КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине "Менеджмент"

по теме: "Управление отношениями в трудовом коллективе"

Содержание

Введение

Глава 1. Трудовой коллектив: определение, свойства, классификация, функции

Глава 2. Социальная ориентация и социальная структура трудового коллектива

Глава 3. Основные принципы управления трудовым коллективом

Заключение

Список используемой литературы

## Введение

Актуальность темы исследования. Успехи процветание предприятия, прежде всего, зависит от правильного управления отношениями в трудовом коллективе.

Коллектив - это общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов, причем основные ценностные ориентации являются общественно-значимыми.

Выделяются следующие типы коллективов: учебные, трудовые, воинские, спортивные, общественно-политические, коллектив людей, объединенных по интересам (рыболовы, охотники, автолюбители) и др.

Трудовой коллектив - это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность в какой-либо конкретной организации (коммерческой, государственной, муниципальной).

Трудовой коллектив является основной ячейкой общества, которая объединяет всех работников предприятия, учреждения, организации для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

В профессионально-квалификационной структуре коллектива выделяют следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, работники со средне-специальным образованием, с высшим образованием.

В трудовом коллективе выделяют формальные и неформальные организации.

Цель формальной организации - сделать управление людьми эффективным, а поведение их контролируемым и предсказуемым. В отличие от формальной, неформальная структура взаимоотношений строится на принципах саморегуляции и самоорганизации.

Социальная структура трудового коллектива - это совокупность его социальных элементов и отношений между этими элементами. Основным элементом структуры трудового коллектива является социальная группа, то есть совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком (например, общей профессией, стажем работы и т.д.) и различающихся по производственным и социальным функциям.

Управление отношениями в трудовом коллективе оказывает огромное влияние на результаты хозяйственной деятельности любого предприятия.

Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют нормам и правилам. Отношения с руководителем также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений.

Успех в бизнесе в значительной степени зависит от того, насколько эффективно используются ресурсы, в том числе и трудовые, то есть персонал и насколько правильно осуществляется управление отношениями в трудовом коллективе.

Степень разработанности проблемы.

Анализ монографической и периодический литературы по проблематике курсовой работы показал, что научных публикаций по проблемам взаимоотношений в трудовых коллективах для построения системного представления о предмете данного исследования довольно много. Изучением данного вопрсоа занимались такие исследователи как Ф. Котлер, М. Месхон, Ф. Фердоури. Из отечественных ученых выделим Хруцкого А. И, Казначевскую Г.Б. и других.

Цели и задачи исследования.

Цель написания данной работы - изучить вопрос управления отношениями в трудовом коллективе.

Задачи работы:

1. Дать определение понятию трудовой коллектив, изучить функции и классификацию трудового коллектива.

2. Изучить социальную ориентацию и социальную структуру трудового коллектива.

3. Ознакомиться с процессом управления отношениями в трудовом коллективе, сделать соответствующие выводы и предложения.

Объект исследования - взаимоотношения в трудовом коллективе.

Предмет исследования - модели, повышающие эффективность взаимоотношений в трудовых коллективах.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труду отечественных и зарубежных специалистов по данной проблеме.

Теоретическая и практическая значимость курсовой работы определяется актуальностью поставленных задач и достигнутым уровнем разработанности проблематики, оценкой перспектив развития взаимоотношений в трудовых коллективах.

## Глава 1. Трудовой коллектив: определение, свойства, классификация, функции

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими. Малая группа, чтобы называться коллективом, должна соответствовать весьма высоким требованиям:

успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);

иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;

создавать для каждого своего члена возможность развития личности;

быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Группа на пути к коллективу проходит несколько этапов[[1]](#footnote-1):

1) взаимная ориентация - этот этап заключается в самопрезентации, наблюдении друг за другом, попытках понять для себя важные свойства партнеров. Это этап невысокой работоспособности группы. Мероприятия, сокращающие эту фазу - организация встречи с изложением цели группы и функций ее членов;

2) эмоциональный подъем - определяется преимуществом контактов, оживленных новизной ситуации;

3) спад психологического контакта - возникает потому, что люди приступают к совместной деятельности, в которой обнаруживаются не только достоинства, но и недостатки. Формируется некоторая взаимная неудовлетворенность;

4) подъем психологического контакта.

Исходя из вышесказанного, дадим определение понятию коллектив.

Коллектив - это общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов, причем основные ценностные ориентации являются общественно-значимыми[[2]](#footnote-2).

В Федеральном законе от 19 мая 1995г. № 82 - ФЗ "Об общественных объединения" трудовые коллективы определяются как органы общественной самодеятельности граждан, создаваемые по месту работы.

Трудовой коллектив наделен полномочиями, определяемыми Трудовым Кодексом РФ. Свои полномочия трудовой коллектив реализует прежде всего через общие собрания (конференции) работников организации. Трудовому коллективу также предоставляется право создавать иные представительные органы работников.

Кроме этого трудовой коллектив является основной ячейкой общества, которая объединяет всех работников предприятия, учреждения, организации для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

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:

а) по формам собственности (государственные, частные);

б) по формам деятельности (производственные и непроизводственные);

в) по времени существования (временные и постоянные);

г) по стадии развития (формирующиеся, стабильные, распадающиеся);

д) по подчиненности (основной, первичный, вторичный).

Трудовые коллективы призваны выполнять следующие типичные функции[[3]](#footnote-3):

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.

## Глава 2. Социальная ориентация и социальная структура трудового коллектива

Работники предприятия представляют собой организационно оформленную общность людей, которая образует его социальную организацию. Такая организация представляет собой систему социальных групп, выполняющих специфические производственные функции и взаимодействующих для достижения определенной цели. Она регулирует свой состав и взаимоотношения между группами работников с помощью иерархической структуры власти.

Социальная организация предприятия характеризуется:

иерархией в управлении;

наличием единой цели;

распределением функций, полномочий, обязанностей[[4]](#footnote-4).

Социальные организации функционируют благодаря сплочению, руководству, социальному контролю за деятельностью их членов, стимулированию их трудовой активности через формирование общих ценностных ориентаций и норм.

Социальная структура трудового коллектива - это совокупность его социальных элементов и отношений между этими элементами. Как уже отмечалось выше, основным элементом структуры трудового коллектива является социальная группа, то есть совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком (например, общей профессией, стажем работы и т.д.) и различающихся по производственным и социальным функциям.

Социальные группы могут быть реальными, которые всегда организационно оформлены, имеют четкое распределение функций, и условными, которые формируются, например, по полу, возрасту, стажу работы и т.д.

Взаимоотношения членов трудового коллектива как высшей стадии развития социальной группы можно структурировать по нескольким направлениям.

Социальная структура может быть представлена такими категориями как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руководители.

Функциональную структуру представляют следующим образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, производственно-технический персонал).

Производственно-функциональные отношения вытекают из разделения и кооперации труда и имеют две разновидности:

отношения по горизонтали между работниками, имеющими одинаковое социальное положение;

отношения по вертикали (организационно-управленческие), т.е. отношения между руководителями и подчиненными.

Немало важную роль играет социально-демографическая структура, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности. Для руководителя чрезвычайно важно правильно оценить половозрастную структуру коллектива с психологической точки зрения, поскольку каждый возрастной период имеет свои психологические особенности. При формировании также должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности. Особенности женской и мужской психологии накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестоки, рациональны, но и инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и лидерским конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Социально-организационная структура формируется общественными органами, функционирующими на предприятии. Это профсоюз, молодежные объединения, научно-технические общества, общества изобретателей и рационализаторов, советы бригад и др.

В профессионально-квалификационной структуре коллектива выделяют следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, работники со средне-специальным образованием, с высшим образованием.

В рамках социальной организации трудового коллектива выделяют также формальную и неформальную подсистемы регуляции отношений. Они опираются на две достаточно разнородные совокупности средств и отношений с соответствующими им структурами. Каждая подсистема отличается собственной структурой и действует по собственным законам. Они постоянно взаимодействуют, образуя единую систему, дополняя друг друга, иногда противоборствуя.

Формальная структура организации - основа административной структуры - представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний. Она напоминает пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) - отношения власти и субординации. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест. Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подразделения в формальной организации определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах.

Цель формальной организации - сделать управление людьми эффективным, а поведение их контролируемым и предсказуемым. Поэтому в фундаменте такой организации лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение в организации. Итак, формальная организация образует каркас отношений в организации, придает им необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс достижения цели.

В отличие от формальной, неформальная структура взаимоотношений строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная структура не является жестко структурированной. Вектор ее направленности меняется. При этом ее направленность может, как усиливать и дополнять внешний организационный импульс, так и противостоять ему. Строится она на основе личностных особенностей членов группы, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жестко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, преобладают групповые нормы, а спонтанное взаимодействие людей придает гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жесткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии функциональных должностных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер. Таким образом, формальная структура создается отношениями между безличными должностными и профессиональными позициями, а неформальная - отношениями между живыми людьми в процессе их совместной деятельности.

Необходимость в неформальной организации обусловлена рядом факторов:

невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;

неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;

необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносится в формальную.

Невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам при всем многообразии неделовых отношений.

Последнее условие является основанием для деления неформальной организации на два блока: неформальную организацию, связанную с трудовой деятельностью и так называемую социально-психологическую организацию, регулирующую внепроизводственные связи людей.

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

Совпадение ценностных ориентаций коллектива с ценностными ориентациями общества.

Отношения товарищества, взаимопомощи, низкий уровень конфликтности.

Доброжелательное отношение к "новичкам".

Преобладание оптимистического настроения.

Удовлетворенность работой и коллективом.

Хорошая трудовая и производственная дисциплина.

Предрасположенность к общению в нерабочее время.

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 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:

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.

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

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.

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.

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.

Неэффективность методов подготовки и принятия решений.

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.

"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.

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

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.

## Глава 3. Основные принципы управления трудовым коллективом

Управление отношениями в трудовом коллективе оказывает огромное влияние на результаты хозяйственной деятельности любого предприятия.

Как уже отмечалось выше, взаимоотношения трудового коллектива с работодателем, в том числе по вопросам участия работников в управлении организацией, по вопросам участия работников в управлении организацией, по вопросам социального партнерства, охраны труда и другим, регулируется, прежде всего, Трудовым Кодексом РФ, уставом организации, коллективным договором, а также законодательными актами РФ, не противоречащими Трудовому Кодексу РФ. Установленные названными нормативными правовыми актами полномочия трудовых коллективов не зависят от организационно-правовой формы и формы собственности организации.

Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют нормам и правилам. Отношения с руководителем также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений.

Трудовое поведение определяется мотивацией трудовой деятельности, которая в свою очередь формируется под воздействием потребностей, интересов, ценностей, ценностных ориентаций, мотивов, установок. Потребности выступают глубинными источниками возникновения интересов. Интересы формируют мотивы и ценности. В свою очередь на интересы и ценности оказывает непосредственное влияние трудовая ситуация, складывающаяся из совокупности плановых и оценочных показателей, административных решений и системы стимулов. Между мотивами и ценностными ориентациями существует обратная связь, т.е. они взаимно воздействуют друг на друга. Мотивы, установки и ценностные ориентации напрямую формируют трудовое поведение. Общая схема механизма регулирования (рис.1):

Рис.1 Механизм регулирования трудового поведения

Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от следующих переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Если человека назначают руководителем, всегда ли он задумывается над тем, как сложатся отношения между людьми в той группе, которой он будет руководить? Понимают ли его будущие сотрудники друг друга и поймут ли нового человека - руководителя? Настроение каждого из нас в огромной степени зависит от поведения и отношения людей, с которыми мы общаемся. Хорошее отношение радует, плохое огорчает, тревожит, настораживает. А руководителю еще труднее, потому что по своему социальному статусу он как бы противостоит группе людей, объединенных общим "мы". И вот такое взаимодействие человеческого "я" и группового "мы" очень сложно и противоречиво, изменчиво и неустойчиво. Мы часто, говоря о коллективе, рассматриваем это взаимодействие как соотношение индивидуальности и коллективности, при этом, как правило, отдаем предпочтение коллективности. Отсюда - стремление к усреднению, уравниванию людей и нелюбовь к "выскочкам", желание поставить их "на место".

Такая тенденция очень вредна для развития общества, особенно его творческого, интеллектуального потенциала. Оказывается, что чем ярче и богаче индивидуальность, выше уровень развития каждого члена коллектива, тем более дееспособным, человечным является и коллектив в целом. Поэтому так важно проникнуть в особенности тончайшей ткани взаимоотношений "я" и "мы", складывающихся в социальной группе, т.е. в коллективе, которым мы руководим или собираемся руководить. И психология здесь может стать здесь хорошим помощником.

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;

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.

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 имеют 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;

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 мерой оценки его индивидуальных качеств и способностей эффективно работать и управлять отношениями в трудовом коллективе.

## Заключение

Подводя итоги, прежде всего, еще раз хотелось бы напомнить основные понятия, связанные с трудовым коллективом.

Трудовой коллектив - это общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов, причем основные ценностные ориентации являются общественно-значимыми.

Выделяются следующие типы коллективов: учебные, трудовые, воинские, спортивные, общественно-политические, коллектив людей, объединенных по интересам (рыболовы, охотники, автолюбители) и др.

Выделяют шесть основных функций трудового коллектива: функция управления производством, целевая, воспитательная, функция стимулирования, функция развития коллектива, функция поддержки рационализаторства и избирательства.

Управление отношениями в трудовом коллективе оказывает огромное влияние на результаты хозяйственной деятельности любого предприятия.

Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют нормам и правилам. Отношения с руководителем также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений.

Можно по-разному руководить своими сотрудниками: от полного невмешательства в их работу до жесткой диктатуры в отношениях с подчиненными.

Нормальный стиль руководства персоналом использует два способа руководством командно - административный и демократический.

Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно "засасывают" текущие дела. В результате на них тратится столько времени, что не остается времени думать о совершенствовании работы своего предприятия.

Итак, подведем итог всего вышесказанного.

Успехи процветание предприятия, прежде всего, зависит от правильного управления отношениями в трудовом коллективе. Для этого руководители должны четко уяснить свою задачу и цели коммерческой деятельности. Затем необходимо убедиться в том, что эти цели поддерживают все сотрудники данной организации. Чутко улавливая мнение и настроение трудового коллектива, руководители должны добиваться единства своих коммерческих целей и целей трудового коллектива. В этом случае возможно пробудить в сотрудниках активность и творческую энергию, что станет залогом успешного развития предприятия.

Кроме того, необходимо обратить особое внимание на стиль руководства персоналом. Правильный стиль работы станет основой успеха в бизнесе. При этом не следует забывать, что в общении с разными сотрудниками и в зависимости от ситуации необходимо вести себя по-разному. Нужно обладать изрядной гибкостью и не бояться применить в случае необходимости авторитарные методы руководства, а на следующий день предстать перед своими сотрудниками в обличье руководителя-демократа.

При управлении персоналом необходимо помнить о решении триединой задачи: достижение общих коммерческих целей; превращение всех сотрудников в команду единомышленников; создание трудовых стимулов для каждого сотрудника. Успех в бизнесе в значительной степени зависит от того, насколько эффективно используются ресурсы, в том числе и трудовые, то есть персонал и насколько правильно осуществляется управление отношениями в трудовом коллективе.

## Список используемой литературы

1. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. 1990.

2. Психология управления: курс лекций/ Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов и др. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: Инфра-М, 1997.

3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1998.

4. Сероштан Н.А. и др. Социология труда. - Харьков: Основа, 1990.

5. Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Отв. ред. Е.В. Шорохова и др. - М.: Наука, 1983.

6. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб пособие. - М.: Инфра. - М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

7. Филиппов А.В. Управление кадрами на предприятии. - М.: Знание, 1985.

8. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - Санкт-Петербург: Энергоатомиздат, 1997.

9. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М.: Процесс, 1993.

10. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - К.: Украина, 1994.

11. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебное пособие. - Ростов н /Д, 2002.

12. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. - М: Дело, 1999.

13. Басаков М.И. Трудовое право. - М: МарТ, 2006.

14. Бердычевский В.С., Д.Р. Акопов. Трудовое право. - Ростов н/ Д: Феникс, 2004.

1. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. С. 124. [↑](#footnote-ref-1)
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. С. 291. [↑](#footnote-ref-2)
3. Психология управления: курс лекций/ Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.:Инфра-М, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. 1990. С. 27. [↑](#footnote-ref-4)