СОДЕРЖАНИЕ

[1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ 5](#_Toc289844935)

[1.1. Сущность организационного поведения 5](#_Toc289844936)

[1.2. Развитие теории управления организационным поведением 7](#_Toc289844937)

[2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ООО «ИСКРА-ТРЕЙД» 12](#_Toc289844938)

[2.1. Характеристика объекта и методов исследования 12](#_Toc289844939)

[2.2. Анализ управления организационным поведением в ООО «ИСКРА-ТРЕЙД» 14](#_Toc289844940)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 35](#_Toc289844941)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 37](#_Toc289844942)

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом, как и управление любыми другими ресурсами, является составляющей управленческой деятельности, так как по определению все руководители исполняют, согласно иерархии, свои роли в достижении целей организации, и контроля деятельности других людей, обычно своих подчиненных. Поэтому руководители должны обеспечить условия для предоставления необходимого организации персонала, набираемого с внешнего рынка труда, и заботиться об его эффективном использовании для достижения организационных целей. [5, c. 112]

Важной частью системы управления персоналом является управление поведением сотрудников. Поведение сотрудников оказывает решающее влияние на успешность организации. В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека.

Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Эффективное трудовое поведение работника предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы.

Отечественная психология выделяет следующие основные мотивы.

Во-первых, увлеченность профессией, своим делом. Во-вторых, ориентация на получение максимального материального вознаграждения.

В-третьих, осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решений).

Материальная заинтересованность — один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Уравниловка в оплате — препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника.

Социальная значимость труда — понимание общественной полезности выполняемой работы. Как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли в организации добросовестный труд? Положительные ответы на эти вопросы являются основой социальной справедливости в коллективе. [8, c. 113]

Это обуславливает актуальность данного исследования.

Цель данной работы – провести исследование управления поведением персонала в конкретной организации.

Объект исследования – персонал ООО «ИСКРА-ТРЕЙД»

Предмет исследования – управление поведением персонала ООО «ИСКРА -ТРЕЙД».

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

* 1. **Сущность организационного поведения**

Анализ литературных источников показал, что существует несколько, иногда противоречащих друг другу, точек зрения об определении понятия «организационное поведении».

Организационное поведение — это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации. — людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой. Среди этих аспектов и факторов находятся такие как статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности — социальные, социально-психологические и психологические — поведения субъектов хозяйственной организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением. Организационное поведение базируется на исследованиях экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих все экономические процессы, исследует процессы, происходящие только в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров[7, c. 34]

Междисциплинарный взгляд на организационное поведение может быть представлен с различных позиций:

1. Как метод изучения, т.е. организационное поведение рассматривается как функционирование на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Следовательно, изучая организационное поведение, необходимо определить, на каком уровне — индивидуальном, групповом и (или) организационном — оно будет рассматриваться и взаимодействовать;

2. Как мультидисциплина, так как организационное поведение использует теорию, методы, принципы и модели, заимствованные из различных дисциплин. Изучая организационное поведение, нельзя опираться на четко разработанную теоретическую основу. Это область, в которой только в настоящее время начался процесс формирования и развития теоретических основ;

3. Как способ ориентации на личность, т.е. организационное поведение имеет четкую ориентацию на личности и их отношения, восприимчивость, способность к обучению, чувства, цели работников и пр., т.е. на то, что представляет наибольший интерес для организации;.,

4. Как способ повышения результативности организации, тж с помощью организационного поведения руководители должны знать ответ на вопросы: как определить результативность работника, группы, организации; почему бывает низкая и высокая результативность; каким образом ее повысить?

Таким образом, организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет маргинальный (межпограничный) статус, а с другой — оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей «наддисциплины».

Анализ организаций показывает, что их самым существенным признаком, по которому определяется работоспособность ее сотрудников, являются отношения в диапазоне «сотрудничество — конфронтация». Ситуации в этом диапазоне могут возникать во всей организации: и по вертикали («сверху вниз» и «снизу вверх»), т.е. между руководителями и подчиненными им сотрудниками, и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, службами и различными корпоративными звеньями, если это холдинг. Для того чтобы объяснить проявления организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких плюсовых и минусовых факторов зависит формирование сотрудничества работников в организации [3.c.2] В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те минус-факторы, которые ведут к конфронтации, разрушая сотрудничество.

Рабочими понятиями в объяснении организационного поведения являются:

* мотивы (внутренние причины поступков);
* стимулы (внешние причины поступков);
* мотивация (преобразование стимулов в мотивы поведения);
* мотиваторы (доминанты субъективного мира человека, регулирующие его поведение по интересам «изнутри», например карьера, к которой он стремится, творческая работа, в которой работник находит себя);
* стимуляторы (факторы объективного окружения, регулирующие его поведение «извне», например льготы, компенсации, поддержка коллег по работе и др.);
* мотивировка (обоснование тех или иных поступков и стратегий поведения);
* потребность (переживание нужды в чем-либо).

Центральное понятие в объяснении сущности организационного поведения — выбор «Я»-позиции.

* 1. **Развитие теории управления организационным поведением**

Классическая школа управления (1911 год). Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического знания, занимает прочное место в современной цивилизации. Получив в начале века наиболее четкое выражение в концепциях научного организационное поведение управления Фредерика Тейлора, идеальной бюрократии Макса Вебера, науки администрирования Анри Файоля, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого рационализма в управлении [18, c.22].

В рамках классической школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства. Так, Тейлор сводил труд лишь к физиологическим затратам, измеряя напряжение, скорость реакции, и на этом рассчитывал законы нагрузки на организм. Используя наблюдения, замеры, анализ, он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха.

Таким образом, согласно концепции Тейлора необходимо оптимально приспособить человека к машине.

Немецкий социолог Макс Вебер также считал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Развитие идей Ф. Тейлора и М. Вебера было продолжено А. Файолем. Он попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры. По его теории, руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов.

По мере развития экономического прогресса появляется необходимость переосмысления способов управления. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы, предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляются самим коллективом.

Так центральными проблемами в управлении персоналом становятся мотивация и квалификация. Но управлять умственной деятельностью оказалось намного сложнее, чем физической. Этот факт требовал нового поиска подходов к управлению персоналом.

Школа человеческих отношений. Поведенческая школа (1930–1960 гг.) Порожденные «классической школой» технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы ХХ в. Рационализм в менеджменте при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций.

В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление – поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда. Самый большой его вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии – это знаменитые Хоторнские эксперименты в «Western Electric Company» около Чикаго.

Системный подход. Два рассмотренных направления – рационалистическое и поведенческое – развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления (сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок) способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление.

Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем. Сильное влияние на мышление управляющих оказали в 50–60-е годы:

1. идеи «постбюрократических организаций», «организационного гуманизма»;

2. представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счете, приспосабливающей свое внутреннее строение к ее «организационному контексту», то есть состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, качествам людей, формирующих его «человеческий капитал».

В одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные, даже бюрократизированные, системы управления, в других – организации, построенные на принципах дебюрократизации, внутренней свободы, саморегулирования.

Ситуационный подход. На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи ситуационного подхода, в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления – как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе – в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста». Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математическому инструментарию, как и к бихевиористским приемам манипулирования поведением людей, стало еще более спокойным, когда в начале 80-х годов была осознана огромная важность «организационной культуры» как характеристики интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия: и системные, и поведенческие [18, c.35]. Маятник вновь качнулся от технократизма к гуманизму в управлении.

Развитие теории управления и, прежде всего, управления людьми в процессе производственной деятельности описывается авторами с различных позиций. Например, Р. Скотт, рассматривая теорию управления в развитии с двух точек зрения: закрытой и открытой систем и рационального и социального факторов, выделил четыре этапа в развитии теории и практики управления.

Под открытой системой он понимал систему, воспринимающую и реагирующую (в отличии от замкнутой) на внешние воздействия, будь то изменение цен на сырье, ужесточение конкурентной борьбы или другие факторы.

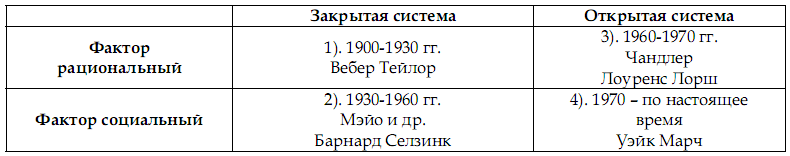
С начала ХХ века (т.е. с момента зарождения теории управления) и до 60-х годов принципы управления были построены по закрытому типу. Иначе говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за пределами предприятий, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа фирмы рассматривалась как закрытая система.

На таких позициях в течение долгого времени базировалась управленческая деятельность и в нашей стране. Лишь с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к решению возникающих проблем исходя из того обстоятельства, что работа фирмы во многом обусловлена внешней средой.

С другой стороны, как это видно в табл. 1, имеет место смена направления от рационального фактора к социальному. Рациональный (или механический) фактор имеет в виду достижение конкретных целей – прежде всего, максимизацию прибыли. Исходя из этого построена вся работа организации.

Таблица 1

Системы управления



Со временем управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1960 г. не осуществился качественный скачок. Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили свое развитие в трудах Дугласа МакГрегора.[16, c45]

МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

• задания, которые он получает;

• качество выполнения задания;

• время получения задания;

• ожидаемое время выполнения задания;

• средства, имеющиеся для выполнения задания;

• коллектив (окружение), в котором он работает;

• инструкции, полученные им;

• убеждение его в посильности задания;

• убеждение его в вознаграждении за успешную работу;

• размер вознаграждения за проведенную работу;

• уровень его вовлечения в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на подчиненного и определяют качество и интенсивность его труда. На основе этих факторов МакГрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теориями «Х» и «У».

Теория «Х» и теория «У» по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом. Теория «Х»

• Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

• Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

• Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория «У»

• Работа для человека так же естественна, как игра.

• Внешний контроль не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

• Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху.

• Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию человека и превращает его в противника организации.

Как видно, теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, а теория «Y» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе. В чистом виде теории «Х» и «Y» являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными. Но это деление чисто теоретическое, и на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Такое явление называется сочетанием стилей руководства.

Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа.

Вывод. Организационное поведение — это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации. — людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой. Среди этих аспектов и факторов находятся такие как статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности — социальные, социально-психологические и психологические — поведения субъектов хозяйственной организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением. Организационное поведение базируется на исследованиях экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих все экономические процессы, исследует процессы, происходящие только в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров.

1. **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ООО «ИСКРА-ТРЕЙД»**
   1. **Характеристика объекта и методов исследования**

Транспортная компания ООО «ИСКРА-ТРЕЙД» была создана 2000 году, тогда ее единственным направлением были доставка грузов г. Москвы в Якутию большегрузными автомобилями. Штат сотрудников компании включал директора, главного бухгалтера, трех водителей и рабочих.

В течение 11 лет компания развивалась, пробовала осуществлять доставки в разных направлениях нашей области. Штат сотрудников значительно увеличился.

ООО «ИСКРА-ТРЕЙД» осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание в города и поселки Магаданской области, как по перевозкам сборных грузов, так и по предоставлению полного спектра логических услуг. Транспортная компания «ИСКРА-ТРЕЙД» – один из крупнейших перевозчиков по Магаданской области автомобильным транспортом.

Деятельность ООО «ИСКРА-ТРЕЙД» строится на основе Федерального закона «О транспортно-экспедиционной деятельности», принятого Государственной Думой 11.06.2003г. Настоящим законом определяется порядок осуществления транспортно-экспедиционной деятельности – порядок оказания услуг по организации перевозок грузов любыми видами транспорта и оформлению перевозочных документов, необходимых для осуществления перевозок грузов.

Общество с ограниченной ответственностью «ИСКРА-ТРЕЙД», именуемое в дальнейшем «общество», создано на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации и закона об обществе с ограниченной ответственностью. Основной целью деятельность общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещающих законом. Приоритетными направлениями деятельности общества являются: транспортно-экспедиционное обслуживание юридических лиц и граждан.

Персонал компании, занятый в сфере транспортно-экспедиционного обслуживания по Магаданской области, как по перевозкам сборных грузов, так и по предоставлению полного спектра логических услуг делает все возможное для того, чтобы обеспечить самый высокий уровень сервиса и обслуживания.

Организационная структура ООО «ИСКРА-ТРЕЙД» представлена на рис. 1.

При изучении поведения в организации используются такие методы, как опросы (интервью, анкетирование, тестирование); сбор фиксированной информации (изучение документов и т.п.); наблюдения и эксперименты.

Интервью могут проводиться «лицом к лицу», по телефону, с использованием компьютеров. Разработано большое количество стандартизированных опросников (анкет). Например, с их помощью измеряется удовлетворенность трудом, организационный климат.

При исследовании поведения в организации широко используется метод структурированного наблюдения. Например, при наблюдении среды организации выделяются следующие элементы: помещение, обстановка, оборудование, оформление, освещение и цвет, внешний облик членов организации. Основу исследований в этой области составляют лабораторные и естественные эксперименты.

директор

Менеджер по персоналу

Финансовый директор

гараж

Консультанты - менеджеры

Планово-экономический отдел

Главный инженер

Рисунок 1 - Организационная структура ООО

В процессе работы по исследованию поведению персонала компании ООО "ИСКРА-ТРЕЙД" были использованы следующие методы: наблюдение, анкетирование, тестирование.

Для исследования стресса были выбраны экономисты компании ООО “ИСКРА-ТРЕЙД», имеющие различное статусное положение в коллективе, в возрасте от 18 до 50 лет.

* 1. **Анализ управления организационным поведением в ООО «ИСКРА-ТРЕЙД»**

На первом этапе исследования проведем анализ кадрового состава ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»(табл. 1 – 5 и рис. 2 - 6).

Таблица 1 – Структура кадрового состава по возрасту

|  |  |
| --- | --- |
| До 20-ти лет | 8% |
| От 20-ти до 30-ти лет | 46 % |
| От 30-ти до 40 лет | 25% |
| От 40 до 50-ти лет | 18% |
| От 50 – ти и выше | 3% |



Рисунок 2 - Структура кадрового состава по возрасту

Как видно из рис. 2, наибольшее количество персонала ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»- в возрасте от 20 до 30 лет, наименьшее количество сотрудников находится в возрасте от 50-ти лет и выше. Следовательно, можно сделать вывод, что персонал ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»- молодые сотрудники.

Структура кадрового состава по полу представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Структура кадрового состава по полу

|  |  |
| --- | --- |
| Женский | 60% |
| мужской | 40% |



Рисунок 3 - Структура кадрового состава по полу

Как видно из рис. 2, на ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» работают преимущественно лица женского пола.

Структура кадрового состава по уровню образования представлена в табл. 3 и на рис. 4.

Таблица 3 – Структура кадрового состава ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»по уровню образования

|  |  |
| --- | --- |
| среднее | 5% |
| Среднеспециальное | 25% |
| Незаконченное высшее | 55% |
| высшее | 85% |



Рисунок 4 – Структура кадрового состава по уровню образования

Как видно из рис. 4, уровень образования сотрудников ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»- высокий, преимущественно высшее образование.

Структура кадрового состава по семейному положению представлена на рис. 5 и в табл. 4.

Таблица 4 – Структура кадрового состава ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» по семейному положению

|  |  |
| --- | --- |
| замужем | 20% |
| разведен | 10% |
| холост | 70% |



Рисунок 5 – Структура кадрового состава ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»по семейному положению

Из рис. 5 видно, что основная часть сотрудников – 70 % - холосты (не замужем).

Анализ кадрового состава по стажу работу на предприятии представлен в табл. 5 и на рис. 6.

Таблица 5 – Структура кадрового состава по стажу работы

|  |  |
| --- | --- |
| 1 год | 5% |
| От 1 года до 3 лет | 15% |
| От 3 лет до 8 лет | 55% |
| От 8 лет до 15 лет | 25% |



Рисунок 6 - Структура кадрового состава по стажу работы

Как видно из рис. 6, основная часть персонала (56 %) работает на данном предприятии от 3 до 8 лет, наименьшая часть кадров набрана в отчетном году (стаж на предприятии менее 1 года).

Таким образом, анализ кадрового состава ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» показал, что на предприятии работают молодые высококвалифицированные сотрудники преимущественно женского пола, не замужем, с большим стажем работы (от 3 до 8 лет) на данном предприятии.

На следующем этапе исследования был изучен коллектив менеджеров предприятия, поскольку члены этого коллектива – преимущественно женщины, имеют опыт работы, образованы. Другими словами, коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов. Практика показывает, что в женском коллективе, в котором все профессионалы, больше вероятностей формирования различных позиций поведения, возникновения конфликтных ситуаций, столкновения интересов, мнений.

Чтобы определить, имеются ли в действительности в этом коллективе трудности во взаимоотношениях, применим методику тестирования психологического климата данного коллектива и определим степень сплоченности его членов на основе результатов опроса.

Экономистам предприятия было предложено оценить психологический климат внутри коллектива путем ответа на вопросы, содержащиеся в анкете (приложение 1).

Обработка опросного листа осуществляется следующим образом:

1. Сложить оценки на вопросы левой стороны листа под № 1,2,3, 4,5, 6,7, 8,9,10, 11,12,13 – это сумма А;
2. Сложить оценки правой стороны во всех вопросах – сумма В; найти разницу С = А –В. С равно или больше нуля, - на лицо ярко выраженный неблагоприятный климат в коллективе с точки зрения в коллективе. С больше 25, - психологический климат благоприятен. Если менее 25 – климат неустойчиво благоприятен.
3. Рассчитывается среднегрупповая оценка психологического климата по формуле:

С = Сумма Сi \ N, (2.1)

где N – число членов группы.

1. процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

% = n (Ci) \ N \* 100%, (2.2)

где n(Ci) – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;

N – число членов группы.

Подсчитаем итоги.

Сумма А = 15; Сумма В = 15; С =0; Таким образом, с индивидуальной точки зрения в коллективе ярко выраженный неблагоприятный психологический климат.

Среднегрупповая оценка психологического климата: С ср. = 15,4. То есть, с групповой точки зрения климат неустойчиво благоприятен.

Процент работников, оценивающих климат как неблагоприятный: % = 43% (6 \ 14 \*100%). Таким образом, данная оценка подтвердила предположения о наличии неустойчивого (неблагоприятного) психологического климата в коллективе отделов экономической службы предприятия. Целесообразно определить степень сплоченности исследуемого коллектива. Данный показатель был получен путем использования результатов проведенной оценки. Были выбраны десять положительных и отрицательных характеристик психологического климата коллектива, получивших оценку. Из существующих характеристик были выбраны пять наиболее положительных (значимых) по мнению коллектива, и пять отрицательных (ненужных).

Затем определяются показатели сплоченности по выборам положительных и отрицательных характеристик по формуле:

I спл (ЦОЕ) = (n – m) \ N \* 100, (2.3)

где I спл (ЦОЕ) – сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;

n – сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;

m – сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших минимальное количество выборов;

N- общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным I спл – все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным I спл (полное отсутствие ценностно – ориентационного единства) – участники не отдают предпочтение ни одной из характеристик исходного набора.

Итоговый показатель групповой сплоченности определяется как полусумма показателей ЦОЕ, вычисленных по положительным и отрицательным характеристикам.

Рассчитаем данный показатель. (Были выбраны из пар предложенных положительных и отрицательных характеристик характеристики под № 2,3,4,8,9 и № 1,5,6,10,11(положительные), и № 2,3,8,11,12 и № 1,4,5,9,13 (отрицательные)).

N = 70 (14\*5); n = 14; m = 7;

ЦОЕ положит. характеристик = (14 –7)\ 70 \*100 = 10%. Т.е. участники опроса выбирали данные характеристики одинаковое число раз (суммы выборов, получивших максимальное и минимальное количество выборов не существенно отличаются), т.е. по существу, участники не отдают предпочтение ни одной из характеристик.

ЦОЕ отрицат. характеристик = (35 – 5)\ 70 \*100 = 42,85%. Т.е. участники опроса наибольшее предпочтение отдавали первой паре отрицательных характеристик, что говорит о единстве ценностей - мнений о важности следующих отрицательных свойств в коллективе: Конфликтность в отношениях в группе, конфликтность между группировками (функциональными отделами), ссоры и взаимные обвинения в «тяжелые» для предприятия дни, тяжелое протекание адаптации новых работников в коллективе, неформальное «разделение» группы на «своих» и «чужих».

Итоговый показатель групповой сплоченности:

ЦОЕ = (10\2) + (42,85\2) = 26,43%.

Таким образом, мы видим тенденцию развития неблагоприятных отношений в коллективе, особенно в период критических ситуаций на предприятии. Значимость указанных отрицательных критериев в совместной деятельности коллектива говорит о просчетах руководства в отношении проведения политики управления персоналом в организации.

Система управления персоналом используемая менеджментом ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» определяется следующими основными документами:

1. Действующим коллективным договором ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД»от 29.04.2002 года, с изменениями и дополнениями.

2. Другие положения, касающиеся форм и методов стимулирования персонала.

3. Трудовым Кодексом РФ.

Данные документы содержат основные задачи и функции работы с персоналом предприятия, условия заключения трудового договора, права и обязанности работника, регламентацию трудовых взаимоотношений, порядок и гарантии выполнения обязанностей руководства по отношению к собственным работникам.

Представителем интересов и прав работников предприятия является профсоюзный орган (в том числе: специалист по социальным вопросам, представители трудовых коллективов участков, отделов, региональных цехов).

Ответственным лицом (главой администрации) является директор предприятия.

Основными элементами системы управления персоналом являются:

1. Прием и увольнение рабочих, ИТР, руководящих работников.

2. Оценка профессиональной пригодности персонала.

3. Стимулирование и мотивация персонала.

4. Коллективные формы работы с персоналом.

Задачами руководства при выработке данных документов (регламентирующих трудовые взаимоотношения коллективов и руководства) являлись следующие:

1. Рациональная организация труда рабочих, ИТР и руководителей по специальностям, квалификации, оптимальным условиям труда.

2. Обеспечение безопасности труда рабочих, ИТР и руководителей;

3. Создание условий для роста производительности труда посредством: внедрения НОТ; разделением и кооперированием труда; автоматизации и механизации трудовых процессов; использованием научно обоснованных нормативов; развитой системой стимулирования труда.

1. Создание условий труда, отвечающих требованиям законодательства и здравоохранения, обеспечивающих комфортные условия для отдыха (обеспечение бытовых условий, спец. одежды, средств защиты, питанием).
2. Совершенствование системы материального стимулирования как основы для формирования резерва роста производительности (интенсивности) труда.
3. Развитие системы нематериального стимулирования труда в целях мотивации персонала к более активной трудовой деятельности.
4. Организация оценки персонала в целях выявления потребности в повышении квалификации персонала, обновлении кадров, определения соразмерности соотношений фонда материального стимулирования и результатов деятельности работников и т.п.,

8. Защита прав работников, участие коллектива предприятия в трудовой жизни коллектива, в создании эффективной организации.

Таким образом, намерения менеджмента позволяют говорить о целях сосредоточения его усилий в управлении персоналом: это – повышение производительности труда посредством: создания условий труда; организации труда; повышения квалификации персонала; стимулирования персонала, прежде всего оплата труда; вовлечения работников в управление предприятием.

Основные усилия менеджмента сосредотачиваются на стимулировании труда; оценке результатов и профессионализма кадров и ответственности персонала и руководства.

Так, в коллективном договоре и других положениях предприятия предусматривается действие системы материального и нематериального стимулирования.

Действующая система материального стимулирования (оплаты труда) включает в себя следующие элементы:

1. Формы, системы и размеры оплаты труда. Для различных работников стороны (администрация предприятия и профсоюзы) договорились применять для всех категорий работников ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» повременно – премиальную систему оплаты труда (за исключением обслуживающего персонала отдельных тепловых районов, для которых установлена повременная оплата).

Оплата труда руководителей структурных подразделений, специалистов и служащих производится на основе должностных окладов, каждому конкретному работнику размер должностного оклада устанавливается администрацией в соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

Документом, регламентирующим размер оплаты труда (оклада), является штатное расписание, которое разрабатывается ежегодно.

Положением об оплате труда ИТР от 20.05. 2004 г. и специалистов МПТС, штатным расписанием предусматривается сумма премий в размере 75% от основного оклада за выполнение всех требований, определенных должностными и производственными инструкциями. За допущенные производственные упущения уровень оплаты понижается до 40%. При этом данным положением регламентируются возможные упущения в работе каждого специалиста структурного подразделения, влияющие на производительность всего коллектива в целом.

Средства, направляемые в ФОТ, определяются поквартально в пределах средств, утвержденных Региональной энергетической комиссией на эту статью по стоимости работ (выписка из Коллективного договора предприятия).

Должностные оклады специалистов, руководителей устанавливаются в размерах не менее суммы оклада, установленного Правительством РФ, также индексируются в зависимости от роста цен в соответствии с решением Правительства РФ.

Коллективным договором предусматриваются доплаты за совмещение профессий в виде повышенной премии и доплаты за интенсивность труда руководителям подразделений.

Порядок выплаты заработной платы предусматривает выплату зарплаты два раза в месяц, с возможностью выдачи внеплановых авансов.

Коллективным договором предусматривается также оплата отпускных, больничных листов и др. выплаты в соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, администрацией предприятия предусматривается поощрение работников (при наличии средств) за достижение наиболее важных результатов по итогам года. Для специалистов, ИТР, руководителей высшим руководством определяется сумма поощрительных выплат за положительные результаты труда всего коллектива и высокие производственные показатели основных рабочих, учитывая также величину непрерывного трудового стажа указанной категории работников.

Таким образом, в целях мотивирования работников к более производительному труду, предприятие применяет систему оплаты труда. используя следующие элементы: фиксированный оклад; премии; надбавки и доплаты, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ; оптимальный порядок выплаты заработной платы; доплаты за совмещение профессий; поощрительные премии за результаты работы и длительность непрерывного стажа по итогам года.

Еще один важный элемент системы управления персоналом – это оценка профпригодности персонала и его обучение.

Руководством предприятия предусматривается оценка профессиональной пригодности работников аппарата управления предприятием и специалистов отделов АУП (ИТР, экономисты). Администрации предприятия ежегодно предоставляется отчетность о квалификационном составе руководителей и специалистов, где представлены данные об образовании, занимаемой должности, стажу работы (общему, специальному, в данной должности), наименование ВУЗа и № диплома. На основе этих данных и информации о результатах работы подразделений и отдельных специалистов, принимается решение о необходимости повышения квалификации работников, в соответствии с требованиями Трудовым Кодексом РФ.

За работниками предприятия МПТС, направленных на учебу для повышения квалификации, сохраняется место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. В случае обучения работника с выездом на место жительства, руководство выплачивает суточные за каждый день на весь период обучения.

Рассмотрим еще один важный элемент стимулирования работников – систему социальных льгот, которая определена Положением «О льготах трудящихся ООО «НИЖД»» на 2005 г. Цель его разработки – повышение социальной защиты трудящихся предприятия.

Система нематериального стимулирования предусматривает финансирование льгот работникам только в случае наличия собственных средств предприятия (прибыли) и отсутствия у работников нарушений трудовой и производственной дисциплины.

Положением предусматриваются следующие льготы:

* Материальная помощь трудящимся с тяжелым материальным положением;

- Оплата детских садов;

- Предоставление транспорта;

- Помощь при организации похорон;

- Поощрения в связи с исполнением юбилейной даты.

На каждую статью по льготам в начале года выделяется определенная сумма средств, распределяемая затем в течение данного периода.

Все рассмотренные способы повышения заинтересованности в более производительном труде предусматривают наличие ответственности за собственное трудовое поведение, формирование стремления к улучшению не только собственных результатов труда, но и результатов деятельности всего коллектива.

Участие трудового коллектива в деятельности предприятия достигается путем наличия возможности отстаивать свои права в случае их нарушения или не своевременного исполнения обязательств со стороны администрации.

Социальная служба в лице профкома предприятия участвует в принятии всех решений, касающихся изменения условий труда работников предприятия, т.е. при разработке коллективных договоров, положений о премировании, формировании фонда социальных выплат и др. регламентирующих решений, всегда учитывается мнение профкома.

Планированием, организацией и контролем функционированием системы управления персонала занимается:

- Директор предприятия;

- Отдел кадров ООО «НИЖД»;

- На предприятии – специалисты экономических отделов, при определенном взаимодействии с отделом кадров и высшим руководством.

Данный подход возможно характеризовать как технологический, ориентированный на социальную составляющую, так как за основу существующей модели управления персоналом принят "технический" подход, об этом свидетельствует внедрение НОТ, формирование организационной структуры и четкая регламентация и контроль функциональных взаимоотношений, проведение оценки профпригодности специалистов и руководителей предприятия.

Ориентация на социальную составляющую проявляется в наличии системы оплаты труда, материальных и нематериальных способов поощрений, намерениях менеджмента вовлекать рабочих в организацию деятельности всего предприятия. Можно сказать, что в применении данной системы управления персоналом существует элемент мотивирования работников к повышению трудовой активности.

Но, по существу в применении данной системы управления персоналом отсутствует комплексный подход, т.е. подход, учитывающий все этапы развития персонала, а именно: отсутствует профессионально – квалификационное продвижение как таковое. Не применяются: обучение, методы сокращения периода адаптации вновь принятых работников к новым условиям труда и взаимоотношениям

Не осуществляется целенаправленная работа по карьерному росту сотрудников, формированию резерва кадров на выдвижение; не развита система оценки персонала. Одной из причин является не значительная роль кадровой службы в системе управления персоналом (организацией вышеуказанных направлений в деятельности должен заниматься непосредственно отдел кадров, а не директор). Отдел кадров должен иметь полномочия единолично принимать решения в части развития персонала. Поэтому в составе отдела кадров должны находиться самые квалифицированные специалисты в области кадровой работы и психологии управления. Это очень существенные допущения руководства с точки зрения формирования благоприятных отношений в трудовом коллективе, обеспечения устойчивости оптимальных психологических взаимоотношений между сотрудниками. В подтверждение этого факта проведем опрос работников, входящих в исследуемую группу. Цель опроса: выявить мотивационную направленность исследуемых работников; т.е. те факторы в деятельности, отсутствие которых негативно отражается на социально – психологическом климате коллектива (анкета в приложении 1).

В таблице 6 содержатся номера вопросов анкеты, ответы на которые определяют наиболее значимые для работника элементы мотивации.

система поощрений и наказаний

подбор персонала

НОТ

оценка персонала и обучение

цели предприятия

производственное поведение

вознаграждение персонала

Рисунок 7- Система управления персоналом

Было опрошено 57% членов группы (всего 8 чел. из 14).

Вопрос № 2 – демотивирующий, указывающий на отсутствие мотивации к трудовой деятельности как таковой.

В графы таблицы 6 заносим оценки важности для респондентов указанных критериев (вопросов анкеты, относящихся к тому или иному критерию).

Таблица 6 - Обработка результатов опроса группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Оплата труда и содержание работы | | | | | Ср. балл группы | Статус работника и общественная полезность | | | | | | | | Ср.  балл группы | Ответ на вопрос № 2 |
|  | 1 | 3 | 6 | 13 | 14 |  | 4 | 5 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |  |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,5 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,6 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,5 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2,6 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | 2 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | 2 |
| 6 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2,4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,9 | 2 |
| 7 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2,6 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,6 | 2 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,5 | 2 |

Средний балл первой группы критериев определяется путем суммирования средних значений оценок каждого респондента по первой группе критериев. Аналогично рассчитывается средний балл по второй группе.

Ср. балл 1 гр. = 2,7 (показывает степень важности для респондентов вопросов, касающихся оплаты труда и его содержания или условий).

Ср. балл 2 гр. = 2,67 (показывает степень важности для опрашиваемых вопросов, касающихся возможности самоутверждения и самовыражения).

Данные результаты говорят о высокой значимости этих критериев для работников (максимальная оценка – 3 балла) и, практически, об отсутствии приоритетов в выборе, т.е. для данных специалистов очень важны как содержательная сторона трудовой деятельности, так и ее социальная составляющая.

Наличие утвердительных ответов на вопрос № 2 говорит о том, что работники пытаются возместить неудовлетворенность теми или иными действиями руководства деятельностью вне коллектива, т.е. в собственной жизни.

Теперь определим, насколько менеджмент предприятия позволяет удовлетворить потребности работников службы менеджеров.

Согласно результатам опроса на предприятии не достаточно или не в полной мере развиты такие важные компоненты мотивации персонала, как: профессиональное продвижение по службе (карьерный рост); информируемость всех участников совместной деятельности о результатах, перспективах и проблемах предприятия; делегирование полномочий или предоставление возможности внести свой вклад в развитие организации, используя собственные знания, навыки, предпринимательские идеи.

Вырисовывается проблема не определенности персонала в понимании ценностей или целей организации с точки зрения стратегических направлений ее развития.

Полученный низкий показатель сплоченности коллектива менеджеров предприятия является следствием указанных недостатков. То есть, работники, не получая возможности в полной мере реализовать свои способности и развиваться, «закрываются» в собственных интересах, личных мотивах. Отсюда – не понимание или не желание понять цели организации; расформирование коллектива на отдельные группировки (на «своих» и «чужих»); не открытое и неискреннее общение, и в последствии, не удовлетворительный психологический климат в коллективе.

Подводя итог данному аналитическому разделу, нужно отметить, что главными направлениями в деятельности службы управления персоналом должны являться: формирование корпоративности (обеспечение доступности информации, идентификации ценностей организации и работников) в деятельности предприятия; совершенствование системы карьерного роста персонала. Оптимальная система управления персоналом – это гарантия благоприятных отношений в коллективе.

На следующем этапе исследования нами было изучено следующее направление: социально – психологические методы управления коллективом, т.е. способы утверждения авторитета руководителя на предприятии или стиль руководства (с помощью анкетного опроса коллектива менеджеров – менеджеров). В опросе участвовали менеджеры экономической службы ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» (14 чел.). Цель опроса: выяснение приверженности руководства к определенному стилю или методам руководства; влияние методов руководства на обстановку в коллективе.

В качестве исходного «материала» для построения основных стратегий поведения руководителей (директора предприятия и начальника ПГР) были выбраны альтернативные переменные (признаки) (анкета приложения 2). Путем изучения обработанных программой «СОЦИС» данных анкеты (приложение 2), был определен приоритетный стиль руководства коллективом – авторитарный. Таким образом, главное для директора - это результат работы, а не способы его достижения.

Были проведены дополнительные исследования утверждения авторитета руководителей на предприятии методом опроса - определена оценка (по пяти бальной системе) качеств директора предприятия и начальника ПГР.

Результаты отражены в таблице 7.

Таблица 7 - Оценка руководителей подчиненными

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Директор | Начальник ПГР |
| Профессионализм | 5 | 5 |
| Организационные качества | 5 | 5 |
| Справедливость | 5 | 5 |
| Самокритичность | 4,7 | 4,8 |
| Умение работать с людьми | 4,8 | 4,8 |
| Вежливость | 4,2 | 4,6 |
| Гибкость | 4,0 | 4,7 |
| Внимание к людям | 4,2 | 4,6 |

Следовательно, для начальника ПГР «человеческий фактор» имеет наибольшее значение.

Для определения эффективного стиля управления можно использовать соотношение по системе:

Эу=f(PПS), (2.4)

где П – подчиненный;

Р – руководитель;

S – ситуации.

Важно определить соответствие уровня потенциала группы тому стилю управления, который использует руководство предприятия.

Данные табл. 8 показывают ярко выраженные недостатки руководства (в лице директора) в плане построения взаимоотношений с коллективом.

Одновременно имеются потенциальные возможности формирования благоприятных взаимоотношений между руководством и подчиненными (высокая степень взаимности интересов между директором и начальником ПГР, а также большой опыт совместной работы, знание сильных и слабых сторон организации дает основания для таких выводов).

Таблица 8. - Определение соответствия уровня потенциала группы стилю руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | группа | директор | Начальник ПГР |
| Уровень образования | Высокий | Высокий | Высокий |
| Стаж совместной работы | Менее 4-х лет | Более 4 –х лет | Более 4 –х лет |
| Групповая сплоченность | 26,43% | 72,4% | |
| Стиль поведения | Преимущественно функциональные взаимоотношения | Директивный по отношению к группе | Демократический по отношению к группе |
| Желание совершенствоваться | Есть | - | Есть |
| Желание внести свой вклад в развитие организации | Есть | Есть | Есть |
| Есть желание совместной работы | У 57,4% опрошенных | Есть | Есть |

Необходимо только наладить связи с коллективом путем изменения стиля поведения в зависимости от конкретной ситуации (в данной ситуации авторитарный стиль управления на партисипативный или соучаствующий), учета соответствия требований подчиненных к уровню управления и реальных методов руководства. Исследования показывают, что руководство предприятия не владеет способами определения соответствия стиля руководства уровню потенциала группы; не знает расстановку сил в неформальных организациях, не оценивает ситуацию на основе изучения и использования методик социально-психологической оценки климата в группе.

Результаты подтверждают, что менеджмент действует на основе собственного представления об эффективности управления организацией, не соизмеряя свои намерения с потребностями коллектива, и использует патерналистский подход – «работник должен быть сыт, обеспечен работой, остальное дело хозяина», что не совпадает с ожиданиями персонала.

Таким образом, имеет место проблема использования социально-психологических методов управления персоналом. Менеджмент успешно реализует регуляторы мотивации и недостаточно использует мотиваторы.

Причина - незнание социально – психологических процессов, протекающих внутри коллектива.

Неблагоприятный психологический климат негативно отражается не только на социальном развитии коллектива (не в достаточной степени удовлетворяются потребности и интересы коллектива, увеличивается текучесть кадров, их нестабильность), но и на производственно – экономических результатах деятельности.

Неустойчивый характер взаимоотношений в коллективе менеджеров ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» способствовал ухудшению качества выполняемых функций отдельными работниками предприятия.

В результате не эффективной работы руководства ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» недостатки в организации системы управления персоналом включили в состав производственных упущений в работе отдела, непосредственно отвечающего за состояние производственного коллектива.

Отчасти, отдел кадров не может урегулировать данные проблемы, не имея необходимых для улучшения социально – психологического климата распоряжений (в результате отсутствия систематического изучения социально – психологических процессов руководством предприятия).

В разделе, содержащем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия, были выявлены также следующие негативные тенденции.

При абсолютном снижении численности промышленно – производственного персонала. на 17 чел (или на 2,8%), увеличился относительный показатель непостоянства кадров - показатель текучести (на 46,9%).

Фонд оплаты труда персонала к 2005 г. увеличился на 26,8 %, при этом производительность труда основных рабочих снизилась на 5,3%.

Рост фонда оплаты труда работников с одной стороны связан с желанием руководства максимально стимулировать трудовую активность персонала, с другой стороны – с увеличением непроизводительных расходов на урегулирование трудовых споров, оплату расходов по увольнению и подбору новых кадров.

Оценку социально-психологической структуры коллектива проведем на примере состава менеджеров - специалистов экономической службы.

Характеристика формальной структуры: персонал 16 человек; руководитель 2 человека; работники 14 человек.

Возраст: до 30 лет – 3, 30 – 40 лет – 11, > 40 лет– 2

пол: 37,5% мужчины

Для изучения коллектива используем:

1. стратометрический метод

2. социометрический метод

Методом опроса определяем индекс ЦОЕ (ценностно-ориентационного единства), он составляет 0,87 (как результат проведения вышеуказанных мероприятий), что показывает значительную степень корреляции ценностей и целей коллектива.

Целями коллектива являются: занятие лидирующих позиций в службе; достижение высоких показателей в деятельности, обеспечивающих вознаграждение; создание климата доброжелательности и взаимопонимания в службе; уважение друг к другу.

Значимыми ценностями в общении являются: 1. уважение, 2. открытость, 3. ответственность, 4. порядочность, 5. безотказность в случае необходимой помощи. Оценка собственной группы ее членами совпадает с эталоном - "хорошая группа".

В таблице 10 представлена стратометрическая оценка руководителей.

Таблица 10 - Стратометрическая оценка руководителей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Профессионализм, компетентность | Справедливость, уменее руководить | Чуткость, уважение, внимание |
| Директор | 5 | 4,95 | 4,87 |
| Главный инженер | 5 | 4,9 | 4,92 |

Директор характеризуется как лидер-организатор.

Начальник ПГР - лидер коммуникатор.

Социометрический анализ позволил получить следующие результаты:

1. Социограмма группы методом опроса (5 вопросов по основным сферам отношений: кому подчиняться; с кем работать; с кем дружить; с кем отдыхать; кто рядом в критической ситуации. Определялись "связи" в группе, выявлялись лидеры, статусные члены, изгои, итоговые данные отображены на социограмме на рисунке 2.11. Анализ социограммы показывает: лидеры - директор, Начальник ПГР; статусные лидеры – менеджер по снабжению, менеджер складского хозяйства, начальник отдела кадров, специалист по социальной работе, более 5 обратных связей; изгоев нет. В целях дальнейшего изучения структуры и определения ее параметров построим социограмму, для этого методом опроса (с кем вы хотите работать в смене, список членов смены и ответы: да-+; безразлично -0; нет -).

Далее, получаем необходимые данные и заполняем матрицу, представленную в таблице 11. Определяем следующие индексы: потребность в общении; статус; совместимость; групповое единство; групповую разобщенность; сплоченность.

Таблица 11 - Матрица

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | Кто выбирает | | | | | | Кол-во получ. Выборов | | | | Кол-во возмож. Выборов | |
| 1.директор |  | + | + | + | + | + | + | + | + | | кп+  8 | кп0  - | кп-  - | к++  7 | к-- |
| 2. начальник ПГР | + |  | + | + | + | + | + | + | + | | 8 | - | - | 7 |  |
| 3. менеджер по снабж. (2) | + | + |  | + | + | 0 | + | 0 | + | | 6 | 2 | - | 5 |  |
| 4. менеджер склада | + | + | + |  | + | 0 | 0 | + | 0 | | 5 | 3 | - | 5 |  |
| 5. бухгалтер –расчетчик | 0 | + | + | + |  | 0 | + | + | 0 | | + | 3 | - | 5 |  |
| 6. гл. бухгалтер | + | + | 0 | - | 0 |  | - | 0 | - | | 2 | 3 | 3 | 2 |  |
| 7. нач –к ОК | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 |  | + | + | | 4 | 4 | - | 2 |  |
| 8. спец - т. по соц. Вопр. | + | + | 0 | + | + | 0 | + |  | 0 | | 5 | 3 | - | 5 |  |
| 9. менеджер по снабж. (1) | + | - | + | 0 | 0 | 0 | + | 0 |  | | 3 | 4 | 1 | 3 |  |
| кол-во сделанных выборов |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| К+ | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 2 | 6 | 5 | 4 | | 46 |  |  | СК++41 |  |
| К0 | 1 | - | 3 | 2 | 3 | 6 | 1 | 3 | 3 | |  | 22 |  |  |  |
| К- | - | 1 | - | 1 | - |  | 1 | - | 1 | |  |  | 4 |  | СК---0 |

И потр. в общ = (К+- К-)/(Н-1)\*100

И статуса = (Кп+- Кп-)/(Н-1)\*100

И совместимости = (К++- К--)/(Н-1)\*100

И гр. единство = (СК++/н(Н-1))\*100

И гр. разобщенности = (СК--/н(Н-1))\*100

И сплоченности = И гр. единство - И гр. разобщенности

Полученные расчетные данные сведены в таблицу 12.

Таблица 12 – Результаты расчетов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ип | Ис | Исов | Иге | Игр Исил |
| Директор | 87,5 | 87,5 | 100 |  |  |
| Главный инжнер | 75 | 87,5 | 100 |  |  |
| Менеджер -консультант (2) | 62,5 | 62,5 | 75 |  |  |
| Менеджер склада | 50 | 62,5 | 62,5 | 56,9 | 0 56,9 |
| Бухгалтер - расчетчик | 62,5 | 62,5 | 62,5 |  |  |
| Гл. бухгалтер | 25 | 25 | -12,5 |  |  |
| Нач-к. ОК | 62,5 | 25 | 50 |  |  |

Расчеты позволяют сделать следующие выводы:

1. Наибольшая потребность в общении: директор, главный инженер, менеджер, бухгалтер-расчетчик, начальник ОК.

2. Наименьшая потребность: гл. бухгалтер, менеджер склада (1).

3. Наибольший статус: директор, главный инженер.

Сопоставим результаты социограммы и социометрии, получаем общую картину структуры группы:

1. Формальные руководители - являются неформальными лидерами.

2. Достаточно тесные связи в группе.

3. Связующим звеном является руководитель.

4. Целесообразно решить проблему отношения гл. бухгалтера и членов коллектива.

Таким образом, данная методика социально-психологической оценки трудового коллектива позволяет определить:

1. Ценности и цели коллектива их коррекцию с политикой предприятия.

2. Сплоченность группы.

3. Ролевой анализ коллектива.

4. Эмоциональные отношения в коллективе.

5. Роли лидеров.

6. Ведущее звено структуры.

Целесообразно использовать данную методику в процессе динамики коллектива, сравнение результатов позволит делать выводы о действенности и необходимости воздействия внешних переменных.

Данные предложения (по разработке корпоративной стратегии управления персоналом; созданию системы управления карьеры менеджеров - менеджеров предприятия; оценки социально-психологической структуры коллектива).

1. Не потребует значительных экономических расходов.

2. Обоснованы к использованию и необходимы на основе исследования системы управления персоналом ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» и отсутствием данных направлений, что сказывается на социально-психологическом климате коллектива организации, и тенденции роста текучести кадров.

3. Сегодня любая производственная система должна рассматриваться как социально-техническая система.

4. Реализация предложений позволит: повысить стимулирование руководителей; иметь "портрет" руководителя; иметь "портер" группы; формировать коллектив на основе единых норм, требований; перейти к методам общего контроля; руководителям сосредоточится на вопросах руководства предприятием в большей степени, чем на решение производственных задач, которыми будут самостоятельно заниматься специалисты.

Таким образом, были предложены следующие мероприятия по совершенствованию социально – психологического климата в коллективе:

- Разработка корпоративной стратегии управления персоналом, т.е. внедрение принципа открытости, искренности в общении и работе, единения целей организации и отдельных работников, коллективное решение проблем.

- Разработка системы планирования и управления карьеры каждого сотрудника с целью повышения удовлетворенности специалистов условиями труда и роста результативности труда.

Внедрение методики комплексного изучения социально–психологической структуры коллектива, позволяющей определять важнейшие показатели эмоционального состояния коллектива: единство ценностных ориентаций, совместимость, степень групповой разобщенности и др. результативные показатели социально – психологического климата.

Использование вышеуказанных предложений позволит в первую очередь получить социальный эффект: повысить удовлетворенность работой; предоставить возможность сделать карьеру; повысить удовлетворенность отношениями с начальником и в группе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, анализ системы управления поведением в коллективе ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» показал высокую степень вероятности возникновения различных позиций поведения, приводящих к конфликтным ситуациям; столкновения интересов и мнений в коллективе менеджеров ООО «ИСКРА-ТРЕЙД». Низкий показатель групповой сплоченности, полученный в результате оценки психологического настроя в данном коллективе, подтвердил данный факт.

Анализ системы управления персоналом на предприятии, а также результаты опроса членов коллектива, показали недостаточное внимание руководства предприятия к решению таких проблем, как недоступность информации, отсутствие идентификации целей организации и отдельных работников; отсутствие системы карьерного роста; недостатки в дифференциации оценок достижений и заслуг работников.

Результаты оценки использования руководством социально – психологических методов работы с персоналом показали отсутствие применения методик, позволяющих определить соответствие стиля руководства уровню потенциала группы; незнание сформировавшейся ситуации (расстановку сил в неформальных организациях), не систематизированность изучения отношений в коллективе.

Данные недостатки требуют кардинальной разработки способов и методик совершенствования социально – психологического климата в коллективе.

Таким образом, изучение системы управления персоналом как основного фактора, воздействующего на СПК в коллективе, выявило ряд проблем, влияющих на эффективность системы. Среди них можно выделить:

1. Отсутствие декларируемой политики (стратегии) управления персоналом;

2. Проблемы управления карьерой менеджеров среднего звена (специалистов экономического подразделения предприятия);

3. Отсутствие данных и знаний о положении дел в системе СПДК (социально-производственной деятельности коллектива), т.е., - отсутствие информированности коллектива о положении дел и перспективах в деятельности предприятия.

4. Отсутствие знаний и практики применения социально-психологической оценки трудового коллектива.

Это стало следствием:

1. Несоответствия положения отдела кадров тому статусу, которое ОК предприятия должен занимать в организационной иерархии управления персоналом.

2. "Технократического" подхода в управлении персоналом со стороны менеджмента ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД».

3. Ситуацией в экономике и как следствие на рынке труда.

В целях изменения положения дел и совершенствования системы целесообразно на первоначальном этапе:

- Разработать корпоративную политику управления персоналом ориентированную на социально-технический подход в управлении предприятием;

- Реорганизовать отдел кадров, определив его как координирующий орган в системе управления персоналом.

Отдел кадров должен стать информационным центром исследования персонала, координирующим центром разработки программ подсистем управления персоналом. Его цель - сбор, оценка результатов выполнения программ управления персоналом и предоставление своевременной, объективной, точной и полной информации менеджменту ООО «ИСКРА\_ТРЕЙД» о реализации задач управления персоналом. Одной из основных функций отдела должна стать функция социального планирования развития СПДК, реорганизацию работы отдела кадров произвести на основе имеющихся сил (начальник отдела кадров плюс два работника отдела кадров: инспектор по кадрам и социальный работник), - целесообразно провести подготовку специалистов отдела кадров в плане обучения социально – психологическим методам работы.

- Разработать систему управления карьерой менеджеров предприятия;

-Разработать и использовать методику исследования и оценки социально-психологических процессов, протекающих в трудовых коллективах фирмы»

Первым шагом совершенствования системы управления персоналом, а, следовательно, и СПК в коллективефирмы, имеет смысл рассматривать разработку и декларирование корпоративной политики менеджмента в управлении персоналом. Знание работником целей и задач организации, а также отношений и норм в данной организации позволяет с одной стороны менеджменту иметь критерии оценки персонала, с другой - работнику корректировать свои действия, а значит, организации развиваться в заданном направлении.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 254с.
2. Вайсман Р. С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью // Вопросы психологии. – 2007. - №4.
3. Геренкова И.Н. - Менеджмент -М : Банки и биржи, 2006. – 150с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник, 2-е издание, перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
5. Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учеб. пособие / ВЗФЭИ. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2007. – 222с.
6. Дизель Пол-М, МакКинли У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. - М.: Фонд за экономическую грамотность, 2009. – 200с.
7. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М: ИНФРА-М, 2007 – 34С..
8. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ, 2009. – 67с.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999 (2009). – 83с.
10. Лютенс Ф. Организационное поведение (Университетский учебник. Учебник для ВУЗов) Перевод 7-го издания на англ. язык. – М.: ИНФРА-М. 2009. – 203с.
11. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 109с.
12. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб: Питер., 2007. – 90с.
13. Спивак В.А. Управление персоналом и организационное поведение. – СПб. СПб.: Питер, 2008.- 150с.
14. Уотсон, Д. Психология с точки зрения бихевиориста // Хрестоматия по истории психологии / под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. - М.: Изд-во МГУ, 1980. - С.17-18.
15. Управлнеие персоналом организации. / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 340с.
16. Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления. Т.Ç. Выполнение как функция управления. - М.: ВИПК, Энерго, 2010. – 300с.
17. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражений: Пер. с англ. - М.: Наука, 1990. – 35с.
18. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. -М.: Анкил, 2006. – 87с.