекламной кампанией. Организационная структура данной фирмы представлена на рисунке 2.

Генеральный директор

Начальник отдела сбыта и доставки

Начальник цеха

Главный бухгалтер

Водители-экспедиторы

менеджеры

Бухгалтер-кассир

Зав. складом

бригадиры

Работники склада, грузчики

упаковщики

операторы

Торговые представители

Менеджер по закупкам

Рис.2 - Организационная структура ООО "АРТА".

Функциональные обязанности персонала (трудового коллектива):

Во главе всей фирмы ООО "АРТА" стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками организации. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся:

1. главный бухгалтер

2. начальник отдела сбыта и доставки

3. начальник цеха

4. менеджер по закупкам.

5. Заведующий складом

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у гл. бухгалтера находится бухгалтер-кассир. Он выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Далее в подчинении директора стоит начальник цеха. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства по переработке сырья (молока), его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции. Обеспечивает своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе производства. Согласовывает планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией. Организует межремонтное обслуживание, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Начальнику цеха подчиняются бригадиры смен. Они организует работу смены, составляют режим производства, контролируют работу цеха, обеспечивают бесперебойную и технически правильную работу операторов и упаковщиков на требуемом уровне качества. Операторы и упаковщики – персонал, непосредственно участвующий в переработке продукции.

Заведующий складом состоит в подчинении генерального директора и руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей, следит за отпуском готовой продукции со склада и приёмом сырья на склад. [15]

Начальник отдела сбыта и доставки также подчиняется генеральному директору. В его обязанности входит разработка, и внедрение новых проектов по организации системы сбыта, выделение сегмента рынка для сбыта продукции, контроль за деятельностью менеджеров по продажам, ведение сделок и заключение особо крупных договоров, контроль оплаты за поставленный товар. А так же организация доставки товара заказчикам, составление планов маршрутов для водителей экспедиторов.

Начальнику отдела сбыта и доставки подчиняются менеджеры по продажам, в чьи обязанности входит поиск клиентов, заключение договоров, контроль за выполнением заказов, согласование времени и условий поставок, и водители-экспедиторы, которые обеспечивают доставку готовой продукции заказчикам.

Торговые представители подчиняются менеджерам. По запросу выезжают к клиенту с образцами и прайс-листами, демонстрируют товар.

Менеджер по закупкам подчиняется непосредственно директору. В его компетенции поиск новых поставщиков, заключение договоров на поставку, расширение номенклатуры, мониторинг рынка конкурирующих фирм и производителей.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанным элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет своими прямыми подчинёнными, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных. Организационная структура ООО "АРТА" линейная. Она имеет ряд достоинств:

* четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
* быстрота реакции в ответ на прямые указания;
* личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие.

Есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю, его перегрузка. Отсутствие сплочённости коллектива, и как следствие, менее эффективная работа, замедленное решение возникающих проблем.

Методы управления, используемые на предприятии.

На предприятии работает метод косвенного воздействия. Начальник создает условия для осуществления целей, а служащие добиваются результатов. Цель организации – удовлетворенность клиентов в качественном продукте, отличном сервисе и при этом получение прибыли.

Направления воздействия, применяемые на данном предприятии:

Экономический метод управления, когда существует материальная заинтересованность менеджеров и торговых представителей. Менеджер применяет различные методы для достижения результативности, экономический метод при этом является самым эффективным, т. к. тут пряма зависимость: чем больше товара продал, тем больше получил прибыли. Оплата труда этих специалистов строится по простой схеме: оклад + процент от продаж.

Организационно-распорядительный метод так же применяется. Он основан на приказах, распоряжениях, когда указания идут от вышестоящих работников. По такой схеме работают лица, непосредственно занятые на производстве.

Люди – один из важнейших факторов деятельности ООО "АРТА", поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

Проблема найма персонала наиболее актуальна для ООО "АРТА". Каким образом происходит отбор кандидатов. Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым. Генеральный директор детально изучает, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Отбор проводится с помощью наблюдений за будущим работником и регистрации всех выполняемых им функций, проводится собеседование (пусть он сам расскажет о своей работе).

Набор сотрудников ООО "АРТА" на планируемые должности осуществляется, как из внешних, так и из внутренних источников. Внешние источники – это и кадровые агентства, и центры занятости, также предприятие помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Или организация предлагает людям, уже работающим в фирме порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. (Например, торговый представитель имеет возможность карьерного роста в менеджера по продажам, оператор – в бригадира и т.п.). Продвижение по службе сильно мотивирует работника, а руководству не приходится обучать нового специалиста многим нюансам работы в организации. Риск при внутренней кадровой политике может заключаться в том, что в организацию не поступают новые люди со свежими взглядами и идеями и это может привести к застою.

Основной проблемой на предприятии при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Но генеральный директор ООО "АРТА" прилагает все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными. Благодаря мероприятиям, направленным в организации на решение этой проблемы, наблюдается снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих. При отборе кадров директор отбирает из созданного в ходе набора резерва, кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации. Используют такие методы отбора: как собеседование и испытания.

Социальная адаптация в коллективе. Работник, приходящий в ООО "АРТА" может иметь уже накопленный опыт, систему взглядов и свое видение работы в данной организации. Начиная трудовую деятельность на новом месте, работник постепенно адаптируется в организации. При приеме на работу руководитель информирует кандидата о принятых нормах поведения, как профессионального, так и неформального. Далее, в ходе общения и сотрудничества с коллективом, работник видит отношение к работе коллег, неформальные связи и влияния. Таким образом, он постепенно перенимает систему норм и обычаи, начинает понимать, чего ждет от него организация и какова его роль здесь. Обязанность руководителя – помочь работнику адаптироваться на новом месте, проводить обучение требуемым навыкам, собеседования на тему, что понимается под эффективной работой.

Повышение квалификации и обучение. Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, необходимым для более эффективной работы, повышения производительности труда для достижения целей организации. Значение обучения персонала общепризнанно. На ООО "АРТА" обучение проводится не только при поступлении человека в организацию, но и при переводе на новую должность или продвижении, при поручении работнику новых видов работы, а также, если при проверке установили, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Чем большую квалификацию имеет персонал организации вообще, тем выше общая производительность труда.

Чтобы обучение давало высокие результаты, работники, которых обучает ООО "АРТА" должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, создает благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка). Обучение в организации состоит не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый работник может приобрести на конкретном месте в организации. Сотрудников посылают на различные тренинги, курсы по повышению квалификации.

Оценка трудовой деятельности. Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, нужно время от времени оценивать эффективность его труда. Лучше всего это делать индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований. Сначала объясняют работнику, чего именно ждет от него организация, определяется, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Лучше всего как можно конкретнее определить поведение работника в организации.

Оценка трудовой деятельности служит для мотивационных целей: в процессе оценки выявляются работники, которые особенно хорошо справляются со своими обязанностями. Даже если таких работников невозможно перевести на более привлекательную должность (у них нет такого потенциала или по другой причине), они все равно заслуживают вознаграждение (чаще в денежной форме). Такое вознаграждение придает работнику уверенность в себе, стимулирует самоуважение, подталкивает к еще более эффективному труду, другими словами сильно мотивирует к положительному поведению.

"Наниматель" должен разбираться в людях, понимать их потребности, уметь контактировать с различными людьми.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшим звеном общественной структуры являются трудовые или производственные коллективы. Трудовой коллектив - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей.

В первом разделе данной курсовой работы был рассмотрен трудовой коллектив и его роль в современных условиях, откуда стало ясно, что трудовой коллектив - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию и психологию. Были определены принципы и методы построения стабильного трудового коллектива и место руководителя в трудовом коллективе. Выяснилось, что руководитель, обладающий всеми качествами лидера – это идеальный глава организации, способный обеспечить наивысшие достижения.

Во втором разделе курсовой работы была определена сущность конфликта в трудовом коллективе и его виды. Конфликт - столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Конфликт - это элемент человеческой деятельности и существования.

В третьем разделе был проведен анализ управления трудовым коллективом в ООО "АРТА". На предприятии работает метод косвенного воздействия на работников. Начальник создает условия для осуществления целей, а служащие добиваются результатов. Цель организации – удовлетворенность клиентов в качественном продукте, отличном сервисе и при этом получение прибыли.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: 1998;

2. Белоусов А.А. Основы менеджмента [Текст] / А.А. Белоусов. - Владивосток - Изд-во ДВГУ, 2001;

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]. Учебник. - М.: МГУ, 1997;

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст] / Н.И. Кабушкин. – Минск, 2002;

5. Каспарьян Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива [Текст] / Г.И. Каспарьян. – Ростов-на-Дону: 2000, с.33;

6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 1997;

7. Лапуста М.Г. Словарь-справочник менеджера [Текст]. – М., 1996;

8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001;

9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: Дело, 1999, 2001;

10. Руденко В.И. Менеджмент. Конспект лекций [Текст]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003;

11. Сербинский, В.Ю. Управление персоналом [Текст] / В.Ю. Сербинский. – 1999;

12. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В. А, Дятлов. – 2001;

13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2000;

14. Электронный ресурс: режим доступа: www. bankreferatov. ru;

15. Электронный ресурс: режим доступа: www. student. ru.