МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИИ

ФГБОУ ВО «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра управления СХП

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Теория управления»

на тему: Трудовой коллектив и его роль в управлении организацией

 Выполнил(а): студент 1 курса

 Б321-04 группы

 Амерзянова Регина Айратовна

Проверил: доцент Валеева Г.А.

Казань – 2023

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. ПОНЯТИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА И ЕГО РОЛИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ | 5 |
| 1.1Сущность и виды трудовых коллективов | 5 |
| 1.2Функции трудового коллектива и его задачи | 10 |
| 1.3Этапы процесса формирования трудовых коллективов | 11 |
| 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ООО «АРТА» | 15 |
| 2.1Характеристика организации и её персонала | 15 |
| 2.2Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности | 18 |
| 2.3Анализ политики развития трудового коллектива ООО «Арта» | 23 |
| 3. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТВА В ООО «АРТА»  | 28 |
| 3.1Проблемы формирования и развития трудового коллектива | 28 |
| 3.2Пути совершенствования моделей и методов управления организацией трудовым коллективом | 34 |
| 3.3Оценка эффективности предлагаемых мероприятий | 43 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 47 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ | 49 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ | 51 |

**ВВЕДЕНИЕ**

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

Трудовой коллектив — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями. Необходимость объединить свой труд с трудом других людей возникла объективно, независимо от чьей-то воли. Сами условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу. Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что знания в вопросах управления персоналом очень важно и нужно менеджеру любого уровня. Ведь для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов.

Целью данной курсовой работы является подробное изучение трудового коллектива, его формирование и выработка путей усиления роли коллектива в управлении организацией

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие определенные задачи:

1)Рассмотреть теоретические аспекты трудового коллектива и его роли в управлении организацией;

2)Изучить проблемы формирования и развития трудового коллектива ООО «Арта»;

3)Разработать пути совершенствования моделей и методов для управления организацией трудовым коллективом;

4) Анализ оценки эффективности предлагаемых мер.

В процессе исследования был применен метод изучения, индукции, сравнения материалов интернета и научных статьей, включая схемы и таблицы, сравнения, классификации. Также был проведен метод индукции о формировании вывода трудового коллектива и его роли в управлении организацией в организации ООО «Арта», для изучения и осуществления вывода на основе изучения частных признаков. Во время изучения материалов была синтезирована основная информация.

Объектом данной курсовой работы является: Общество с Ограниченной Ответственностью «Арта»

**1. ПОНЯТИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА И ЕГО РОЛИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

1.1. Сущность и виды трудовых коллективов

Трудовой коллектив — это особая социальная общность, объединяющая людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках трудовой организации. Он составляет социальную основу стабильных, устойчиво функционирующих и способных к развитию трудовых организаций.

**Трудовой коллектив** — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

**Совместный, коллективный** [труд](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/trudovoe-pravo.html) является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное [общественное разделение труда](http://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/mezhdunarodnoe-razdelenie-truda.html) и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах. Кустари-одиночки ушли из общественного производства в далекое прошлое. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

**Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей**. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Рассмотрим отдельные виды коллективов с точки зрения практики управления.

По составу коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, уровня образования и прочие. Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных творческих проблем, а также при интенсивной работе; в то же время гомогенные лучше решают простые задачи.

Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция, выше конфликтность, особенно в чисто женских коллективах (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей разного пола было примерно одинаковым). В целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые, например, персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и необъявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные коллективы. В формальных связи предписываются заранее, в неформальных — складываются спонтанно, сами собой. Границы формального и неформального коллектива чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в последний могут не приниматься, или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

Исходя из сроков существования коллективы подразделяются на временные предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы является степень свободы, предоставляемая их участникам. Последняя при этом рассматривается в двух отношениях: во-первых, как свобода вхождения в коллектив, которая варьируется в довольно значительном диапазоне — от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов.

Во-вторых, можно говорить о свободе активного участия в деятельности коллектива; в одном случае оно требуется постоянно; в других — может быть эпизодическим или даже формальным. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

В соответствии с их функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели (персонал организации); на реализацию совместного интереса и общение. В свою очередь функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутри коллективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что взаимозаменяемость уже ограничивает. В-третьих — имеет место глубокое качественное разделение труда, делающее ее в принципе невозможной, так что нормальное функционирование коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем в данном случае речь идет не столько о количестве участников, сколько о возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между ними. В больших коллективах это практически невозможно, и люди мало знают друг о друге, а в малых, где число участников не превышает 20, вполне реально, даже без объединяющего лидера. Это придает таким коллективам дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы, а люди получают удовлетворение от нее.

В большом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них проще решается проблема преемственности. Но в них больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже мотивация.

В крупных коллективах меньше согласия между участниками и меньше конформизм, чаще наблюдается социальное неравенство и трудности в налаживании контактов, причем в большей мере это относится к группам с четным составом участников, чем с нечетным. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Для управления ими нужны специальные менеджеры.

Обычно крупные коллективы формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей в такой группе можно безболезненно заменять.

Малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных личными интересами, общностью целей и норм поведения, неформальным контролем. В такой первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Наиболее близкие и равноправные отношения между участниками складываются в диадах и триадах, то есть группах, состоящих из двух или трех человек. Хотя диада легче всего разрушается, но отношения приносят наибольшее удовлетворение.

В триаде рано или поздно происходит сближение между двоими и исключение третьего, который может в будущем играть по отношению к ним роль посредника или властителя.

В рамках квартетов и квинтетов (групп из четырех или пяти человек) уже могут обосабливаться пары с более тесными взаимосвязями; возникать структуры типа «звезды» с центральным участником, диктующим остальным свою волю, либо «цепочки» с ослабленными контактами.

Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление. Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива лишь в необходимых случаях оказывают друг другу требуемую помощь. При максимальной степени развития коллективности происходит не только текущая координация работы каждого, но и ее оценка.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой является команда. Она создается для решения конкретных сложных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с высокой компетенцией, разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку, сотрудничество. Команда часто независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли, знание которых позволяет формировать команду из наиболее подходящих лиц.

Каждый коллектив вырабатывает систему социального контроля — совокупность способов воздействия на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг и пр., с помощью чего их поведение приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности.

Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, то есть укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых на обычаи — установившиеся виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов их признавать и придерживаться; в-третьих, на санкции, представляющие собой ту или иную реакцию группы на поведение индивида в социально-значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

Люди подчиняются социальному контролю группы при необходимости принятия решения в условиях цейтнота, высокой сплоченности, изолированности от внешней среды, наличии готового варианта решения, устраивающего всех, оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности.

1.2 Функции трудового коллектива и его задачи

Трудовые коллективы призваны выполнять следующие типичные функции:

1. Функция управления производством – осуществляется через различные формальные органы коллективного управления, общественные организации, специальные выборные и назначаемые органы, непосредственное участие работников в управлении;
2. Целевая – производственная, экономическая: выпуск определённой продукции, обеспечение 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. [4, с.9]

Существует несколько задач трудового коллектива, но назовем главные:

1. Развитие самоуправления и творческой инициативы трудящихся;
2. мобилизация сил коллектива на решение научно-технических и социально-экономических задач;
3. усиление ответственности коллектива за конечные результаты работы. [4, с.16]

1.3 Этапы процесса формирования трудовых коллективов

 Развитие коллектива — процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс постоянно продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы. Очевидно, что в своем развитии одни этапы коллектив может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он "застревает" на одном из этапов и даже распадается.

Процесс формирования трудового коллектива в общем случае складывается из трех этапов:

Первый этап - ориентационная стадия образуется трудовая общность, основу объединения которой составляют преимущественно формально-функциональные связи, носящие вынужденный, обусловленный технологией характер. Такие связи осуществляются главным образом в силу внешнего, административного давления, надзора и контроля ради получения вознаграждения за труд, как средства достижения личных целей, не имеющих отношения к главной цели организации. Такая трудовая общность еще не является трудовым коллективом и имеет место либо на начальной стадий существования трудовой общности, либо в стадии ее кризиса и дезорганизации, когда она по тем или иным причинам распадается.

На данном этапе организатор коллектива — руководитель, от него исходят все требования.

На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют. По истечении определенного времени и при известных управленческих усилиях трудовая общность может перейти на 2-й этап.

Второй этап – взаимоадаптационная стадия. Отличается наличием сформировавшегося за это время устойчивого «ядра», способного оказывать влияние на других сотрудников, цели которых не совпадают с целями организации. Это «зародыш» будущего реального трудового коллектива, члены которого идентифицируют себя с организацией, воспринимают ее цели как свои собственные. На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

Основная цель руководителя на этой стадии — максимально использовать возможности коллектива для решения тех задач, ради которых этот коллектив создается. Практически только теперь коллектив достигает определенного уровня своего развития как субъект воспитания, в результате чего и становится возможным целенаправленно использовать его в целях индивидуального развития каждого отдельного работника. В общей атмосфере доброжелательности по отношению к каждому члену коллектива, высокого уровня руководства, стимулирующего положительные стороны личности, коллектив становится средством развития социально важных качеств личности.

Третий этап – стадия консолидации (сплочения). На 3-м этапе, когда трудовая общность может быть названа трудовым коллективом (реальным), большинство ее членов разделяют цели организации, идентифицируют себя сданной общностью. На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Руководитель на этом этапе старается сплотить коллектив, дает четкие ориентации на достижение целей.

Теоретически возможен и 4-й этап, когда почти каждый член трудовой общности активно работает, сознательно способствуя достижению общеорганизационных целей. Однако это, скорее, идеал, к достижению которого должна стремиться служба управления персоналом как основной цели социального развития организации и кадровой политики ее руководства. Соотношение формальных общеорганизационных и личных целей трудовых общностей является определяющим, но не единственным показателем уровня развития трудового коллектива. Другими важными показателями этого уровня являются диапазон и объем функций, выполняемых трудовым коллективом наряду с основной производственной, экономической функцией. Трудовая общность, достигая состояния трудового коллектива, объединяет сотрудников организации не только в основной производственной деятельности, но и в деятельности, относящейся к другим сферам общественной жизни, предоставляя им возможность удовлетворять важные социальные потребности: в общении, участии в управлении организацией, в самовыражении и самосовершенствовании, в приобщении к культурным и духовным ценностям. Реальный трудовой коллектив, как правило, предоставляет, прежде всего, основной набор социальных услуг, составляющих так называемый социальный пакет. Важное отличие трудового коллектива от других менее развитых трудовых общностей — наличие в его социальной структуре достаточно большого числа неформальных групп по интересам, в том числе непосредственно связанным с производственной деятельностью, таких, например, как общества (советы) по рационализации и изобретательству, кружки качества и т.п.

2. АНАЛИЗ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ООО «АРТА»

2.1 Характеристика организации и её персонала

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

Рисунок 2. - Организационная структура ООО «Арта».



 Во главе всей фирмы ООО «Арта» стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях.

 Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками организации. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

 В подчинении директора находятся:

1. главный бухгалтер;

2. начальник отдела сбыта и доставки;

3. начальник цеха;

4. менеджер по закупкам;

5. заведующий складом.

 Главный бухгалтер - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. В подчинении у гл. бухгалтера находится бухгалтер-кассир. Он выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

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

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

 Заведующий складом состоит в подчинении генерального директора и руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т. п.

 Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей, следит за отпуском готовой продукции со склада и приёмом сырья на склад.

 Начальник отдела сбыта и доставки также подчиняется генеральному директору. В его обязанности входит разработка, и внедрение новых проектов по организации системы сбыта, выделение сегмента рынка для сбыта продукции, контроль за деятельностью менеджеров по продажам, ведение сделок и заключение особо крупных договоров, контроль оплаты за поставленный товар.

 А также организация доставки товара заказчикам, составление планов маршрутов для водителей экспедиторов.

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

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

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

 Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанным элементов.

2.2 Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности

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

 1. Совпадение ценностных ориентаций коллектива с ценностными ориентациями общества.

 2. Отношения товарищества, взаимопомощи, низкий уровень конфликтности.

 3. Доброжелательное отношение к "новичкам".

 4. Преобладание оптимистического настроения.

 5. Удовлетворенность работой и коллективом.

 6. Хорошая трудовая и производственная дисциплина.

 7. Предрасположенность к общению в нерабочее время.

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

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

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

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

 Организованность характеризует трудовой коллектив:

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

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

 Эмпирические показатели организованности коллектива, следующие:

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

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

 В зависимости от уровня сплочённости выделяют следующие типы коллективов:

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

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

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

 По своей направленности сплоченность может быть

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

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

 Различают следующие стадии сплочения трудового коллектива:

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

 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.

2.3 Анализ политики развития трудового коллектива ООО «Арта»

 Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет своими прямыми подчинёнными, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных. Организационная структура ООО «Арта» линейная. Она имеет ряд достоинств:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;

- быстрота реакции в ответ на прямые указания;

- личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие.

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

 Методы управления, используемые на предприятии.

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

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

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

 Люди - один из важнейших факторов деятельности ООО «Арта», поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

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

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

 Набор сотрудников ООО «Арта» на планируемые должности осуществляется, как из внешних, так и из внутренних источников. Внешние источники — это и кадровые агентства, и центры занятости, также предприятие помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Или организация предлагает людям, уже работающим в фирме порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. Например, торговый представитель имеет возможность карьерного роста в менеджера по продажам, оператор - в бригадира и т. п.

 Продвижение по службе сильно мотивирует работника, а руководству не приходится обучать нового специалиста многим нюансам работы в организации. Риск при внутренней кадровой политике может заключаться в том, что в организацию не поступают новые люди со свежими взглядами и идеями и это может привести к застою.

 Основной проблемой на предприятии при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Но генеральный директор ООО «Арта» прилагает все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными.

 Благодаря мероприятиям, направленным в организации на решение этой проблемы, наблюдается снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих. При отборе кадров директор отбирает из созданного в ходе набора резерва, кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации. Используют такие методы отбора: как собеседование и испытания.

 Социальная адаптация в коллективе. Работник, приходящий в ООО «Арта» может иметь уже накопленный опыт, систему взглядов и свое видение работы в данной организации. Начиная трудовую деятельность на новом месте, работник постепенно адаптируется в организации. При приеме на работу руководитель информирует кандидата о принятых нормах поведения, как профессионального, так и неформального.

 Далее, в ходе общения и сотрудничества с коллективом, работник видит отношение к работе коллег, неформальные связи и влияния. Таким образом, он постепенно перенимает систему норм и обычаи, начинает понимать, чего ждет от него организация и какова его роль здесь. Обязанность руководителя - помочь работнику адаптироваться на новом месте, проводить обучение требуемым навыкам, собеседования на тему, что понимается под эффективной работой.

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

 Чтобы обучение давало высокие результаты, работники, которых обучает ООО «Арта» должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, создает благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка).

 Обучение в организации состоит не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый работник может приобрести на конкретном месте в организации. Сотрудников посылают на различные тренинги, курсы по повышению квалификации. Оценка трудовой деятельности. Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, нужно время от времени оценивать эффективность его труда.

 Лучше всего это делать индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований. Сначала объясняют работнику, чего именно ждет от него организация, определяется, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Лучше всего как можно конкретнее определить поведение работника в организации. Оценка трудовой деятельности служит для мотивационных целей: в процессе оценки выявляются работники, которые особенно хорошо справляются со своими обязанностями. Даже если таких работников невозможно перевести на более привлекательную должность (у них нет такого потенциала или по другой причине), они все равно заслуживают вознаграждение (чаще в денежной форме). Такое вознаграждение придает работнику уверенность в себе, стимулирует самоуважение, подталкивает к еще более эффективному труду, другими словами, сильно мотивирует к положительному поведению.

**3. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СОВЕРШНСТВОВАНИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТВА В ООО «АРТА»**

3.1 Проблемы формирования и развития трудового коллектива

Многие проблемы в формировании и развитии трудового коллектива не видят сразу же. Так же это происходит в ООО «Арта». Руководители не замечают, какие грубейшие ошибки они выполняют. Рассмотрим самые распространённые проблемы при формировании и развитии трудового коллектива.

Большую роль в формировании и сплочении коллектива играет стиль руководства. Руководитель в своей повседневной деятельности должен учитывать, что его работники обладают различными характерами, социально-психологическими качествами, различной общеобразовательной и специальной подготовкой. Это требует от него изучения их характера, умения выбрать способы воздействия на человека в зависимости от черт характера, специфики деятельности, социальных характеристик. Далеко не каждый специалист может быть хорошим руководителем.

В связи с этим особенно актуальным становится определение степени соответствия личностных и деловых качеств руководителей функциональным требованиям.

В процессе сплочения коллектива немалую роль играет процесс общения.

Общение потребность человека, важнейшее условие его трудовой деятельности, сила, организующая и сплачивающая коллектив.

Общение как средство сплочения трудового коллектива выполняет познавательную, коммуникативную и регулятивную функции.

Познавательная функция состоит в том, что члены коллектива или группы, общаясь, обмениваются информацией о себе самих, своих товарищах, путях и методах решения поставленных перед ними задач. В процессе такого обмена у каждого из членов коллектива появляется возможность узнавать более эффективные приемы и методы работы, соотносить свой индивидуальный стиль ее выполнения с общим и выполнять так свою работу, чтобы это соответствовало правилам и методам, принятым в данном коллективе. А это формирует необходимое для нормального функционирования коллектива трудовое единство.

Коммуникативная функция состоит в том, что члены коллектива, общаясь, формируют свое и обще коллективное эмоциональное состояние. Эмоции ответная реакция человека на те или иные раздражения. В процессе общения рождаются различные виды эмоций. Общение может сопровождаться эффектом сочувствия, соучастия, взаимопонимания и способствовать эмоциональной разрядке состояния человека, но может создавать и определенный уровень эмоциональной напряженности, психологический барьер предвзятости, неприятия, отчужденности.

Регулятивная функция проявляется в воздействии членов коллектива на своих товарищей по труду, на их поведение, действия, активность, систему ценностных ориентаций. Она регулирует взаимодействия членов коллектива и формирует отношения в большей степени по вертикали (в системе руководитель-подчиненный). Важную роль в формировании этих отношений играет руководитель. Эффективность его воздействия на коллектив в значительной степени зависит от организации общения с подчиненными. Руководитель должен быть беспристрастным, одинаково со всеми подчиненными взыскательным и требовательным. Но требовательность срабатывает тогда, когда она организационно продумана, психологически обоснована и выражена в форме, соответствующей нравственным нормам. Грубая команда, окрики не только не способствует эффективному решению общих дел, сплочению коллектива, а создают еще новые осложнения, раздражают и разобщают его членов.

Однако проблему формирования отношений в коллективе, его сплочения следует рассматривать не только через систему отношений руководитель-подчиненный, но и подчиненный-руководитель. Подчиненные знают, каким должен быть руководитель и как он должен строить свои отношения с подчиненными: соблюдать определенные правила общения, учитывать индивидуальные особенности подчиненных, их состояние здоровья, настроение и т.д. Это в полной мере относится и к подчиненным. Нередко требовательность руководителя к подчиненному воспринимается последним как жестокость, черствость, придирки.

Реализация рассмотренных функций формирует в коллективе определенную систему отношений, которые разделяются на формальные (деловые, официальные) и неформальные (личные, неофициальные). Формальные отношения складываются между людьми при выполнении ими определенных производственных ролей. Они отражают функциональные связи между должностными лицами, работниками различных категорий и квалификации, руководителями и подчиненными, в основе их лежат нормы, стандарты, права и обязанности. Содержанием формальных отношений являются взаимная требовательность, ответственность, товарищеское сотрудничество, взаимопомощь.

В каждом трудовом коллективе наряду с формальными отношениями существуют неформальные отношения, микроструктура коллектива. Они также возникают при функциональных связях между членами коллектива, но на базе их индивидуально-личностных качеств и выражаются в оценке этих качеств. Эти отношения могут возникать между друзьями и недругами, приятелями и недоброжелателями как по поводу официальных, так и неофициальных функций. Основой неформальных отношений являются влечения и отвержения, притяжения и отталкивания, симпатии и антипатии.

Формальные и неформальные отношения находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействии. Формальные отношения могут вызывать к жизни неформальные, замедлять или ускорять процесс их развития, придавать ему определенную направленность и социальный характер. Неформальные отношения, в свою очередь, могут активно влиять на формальные, приобретать устойчивый характер и перерастать в формальные. Они могут дополнять, конкретизировать, способствовать целям формальных отношений, могут быть индифферентными, безразличными к ним, а могут и противоречить этим целям.

Очень важно, чтобы неформальные отношения не только не противоречили формальным, а служили их естественным дополнением и в этом многое зависит от руководителя коллектива. Руководитель является формальным лидером, а его подчиненные могут объединяться в неформальные группы, в которых будут свои неформальные лидеры. И если у руководителя достаточно здравого смысла и опыта, то он постарается завоевать доверие неформального лидера и через него влиять на поведение членов неформальной группы.

Сплоченность трудового коллектива зависит от социально-психологического климата, характеризующего социальное лицо коллектива, его производственный потенциал.

Под социально-психологическим климатом трудового коллектива следует понимать систему социально психологический отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. Социально-психологический климат зависит от стиля деятельности коллектива и отношения к нему членов коллектива, особенностей восприятия их друг другом (оценок, мнений, реагирования на слова и поступки), взаимно испытываемых чувств (симпатий, антипатий, сопереживания, сочувствия), психологического единства (общности потребностей, интересов, вкусов, ценностных ориентаций, уровня конфликтности, характера критики и самокритики) и др.

Влияние социально-психологического климата на сплочение и развитие коллектива может быть двояким стимулирующим и сдерживающим, что является основанием для его дифференциации на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Критериями благоприятного социально-психологического климата могут служить следующие характеристики:

во-первых, на уровне коллективного сознания: положительная оценка своей производственной деятельности; оптимистическое настроение, преобладающее в процессе жизнедеятельности коллектива;

во-вторых, на уровне поведения: добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к выполняемым обязанностям; низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях; отсутствие или незначительная текучесть кадров.

В коллективах, где недооценивается значение социально-психологического климата, складываются напряженные отношения между людьми, проявляющиеся в частых конфликтах.

В целом под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных действий работников, вызванных расхождениями интересов, взглядов, стремлений. Конфликту сопутствует напряженность взаимоотношений.

Частыми причинами конфликтов являются:

* недостатки в организации нормирования и оплаты труда. Душевный комфорт людей во многом зависит от степени реализации принципа социальной справедливости. Очень важно, чтобы те работники, которые лучше работают, больше получали.
* недостатки в организации руководства, вызванные некомпетентностью руководителя, несоответствием его личности уровню зрелости коллектива; недостаточной его моральной воспитанностью, а также низкой психологической культурой.
* несовершенство самого коллектива или отдельных его членов: отсутствие сознательной дисциплины, что тормозит работу руководителя и развитие всего коллектива; сложившаяся косность и инертность в стеле деятельности коллектива, что ведет к большой сопротивляемости нововведениям, нездоровым отношениям между кадровыми рабочими и новичками; психологическая и нравственная несовместимость отдельных членов коллектива, перенесение личных несчастий, неурядиц отдельных лиц на отношения в трудовом коллективе и т.д.

В конфликт могут быть вовлечены как все члены коллектива, так и отдельные производственные подразделения (отдел труда и заработной платы и плановый отдел), производственное подразделение и кто-либо из членов коллектива (бюро технического нормирования и рабочий), отдельные члены коллектива (руководитель и подчиненный, рабочий и рабочий). Наиболее часто встречаются конфликты между отдельными членами коллектива, т.е. межличностные конфликты активное столкновение различных суждений, оценок, позиций, сопровождающееся активным возбуждением людей, искажением представлений друг о друге, развитием отношений неприязни, вражды.

Сплочение коллектива предполагает прежде всего выявление причин конфликта и проведение соответствующей профилактической работы, которая может вестись по следующим направлениям:

улучшение организации и условий труда, обеспечение ритмичности и строгой координированности производственного процесса, что вызывает у работников моральную удовлетворенность трудом; подбор личного состава и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает вероятность конфликта; развитие критики и самокритики и т.д.

Однако полностью избежать конфликтов в коллективе невозможно. Без конфликтов, как правило, не обходится ни один коллектив. Более того, конфликты имеют наряду с отрицательными и положительные последствия. Они помогают членам коллектива узнать друг друга, получить более полное представление о взаимных ожиданиях и претензиях, а администрации о недостатках в организации труда, быта, управлении производством. Поэтому очень важно, чтобы столкновение взглядов, позиций конфликтующих не отдаляли их друг от друга, чтобы спорные вопросы разрешались и переставали быть спорными, чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути. В этой связи особое значение приобретает поведение конфликтующих, культура конфликтов.

3.2 Пути совершенствования моделей и методов управления организацией трудовым коллективом

 Управление персоналом в организации должно осуществляться с помощью четкого распределения полномочий и своевременного управления. Основой реализации данной функции менеджмента станут организационные и оперативные документы, а также устные распоряжения менеджеров.

Таблица 3.1-Перечень рекомендованных для внедрения типов кадровых документов.



 Современный аппарат управления персоналом на предприятии будет включать в себя следующие методы руководства: экономические, социально-психологические и организационно-распорядительные (административные). К административно - организационным относятся такие методы управления, как:

 Построение и урегулирование взаимоотношений сотрудников путем должностных инструкций и положений о структурных подразделениях.

 Издание различных приказов, распоряжений и указаний, то есть использование властной мотивации в управлении.

 Для материальной мотивации сотрудников организации используются экономические методы управления такие, как: премии, основанные на результатах труда, так же использование сдельной формы оплаты труда для определенных категорий работников.

К социально-психологическим методам управления относятся:

1. Формирование чувства принадлежности и верности у работника к организации путем частого использования логотипов организации, предоставления работникам фирменной рабочей формы и т.п.
2. Вознаграждение труда сотрудников путем гарантий на предоставления больничных листов, выплат пособий и т.п.

 Основой системы стимулирования персонала станет внедрение организационно-технических методов, которые повысят эффективность отдачи труда.

 Развитие реальных экономических условий и систем управления требует улучшения систем мотивации остальных видов деятельности: совмещение должностей и профессий, выполнение функций и задач отсутствующих сотрудников, выполнение больших объемов работ с уменьшенной численностью штата персонала; развитие технологий в организации; уменьшение текучести кадров; проведение аттестации работников и рабочих мест.

 В целом эффективность системы стимулирования труда предприятия является удовлетворительной, но не оптимальной. Для развития мотивации к труду необходимо реализовать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда.

Рекомендуется введение эффективной системы оперативного управления персоналом, отвечающая современным требованиям.

Таблица 3.2-Организация оперативного управления кадрами



 В результате проведенного исследования можно признать, что большинство работников предприятии не удовлетворены уровнем оплаты труда.

 Например, было обнаружено, что наравне с неудовлетворенностью заработной платой и моральными стимулами существенными факторами поменять работу были: отсутствие перспектив роста по карьерной лестнице и отсутствие, невозможность реализации своих лидерских амбиций.

 Существенными причинами поиска другой работы были также неудовлетворенность психологическим климатом, существующим в организации.

 За успехи в трудовой деятельности работники организации хотели бы получать: премии; повышение заработной платы; страхование от несчастных случаях на работе и др.

 Так же сотрудники заполнили анкету, целью которой было выявление мотивации деятельности по А. Маслоу по пяти шкалам:

1. Материальное положение
2. Потребность в безопасности
3. Потребность в межличностных связях
4. Потребность в уважении со стороны
5. Потребность в самореализации

 По итогам выявлена следующая степень удовлетворенности главных

потребностей работников, приведенные в таблице.

Таблица 3.3 – Степень удовлетворенности доминирующих потребностей работников предприятия



 Из данной таблицы выявляется следующее, что у коллектива организации данные потребности удовлетворены не в полной мере. Опрос выявил, что одной из неудовлетворенных потребностей является необходимость в безопасности.

 Менее остро стоит вопрос о нужде в улучшении материального положения.

 В потребности межличностных связях и уважении работники организации нуждаются в меньшей степени. Основную роль в концепции мотивации труда отводится материально-денежной мотивации (системы оплаты труда, премирование). Материально-денежная мотивация полностью находится в зависимости от экономической политики предприятия и разработки целей управления (увеличение производительности труда, системы вознаграждения, форм и систем оплаты труда, объективных способов оплаты труда).

 В целом эффективность системы стимулирования труда предприятия является удовлетворительной, но не оптимальной. Таким образом, предприятию необходим усовершенствованный подход компенсации денежного вознаграждения, которая будет ориентировать сотрудников на эффективность работы, на постоянный профессиональный рост и развитие, а также обеспечивать сотрудникам определенные гарантии стабильности и защищенности.

 Для развития мотивации к труду необходимо реализовать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда.

 Среди тех форм стимулирования, которые следует рекомендовать для применения руководства ООО «Арта» выделим следующее: медицинское обслуживание; организация питания внутри общества; оплата транспортных расходов; помощь в получении дополнительного образования; программы страхования; организации корпоративных пенсионных и сберегательных фондов.

 Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обед и транспорт. Эти средства они получают от предприятия в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон общества не в состоянии из-за немыслимо высоких налоговых издержек.

 В то же время, оплата таких расходов ООО «Арта» не влечёт за собой столь высоких издержек. Таким образом, система-оплаты части расходов сотрудников выгодна и тем и другим. С другой стороны, большинство работников хотят иметь доступ к качественному медицинскому обслуживанию, получать дополнительное образование, иметь страховки и дополнительные пенсии.

 В результате проведенного исследования, можно понять, что трудовые качества сотрудников в организации являются высокими, предприятие имеет необходимые кадры, использует современную систему стимулирования труда, создает лучшие условия для работников.

 Главной задачей руководства организации является осуществление активной кадровой политики и предоставление условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их личных отличительных черт и профессиональных навыков.

 Для поддержания уровня квалификации работников, проводится регулярная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

 Руководству организации получилось сформировать крепкую рабочую атмосферу в коллективе, организовать технически оснащенные рабочие места, что в существенной мере способствовало уменьшению нарушений трудовой дисциплины.

 Использование различных форм стимулирования и мотивации труда в дальнейшем позволит руководству предприятия сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала.

 В целом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что управление персоналом предприятия должно осуществляться с помощью эффективного сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

 Главной проблемой подготовки кадров является сохранение высокого трудового потенциала организации за счет привлечения на работу в организацию специалистов высокой квалификации на длительный срок.

 Большинство специалистов в организации используются на тех должностях, на которые были первоначально приняты без серьезного продвижения по карьерной лестнице.

 В результате отработав на своих рабочих местах определенное количество лет без значительного увеличения оплаты труда и карьерного роста, они покидают организацию.

 Центральной проблемой, требующей решения, остается обеспечение экономической эффективности мероприятий по развитию кадров и инвестиций в человеческий потенциал организации в целом.

 Эффективность менеджмента в организации в целом и управления персоналом в частности выражается в конечных результатах хозяйственной деятельности организации.

 Показатели эффективности мероприятий по развитию трудового потенциала организации являются в целом удовлетворительными, так как предприятие выделяло от 8 до 12 % своих средств на обеспечение профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

 При этом в организации имеют место сравнительно высокие расходы на оплату труда управленческого персонала, а расходы на развитие кадров (их подготовку и переподготовку) занимают незначительную долю от объема расходов на содержание персонала.

 В целом, используемые в организации методы управления персоналом характеризуются как положительными чертами (проведением многочисленных мероприятий по обучению кадров на рабочем месте, семинаров и тренингов, применении ротации кадров, личных приемов и методов подготовки персонала), так и отрицательными чертами (проблемами в сфере организации сбалансированного развития кадров и оптимизации труда на предприятии, недостатками в сфере кадровой работы, препятствующими сохранению кадров и их полноценному развитию, отсутствием четкой координации между действиями по подготовки кадров и действиями по рационализации условий труда, низким использованием современных электронных технологий в процессе подготовки и переподготовки кадров).

 Для решения имеющихся проблем требуется реализовать комплекс финансовых, управленческих и организационных мероприятий.

 На предприятии необходимо провести мероприятия по сокращению излишних рабочих мест, на основе результатов аттестации рабочих мест.

 В результате увеличения фонда заработной платы и сокращения численности персонала на 2 человек после ликвидации рабочих мест и сокращения кадров повысится средняя заработная плата работников, что положительно повлияет на их отношение к трудовой деятельности.

* целом, на предприятии необходимо реализовать комплекс мероприятий по созданию благоприятных условий труда для работников. В сложившейся на предприятии ситуации меры по подготовке и переподготовки персонала необходимо дополнить мероприятиями по совершенствованию материально-технической базы.

 Сочетание мер по совершенствованию материально-технической базы и мер по переподготовки персонала может дать значительный эффект и обеспечит значительное увеличение выручки и валовой прибыли на предприятии.

 Реализация комплекса мероприятий позволит улучшить состояние персонала предприятия, активизировать процессы подготовки и переподготовки персонала будет и способствовать успешному развитию организации.

* 1. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

 В результате проведенного исследования, можно понять, что трудовые качества сотрудников в организации являются высокими, предприятие имеет необходимые кадры, использует современную систему стимулирования труда, создает лучшие условия для работников.

 Главной задачей руководства организации является осуществление активной кадровой политики и предоставление условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их личных отличительных черт и профессиональных навыков.

 Для поддержания уровня квалификации работников, проводится регулярная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

 Руководству организации получилось сформировать крепкую рабочую атмосферу в коллективе, организовать технически оснащенные рабочие места, что в существенной мере способствовало уменьшению нарушений трудовой дисциплины.

 Использование различных форм стимулирования и мотивации труда в дальнейшем позволит руководству предприятия сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала.

 В целом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что управление персоналом предприятия должно осуществляться с помощью эффективного сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

 Главной проблемой подготовки кадров является сохранение высокого трудового потенциала организации за счет привлечения на работу в организацию специалистов высокой квалификации на длительный срок.

 Большинство специалистов в организации используются на тех должностях, на которые были первоначально приняты без серьезного продвижения по карьерной лестнице.

 В результате отработав на своих рабочих местах определенное количество лет без значительного увеличения оплаты труда и карьерного роста, они покидают организацию.

 Центральной проблемой, требующей решения, остается обеспечение экономической эффективности мероприятий по развитию кадров и инвестиций в человеческий потенциал организации в целом.

 Эффективность менеджмента в организации в целом и управления персоналом в частности выражается в конечных результатах хозяйственной деятельности организации.

 Показатели эффективности мероприятий по развитию трудового потенциала организации являются в целом удовлетворительными, так как предприятие выделяло от 8 до 12 % своих средств на обеспечение профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

 При этом в организации имеют место сравнительно высокие расходы на оплату труда управленческого персонала, а расходы на развитие кадров (их подготовку и переподготовку) занимают незначительную долю от объема расходов на содержание персонала.

 В целом, используемые в организации методы управления персоналом характеризуются как положительными чертами (проведением многочисленных мероприятий по обучению кадров на рабочем месте, семинаров и тренингов, применении ротации кадров, личных приемов и методов подготовки персонала), так и отрицательными чертами (проблемами в сфере организации сбалансированного развития кадров и оптимизации труда на предприятии, недостатками в сфере кадровой работы, препятствующими сохранению кадров и их полноценному развитию, отсутствием четкой координации между действиями по подготовки кадров и действиями по рационализации условий труда, низким использованием современных электронных технологий в процессе подготовки и переподготовки кадров).

 Для решения имеющихся проблем требуется реализовать комплекс финансовых, управленческих и организационных мероприятий.

 На предприятии необходимо провести мероприятия по сокращению излишних рабочих мест, на основе результатов аттестации рабочих мест. Хотя после внедрения программы модернизации и установки нового оборудования, рабочие места были уже переоснащены и сокращены.

 Экономия средств от ликвидации рабочих мест позволит получить дополнительные средства для увеличения фонда заработной.

 В результате увеличения фонда заработной платы и сокращения численности персонала на 2 человек после ликвидации рабочих мест и сокращения кадров повысится средняя заработная плата работников, что положительно повлияет на их отношение к трудовой деятельности.

 В целом, на предприятии необходимо реализовать комплекс мероприятий по созданию благоприятных условий труда для работников. В сложившейся на предприятии ситуации меры по подготовке и переподготовки персонала необходимо дополнить мероприятиями по совершенствованию материально-технической базы.

 Сочетание мер по совершенствованию материально-технической базы и мер по переподготовки персонала может дать значительный эффект и обеспечит значительное увеличение выручки и валовой прибыли на предприятии.

 Реализация комплекса мероприятий позволит улучшить состояние персонала предприятия, активизировать процессы подготовки и переподготовки персонала будет и способствовать успешному развитию организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Трудовой коллектив — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

Трудовой коллектив представляет собой организованную группу людей, объединенных общими целями, профессиональными и социальными интересами, ценностными ориентациями, совместной деятельностью и общением, взаимной ответственностью.

Основными чертами трудового коллектива являются: единая профессиональная деятельность; отношения ответственной зависимости; сплоченность; самоуправление; коллективистское самоопределение; коллективистская идентификация; гармонизация интересов, ценностей и потребностей каждого сотрудника с общими целями и задачами предприятия, учреждения, организации; устойчивость и гармоничность межличностных отношений как по вертикали, так и по горизонтали, основанных на взаимной контактности и ответственности, взаимном уважении и доверии; общественное (коллективное) мнение коллектива.

Был проведен анализ управления трудовым коллективом в ООО «Арта». На предприятии работает метод косвенного воздействия на работников. Начальник создает условия для осуществления целей, а служащие добиваются результатов. Цель организации - удовлетворенность клиентов в качественном продукте, отличном сервисе и при этом получение прибыли.

Также актуальной задачей в современных условиях является формирование эффективной системы управления персоналом. Поэтому успех деятельности в организации зависит от участия руководства в процессе управления персоналом, цели организации должны соответствовать системе управления, и немаловажна внешняя среда и культура в организации.

Под критериями эффективной системы управления персоналом подразумевается, что в организации должна формироваться рабочая сила, которая обладает лучшими способностями и высокой степенью мотивации по отношению к выполнению поставленных задач. Данная система управления должна вести к увеличению производительности труда и повышению человеческих ценностей в данной организации.

Анализ развития исследуемого предприятия позволяет оценить состояние системы управления персоналом в организации. Повысить мотивацию трудовой деятельности и социальных гарантий работников на предприятии, может эффективная кадровая политика в организации с учетом единых условий.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Окладчик С. А. Управление организацией (предприятием): Учебное пособие/ Окладчик С. А. — М.: Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского, 2020.
2. Воденко К. В., Лабадзе О. Е., Иванченко О. С. Современные технологии социального управления: учебное пособие: учебное пособие / Воденко К. В., Лабадзе О. Е., Иванченко О. С.. — М. : Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2021.
3. Трудовое право. Полный список диссертаций. 1934–2017 //Монография Издательство "Проспект". 2018.
4. Хасанова Г. Б. и Исхакова Р. Р. Психология управления трудовым коллективом / книга-2012
5. Надеева М. И. История трудовых отношений: учебно-методическое пособие: учебно-методическое пособие / Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2020.
6. Соловьев А. В. Властные отношения в системе организационного поведения: теория и практика: Монография / Соловьев А. В. — М.: Издательство "Проспект", 2021.
7. Айдаркина Е. Е., Ласкова Т. С. Командообразование и методы групповой работы: Учебное пособие. / Айдаркина Е. Е., Ласкова Т. С. — учебное пособие, 2021.
8. Ивлев С. В. Социология управления: Учебно-методическое пособие, учебно-методическое пособие / Ивлев С. В.— 2021.
9. Оплетаева Н.А. Управление структурным подразделением организации: учеб. пособие/ Оплетаева Н.А.— 2019.
10. Соколова М. М. Социальная психология коллектива: учебное пособие— 2019.
11. Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение: Учебник для бакалавров. Учебное пособие / Издательство "Дашков и К"— 2021.
12. Боброва Л.И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами// Управление персоналом. - 2005. - №5 (март). - с. 37-40.
13. Бовикин В.Н. Новый менеджмент. Управление предприятия на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2000.
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2003.-496 с.
15. Википедия
16. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА, 2003
17. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д. и др. Менеджмент в АПК/Под ред. Ю.Б. Королева. - М.: Колос, 2000.-304с.
18. Маура М.И. Управление мотивацией персонала// Управление персоналом. - 2005. - №17 (сентябрь). - с. 52-55
19. Музыченко В.В. «Управление персоналом» с 524, М 2003
20. Патрушев С.В. Управление трудовыми конфликтами// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2005.- № 9. - с. 47-50
21. Патрушев С.В. Формы проявления и типы трудовых конфликтов// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2005.- № 8. - с. 52-55
22. Федорова Н.В. «Управление персоналом организации». М.: Кнорус. 2005г.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение № 1**

Организационная структура ООО «Арта».



**Приложение №2**

Перечень рекомендованных для внедрения типов кадровых документов.



**Приложение №3**

Степень удовлетворенности доминирующих потребностей работников предприятия

