

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра управления, государственной и муниципальной службы

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине «Теория управления»
на тему: «Трудовой коллектив и его роль в управлении
организацией»

Выполнил(а): студент
Б331-06 группы
Хисмиева Ильсина Рафисовна
Проверил: Яхина Л. Т.

Казань – 2024

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы трудового коллектива.....	5
1.1 Понятие трудового коллектива, сущность и цели управления коллективом.....	5
1.2 Особенности формирования трудового коллектива.....	7
1.3 Этапы развития трудового коллектива: управленческий аспект.....	9
2. Формирование и функционирование трудового коллектива в ПАО «Таттелеком»	12
2.1 Общая характеристика организации.....	12
2.2 Роль трудового коллектива в управлении в ПАО «Таттелеком».....	15
2.3 Влияние лидерства на формирование трудового коллектива.....	19
3. Пути совершенствования формирования и функционирования трудового коллектива.....	24
3.1 Методы совершенствования и функционирования трудового коллектива.....	24
3.2 Коммуникации и уровень доверия как факторы, влияющие на формирование успешного трудового коллектива.....	26
3.3 Рекомендации по улучшению работы трудового коллектива.....	28
Заключение.....	32
Список литературы.....	34

Введение

Трудовой коллектив представляет собой организованную группу трудовых специалистов, объединенных с целью достижения комплекса производственных задач. Эффективное управление персоналом занимает ключевое положение в структуре управления предприятием и считается определяющим фактором его экономического процветания. Методологически данная сфера управления обладает уникальным набором терминов, характеризующих ее особенности, а также выделяется специфическими показателями и процедурами, включая аттестацию, эксперименты и прочие методы. Эта область также включает в себя методы анализа труда различных категорий персонала, обеспечивая тем самым полноценное исследование и оптимизацию трудовых процессов.

Актуальность данного исследования проявляется в особой значимости трудового коллектива в контексте предприятия, где он выступает в роли ключевого стержня всей производственной системы. Успех функционирования любого предприятия зависит от грамотного подбора персонала, оптимального численного состава и эффективной системы обучения и повышения квалификации. Согласованная работа всех этих факторов обеспечивает непрерывный и четко настроенный процесс труда, ставя перед предприятием задачу не только функционирования, но и максимизации производственной эффективности.

Объект исследования: ПАО «Таттелеком».

Предмет исследования: процессы формирования, функционирования и развития трудового коллектива в организации.

Метод исследования: анализ литературы и практических материалов, включая научные статьи, монографии, отчеты о проведенных исследованиях.

Цель исследования: изучение роли трудового коллектива в управлении организацией, выявление факторов, определяющих эффективность работы коллектива, разработка рекомендаций по улучшению процессов формирования и функционирования трудового коллектива.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические аспекты формирования трудового коллектива в организациях;
- Проанализировать социально-психологические факторы, влияющие на эффективность работы трудового коллектива;
- Разработать рекомендации по улучшению процессов формирования и функционирования трудового коллектива на основе анализа результатов исследования.

1. Теоретические основы трудового коллектива

1.1 Понятие трудового коллектива, Сущность и цели управлением коллективом

Трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу, которая объединяет людей, работающих вместе над выполнением задач в рамках организации. Он является основой для создания стабильных, устойчивых и способных к развитию трудовых коллективов.

Одной из ключевых характеристик трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Таким образом, трудовой коллектив не только является социальной категорией, но и средством достижения общественных целей. Когда цели ясны, понятны и становятся стремлением каждого члена группы, они способны сплотить коллектив. Несмотря на это, общность целей не устраняет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди могут отличаться уровнем образования, жизненным опытом, особенностями характера и другими индивидуальными признаками. Кроме того, к характеристикам, определяющим сущность трудового коллектива, относятся его структура, размер, функции, процедуры общения и другие факторы.

Согласно определению Г. Олпорта, трудовой коллектив включает всех граждан, которые участвуют в работе организации на основании трудового договора и вносят свой вклад в ее деятельность [3].

По мнению И. Штайнера, трудовой коллектив — это группа людей, которые работают вместе и имеют возможность включаться в процесс труда. В зависимости от степени организации и формализации, трудовые коллективы могут быть первичными, вторичными, формальными и неформальными [4].

Согласно К. Роджерсу, трудовой коллектив — это группа людей, которые совместно занимаются трудовой деятельностью с целью достижения определенной цели [5].

По мнению Эрика Ларсона, коллектив — это социальная организация, в которой люди объединяются для совместного выполнения социально значимой деятельности [6].

Согласно А.В. Петровскому, коллектив — это группа людей, объединенных общими целями и задачами, которые достигли высокого уровня развития в процессе социально-ценной совместной деятельности [7].

Эффективность трудового коллектива в значительной степени зависит от поставленных целей. Цели играют важную роль в работе коллектива и являются основными направлениями управления человеческими ресурсами для достижения успеха. Основные цели управления человеческими ресурсами для достижения успеха коллектива включают:

- создание условий для поддержания в коллективе квалифицированной и мотивированной рабочей силы;
- создание хорошего морально-психологического климата и поддержание партнерских отношений между руководителями и их подчиненными;
- создание условий для проведения политики равных возможностей для всех сотрудников организации.

Основными параметрами трудового коллектива, которые влияют на эффективность работы организации, являются сплоченность, стабильность, уровень квалификации и образования участников, их трудовая и общественная активность, а также роль коллектива в общественной жизни. Трудовой коллектив формируется на основе и в процессе взаимодействия и отношений между членами трудовой организации, обусловленных совместным участием в едином производственном и социальном процессах.

Важным фактором, влияющим на формирование и развитие трудовых коллективов в организациях, является способ их возникновения. Организации могут возникать двумя основными способами: 1) по инициативе отдельных лиц на основе их личных целей и мотивов; 2) по инициативе государственных ведомств, руководства корпораций, собраний акционеров или других

собственников. Современные трудовые организации, как правило, разрабатываются на основе уже существующих проектов, которые включают не только производственно-технические и коммерческие аспекты, но и социальные.

1.2. Особенности формирования трудового коллектива

Коллектив представляет собой динамичную систему, где каждый его участник играет немаловажную роль в достижении общих целей. Управление коллективом – задача не только сложная, но и требующая глубоких знаний и навыков.

Роль руководителя в данной системе особо важна. От него зависит эффективность работы всего коллектива. Поэтому к управленцу предъявляются высокие требования. Он должен обладать не только профессиональными знаниями в области управления и организации производства, но и быть способным работать с людьми из разных сфер деятельности.

Для достижения успеха в управлении коллективом, менеджерам необходимо уметь учитывать различные подходы к описанию требований. Ведь каждый коллектив уникален и требует индивидуального подхода. Менеджер должен уметь адаптироваться к разнообразию мнений и подходов сотрудников.

Одним из ключевых элементов успешного управления коллективом является понимание самой сути коллектива. Коллектив – это не просто группа людей, объединенных общей работой. Это организованная общность, где в ходе деятельности сложатся взаимоотношения сотрудничества, взаимопомощи, взаимной ответственности и совместной целью [8].

Навык управления коллективом требует непрерывного совершенствования. Руководитель должен быть в состоянии эффективно организовывать работу коллектива, управлять процессом, делегировать задачи

и устанавливать правила и процедуры, соблюдение которых обеспечит гармоничное функционирование коллектива.

Важно отметить, что в управлении коллективом требуется не только знание и понимание процессов, но и желание работать для достижения общих целей. Руководитель должен служить примером для своих подчиненных, вдохновлять их на достижение лучших результатов.

Управление коллективом – это сложная и ответственная задача, требующая от руководителя специальных умений и навыков. Понимая суть коллектива и адаптируясь к его особенностям, менеджер сможет реализовать потенциал всего коллектива и обеспечить его эффективную деятельность [9].

Одной из важных задач менеджера является создание сплоченной и эффективной команды, которая будет работать на достижение общих целей организации. Для этого необходимо нанимать пригодных для дела работников, формировать работоспособный коллектив и не растерять кадры. Ли Якокка, известный американский менеджер, считал, что самое главное, что должен сделать менеджер, - это нанять пригодных для дела работников. Он говорил: "Если вы наймете правильных людей, вам не придется их увольнять". Помимо найма правильных людей, менеджер должен также создать условия для их эффективной работы. Это включает в себя предоставление им необходимых ресурсов, обучение и возможности для профессионального роста. Также важно создать благоприятную рабочую атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно и могут свободно выражать свои идеи. Также необходимо отметить, что удержание талантливых сотрудников является важным фактором успеха организации. Для этого необходимо создавать условия, в которых сотрудники будут чувствовать себя ценными и мотивированными. Это может включать в себя предоставление им возможности для профессионального роста, повышение заработной платы и другие льготы. Таким образом, формирование работоспособного коллектива и удержание кадров являются важными задачами менеджера. Это помогает организации достигать своих целей и повышать свою эффективность.

1.3 Этапы развития трудового коллектива: управленческий аспект

В начале своего пути трудовой коллектив проходит несколько этапов и задача руководителя заключается в ускорении и улучшении этого процесса.

Первым этапом является этап становления или образования коллектива, который характеризуется объединением людей с общими целями и задачами. Важность этого этапа заключается в правильном распределении сотрудников по рабочим местам. Люди, которые симпатизируют друг другу и работают рядом, оказывают положительное влияние на настроение и результаты работы, благоприятно влияя на общую эффективность.

Второй этап представляет собой взаимо адаптацию и формирование единых установок поведения. На этой стадии создается актив (активно действующая группа), члены которого выполняют свои функции и оказывают положительное влияние на остальных сотрудников. Однако можно столкнуться с тем, что некоторые члены коллектива могут проявлять безразличие к общим делам и несерьезно относиться к своим обязанностям, что может вызвать конфликты.

Третий этап - это стадия сплочения коллектива и его зрелости. На этом этапе формируются группы, возникают общие интересы и психологическая совместимость, а также устанавливается сотрудничество. В сплоченном коллективе преобладают отношения взаимопомощи, доверия, уважения и понимания ответственности. Регулятором поведения на этом этапе становится общественное мнение [10].

А.С. Макаренко, выдающийся педагог отечества, разработал теорию коллектива, представляющую собой сложный путь изменений для группы, стремящейся превратиться в целостный коллектив. В его работах выделяются несколько ключевых стадий этого процесса:

1. Начальная стадия формирования коллектива, где руководитель направляет усилия на превращение группы в коллектив с общими целями и ценностями.

2. Стадия усиления влияния актива, где активисты начинают самостоятельно выдвигать требования и помогать руководителю, стабилизируя структуру и функционирование коллектива.

3. Последующие стадии характеризуют расцвет коллектива, где члены начинают предъявлять более высокие требования к себе и другим, формируя целостные нравственные личности [11].

Между этими стадиями нет четких границ, а каждая последующая дополняет предыдущую, образуя непрерывный процесс развития коллектива. Это подчеркивает важность постоянного стремления к улучшению даже на самом высоком уровне развития.

Б. Басс выделяет четыре ключевые стадии в развитии коллектива:

1. Начальная стадия характеризуется преодолением первоначального недоверия между членами группы и формированием взаимопонимания. Этот этап является фундаментом для дальнейшего развития коллектива.

2. Вторая стадия предполагает углубление коммуникации и способности группы принимать общие решения. Постепенно отчужденность уступает место доверию, что способствует более эффективному взаимодействию.

3. Третья стадия отражает укрепление отношений и увеличение доверия между участниками коллектива. Люди начинают ощущать себя частью команды, готовой поддержать друг друга и сотрудничать в решении задач.

4. На последнем этапе происходит активное использование индивидуальных способностей каждого члена коллектива, взаимопомощь и контроль выполнения задач. Члены группы направляют свои усилия на достижение общих целей и оптимальное использование внутригрупповых ресурсов [12].

А.И. Пригожин предложил три ключевых критерия для классификации трудовых коллективов:

1. Первый критерий фокусируется на уникальности трудовой деятельности и результатов работы большинства сотрудников в организации в целом.

2. Второй критерий определяет основных социальных субъектов, чьи потребности удовлетворяются через основную деятельность трудовой организации.

3. Третий критерий выделяет основных партнеров организации и типы отношений с ними.

Согласно первому критерию, трудовые коллективы могут быть разделены на две категории: коллективы предприятий и коллективы учреждений [13].

В первой главе моего исследования я подробно рассмотрела понятие трудового коллектива, выделила его ключевые составляющие, провела классификацию, выявила отличительные черты и изучила взаимоотношения внутри коллектива, а также рассмотрела различные теории формирования коллектива. В результате анализа пришла к выводу, что трудовой коллектив является фундаментом организации, и что процесс формирования коллектива представляет собой сложный и важный этап, без которого коллектив не сможет функционировать в полной мере. Однако недостаточно просто сформировать коллектив, необходимо также обладать навыками эффективного управления им. От этих навыков зависит успешность деятельности коллектива и его эффективность. Умение эффективно руководить командой означает достижение высоких результатов для организации и способствует ее конкурентоспособности на мировом рынке.

2. Формирование и функционирование трудового коллектива в ПАО

«Таттелеком»

2.1 Общая характеристика организации

ПАО "Таттелеком"- акционерное общество [1], созданное 22 июля 2003 года путем преобразования из государственного предприятия "Управление электросвязи "Таттелеком" в соответствии с постановлением Кабинета министров № 350 от 2 июля 2003 года и постановлением Министерства земельных и имущественных отношений № 87 от 8 июля 2003 года [2].

Сокращенное наименование – ПАО "Таттелеком".

22 июля 2003 года ИМНС России по Советскому району г. Казани зарегистрировала его в Едином реестре юридических лиц за основным регистрационным номером 1031630213120 и присвоила ИНН 1681000024 (свидетельство серии 16 № 001458335 от 22 июля 2003 года) [19].

ПАО "Таттелеком" состоит на учете в МИФНС России по крупнейшим налогоплательщикам №7.

Юридический адрес: Россия, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Н. Ершова, д. 57 [19].

Организационная структура ПАО "Таттелеком" состоит из дивизиона и четырех филиалов (Альметьевский ЗУЭС, Арский ЗУЭС, Буинский ЗУЭС и Набережно-Челнинский ЗУЭС). Уставный капитал ПАО "Таттелеком" составляет 2084397640 рублей и состоит из 2084397640 обыкновенных акций номинальной стоимостью 10 копеек (зарегистрированы 12 января 2006 года Федеральной службой по финансовым рынкам России). Чистая прибыль "Таттелеком" в 2023 году составила 1 358,1 млн рублей (1 513,9 млн рублей в 2022 году); чистая прибыль ООО "ТМТ" в 2023 году достигла 452,1 млн рублей, увеличившись на 47,2% к 2022 году (307,1 млн рублей); совокупная прибыль двух компаний составила 1 811,02 млн рублей (предыдущий год: 1 821 млн рублей) [20].

В 2023 году оборот группы увеличился на 6,6% по сравнению с предыдущим годом и составил 10 579,6 млн рублей (предыдущий год: 9 921,9 млн рублей); выручка ПАО "Таттелеком" увеличилась на 4,7% с 8 411,7 млн рублей до 8 810,1 млн рублей; выручка ООО "ТМТ" увеличилась на 8,2%; выручка группы увеличилась на 6,5% с 8 411,7 млн рублей до 8 810,2 млн рублей, 2 079,8 млн руб. в 2023 году с 1 923,1 млн руб. в 2022 году.

ПАО "Таттелеком" предоставляет услуги местной и внутри региональной телефонной связи, услуги документальной связи, проводного вещания, услуги передачи данных, телематические услуги (включая услуги широкополосного доступа в Интернет и услуги цифрового интерактивного телевидения IP-TV), услуги связи для целей проводного вещания, Татарстан Компания предоставляет телекоммуникационные каналы связи для использования на территории республики.

Общая численность сотрудников превышает 6 000 человек.

Сегодня ПАО "Таттелеком" Республики Татарстан - крупнейший универсальный оператор связи, предоставляющий все важнейшие услуги фиксированной и мобильной связи на территории Республики Татарстан. Услугами компании пользуются более двух миллионов жителей республики и более половины коммерческих, государственных и муниципальных организаций во всех 43 районных центрах с населением более 3,8 млн человек, 14 крупных городах республики и местных муниципальных образованиях [20].

Компания обладает самой разветвленной информационно-коммуникационной сетью в Республике Татарстан и использует самые современные сетевые технологии, а основными возможностями ПАО "Таттелеком" являются услуги фиксированной и мобильной телефонной связи, услуги широкополосного доступа в Интернет, услуги кабельного и интерактивного цифрового телевидения и услуги.

Благодаря своему важному положению ПАО "Таттелеком" оказывает услуги по передаче трафика операторам связи на территории республики и сдает в аренду телекоммуникационную инфраструктуру операторам связи.

Также компания является подрядчиком наиболее важных и крупных телекоммуникационных проектов, таких как "Устранение цифрового неравенства" на территории Республики Татарстан, обеспечение связью спортивных мероприятий, реализация проектов видеонаблюдения и мониторинга инфраструктуры для решения задач государственных органов Республики Татарстан и Российской Федерации. Компания также осуществляет деятельность по следующим направлениям.

По оценке ведущего российского аналитического интернет-портала ComNews Telecom "Проникновение ШПД в регионах РФ", ПАО "Таттелеком" занимает второе место среди всех телекоммуникационных компаний РФ, включая федеральные, по показателю "глубина проникновения услуг ШПД". Входит в пятерку лидеров по абонентской базе бизнес-клиентов. Входит в пятерку лидеров по абонентской базе бизнес-клиентов и в десятку лидеров по выручке от услуг ШПД и абонентской базе бизнес-клиентов в регионах Российской Федерации. В 2017 компания стала дипломантом программы "100 лучших товаров России".

Основными направлениями деятельности Компании являются:

- а) Предоставление услуг мобильной беспроводной связи и мобильного беспроводного доступа в Интернет;
- б) Предоставление услуг комбинированных сетей доступа в Интернет и передачи данных по проводным и беспроводным технологиям, включая xDSL, Ethernet, GPON, Wi-Fi, WiMax, 2,5G/4G и создание опытных зон сетей 5G; и
- в) предоставление услуг голосовой связи с использованием современных технологий с потенциалом интеллектуальных сервисов, таких как переносимость номера, гибкая тарификация, использование виртуальных АТС и других инновационных сервисов
- г) предоставление конвергентных услуг проводной и мобильной связи
- д) участие в реализации федеральных и региональных проектов в области телекоммуникаций и IT-технологий.

Наша стратегия развития включает в себя комплекс мер по совершенствованию региональной инфраструктуры телекоммуникационных сетей и повышению доступности и качества телекоммуникационных услуг на всей территории региона. В результате нашей работы Республика Татарстан получила доступ к доступным и надежным телекоммуникационным услугам, отвечающим самым высоким международным стандартам, которые сегодня во многом определяют потенциал развития региона. Уже сегодня более 90 % населения Республики Татарстан получают услуги по волоконно-оптическим линиям связи до населенных пунктов. Эти меры позволят ПАО "Таттелеком" увеличить свои доходы за счет предоставления более широкого спектра наших проводных и беспроводных услуг и полного удовлетворения потребностей абонентов.

2.2 Роль трудового коллектива в управлении в ПАО «Таттелеком»

ПАО «Таттелеком» имеет классическую дивизиональную организационную структуру, типичную для телекоммуникационных компаний традиционной формации.



Рисунок 1. Организационная структура ПАО «Таттелеком»

Высшим органом управления является собрание акционеров, где принимаются ключевые решения, касающиеся стратегического развития, утверждения финансовых отчетов, назначения аудиторов и других важных вопросов. Акционеры обладают правом голоса и могут влиять на принимаемые решения.

Совет директоров является органом корпоративного управления, осуществляющим контроль за деятельностью компании и принимающим стратегические решения. В его состав входят представители акционеров и

независимые директора. Совет директоров осуществляет надзор за работой генерального директора (исполнительного органа) и принимает ключевые управленческие решения.

Генеральный директор отвечает за оперативное управление деятельностью компании. Он принимает стратегические решения, разрабатывает планы развития, контролирует выполнение поставленных задач и обеспечивает эффективное функционирование предприятия. Генеральный директор также отчитывается перед Советом директоров и Собранием акционеров о результатах работы компании [14].

Следует отметить, что телекоммуникационная отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся и конкурентных в современном мире. Компаниям приходится постоянно адаптироваться к быстро меняющимся технологиям, потребительским предпочтениям и рыночным условиям. В связи с этим эффективное корпоративное управление и организационная структура имеют решающее значение для успешной деятельности телекоммуникационных компаний. Кроме того, важную роль играет и кадровая политика. Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, создание благоприятных условий для их профессионального роста и развития являются ключевыми факторами успеха в телекоммуникационной индустрии. Компании должны инвестировать в обучение и повышение квалификации своих сотрудников, а также создавать привлекательные программы мотивации и вознаграждения. Помимо внутренних процессов, телекоммуникационным компаниям необходимо уделять внимание и внешним факторам, таким как регулирование отрасли, защита окружающей среды и корпоративная социальная ответственность. Соблюдение соответствующих нормативных требований, внедрение экологически безопасных технологий и участие в социальных программах способствуют укреплению репутации компании и повышению доверия со стороны клиентов и общества.

Рассмотрим кадровый состав компании «ТАТТЕЛЕКОМ» более подробно. Молодые специалисты в возрасте от 16 до 24 лет и от 25 до 29 лет составляют крайне малую долю в общей структуре кадровых ресурсов компании. Это связано с тем, что большинство выпускников вузов и колледжей предпочитают трудоустраиваться в более крупные и известные компании, а также стремятся получить опыт работы в других сферах.

Наблюдается заметный рост показателей по количеству сотрудников в возрастной категории от 30 до 39 лет в 2016 году. Это может быть связано с активным привлечением компанией молодых специалистов с опытом работы для развития новых направлений деятельности или реализации масштабных проектов. Однако в 2017 году этот показатель упал на 9,2%, что может быть вызвано оптимизацией кадрового состава или сокращением штата в связи с завершением определенных проектов.

В возрастной категории от 40 до 49 лет динамика показателей была незначительной и колебалась в диапазоне 1-2%. Это свидетельствует о стабильности кадрового состава в этой возрастной группе, которая, как правило, включает опытных специалистов, занимающих ключевые позиции в компании.

В категории от 50 до 54 лет за период с 2013 по 2023 год не наблюдалось значительных изменений, за исключением 2017 года, когда данный показатель вырос на 5,7%. Это может быть связано с привлечением опытных специалистов для реализации конкретных проектов или передачи опыта молодым сотрудникам.

Положительная динамика наблюдается в росте количества сотрудников с высшим образованием. Значительный рост был отмечен в 2014 году, что может быть связано с активным привлечением выпускников вузов или переобучением существующих сотрудников. Однако в последующие годы этот показатель снизился в среднем на 3,4% и держался стабильно в районе 28%. Это может быть вызвано оптимизацией кадрового состава или

изменением требований к квалификации сотрудников в зависимости от текущих задач компании.

Количество сотрудников со средним специальным образованием за все анализируемые годы составляло значительную долю от общего числа сотрудников. Это связано с тем, что компания активно развивает объемы сетевых мощностей и расширяет количество каналов связи. В связи с этим требуется значительное количество монтеров, инженеров и специалистов в области электросвязи и проводных технологий для строительства новых и обслуживания уже эксплуатируемых линий. Наличие среднего специального образования является необходимым требованием для многих технических специальностей в данной сфере деятельности.

Количество сотрудников со средним образованием во все годы составляло незначительную часть, в среднем за анализируемый период доля сотрудников по данной категории составляла около 10%. В эту категорию, как правило, входят сотрудники в возрасте от 16 до 20 лет, недавно закончившие школу, или в возрасте от 18 до 25 лет, проходящие обучение в колледжах или вузах и совмещающие работу с учебой. Для компании присутствие такой категории сотрудников является важным, поскольку это позволяет привлекать молодые кадры, обучать их и готовить к дальнейшей карьере в компании.

На сегодняшний день компания «ТАТТЕЛЕКОМ» работает очень слаженно благодаря грамотному управлению кадровыми ресурсами и привлечению квалифицированных специалистов различных возрастных категорий и уровней образования. Над организацией работы компании трудились крупные специалисты в области управления персоналом, что позволило создать эффективную систему подбора, обучения и развития кадров, соответствующую потребностям компании на различных этапах ее развития.

2.3 Влияние лидерства на формирование трудового коллектива

Эффективный стиль руководства — это гибкая модель, которая учитывает множество факторов, включая индивидуальные особенности руководителя, потребности и квалификацию подчиненных, а также внутренние и внешние влияния на организацию. Выбор наиболее подходящего стиля руководства с учетом этих факторов называется ситуационным лидерством, которое позволяет оптимизировать взаимодействие руководителя и его команды для достижения целей организации [15].

Определение эффективного стиля руководства имеет важное значение для оценки профессиональной пригодности будущих лидеров. Руководителям необходимо осознавать, что универсального стиля, который подойдет всем сотрудникам, не существует. Способность понимать причины и закономерности собственного поведения позволяет руководителям более эффективно реагировать на производственные ситуации. Понимание многообразия стилей управления и гибкий подход к решению проблем делают руководителей более успешными и адаптивными к изменениям.

Независимо от выбранного стиля руководства, каждый эффективный руководитель обладает рядом ключевых качеств. Они умеют вдохновлять своих последователей на достижение высоких результатов и одновременно предоставлять им свободу и возможности для профессионального роста. Стиль управления напрямую влияет на формирование коллектива и межличностные отношения внутри команды. От того, как руководитель воздействует на подчиненных, зависит создание благоприятной и поддерживающей рабочей среды или, наоборот, атмосферы страха и принуждения.

Стиль управления — это совокупность наиболее характерных и последовательных методов воздействия руководителя на подчиненных, способов организации их деятельности, принятия и реализации управленческих решений. Он проявляется в различных аспектах управленческой деятельности, таких как:

- Постановка целей и делегирование задач. Эффективные руководители четко формулируют цели, делегируют задачи, определяют полномочия и ответственность подчиненных, обеспечивая при этом необходимую поддержку и контроль;

- Коммуникация. Руководители с сильными коммуникативными навыками умеют передавать информацию ясно и убедительно, активно слушать, устанавливая межличностные связи и создавать рабочую атмосферу открытости и доверия;

- Мотивация и вовлечение. Эффективные руководители умеют мотивировать сотрудников и вовлекать их в процесс принятия решений, создавая чувство принадлежности и ответственности за результаты деятельности команды;

- Обеспечение обратной связи и признание достижений. Регулярное предоставление обратной связи, признание заслуг и поощрение за успехи способствуют повышению производительности труда, развитию сотрудников и поддержанию их мотивации;

- Управление конфликтами и принятие решений. Эффективные руководители умеют предотвращать и управлять конфликтами, создавая атмосферу взаимного уважения и сотрудничества. Они также обладают навыками принятия и обоснования решений, учитывая разнообразные точки зрения и потенциальные последствия своих действий.

Выбор стиля управления зависит от ряда факторов, включая зрелость и квалификацию подчиненных, сложность и новизну поставленных задач, а также организационную культуру и внешнюю среду. В зависимости от этих факторов различают следующие основные стили руководства:

- Авторитарный стиль. Руководители этого типа сосредотачивают всю власть в своих руках, принимают решения единолично и требуют от подчиненных беспрекословного подчинения. Этот стиль подходит для ситуаций, требующих быстрых и решительных действий, или когда подчиненные не обладают необходимой компетенцией;

- Демократический стиль. Руководители-демократы вовлекают подчиненных в процесс принятия решений, поощряют открытое обсуждение и прислушиваются к мнению и идеям сотрудников. Этот стиль способствует формированию командной работы, творческому подходу к решению задач и повышению ответственности подчиненных;

- Либеральный стиль. Руководители этого типа предоставляют подчиненным максимальную свободу и автономию, ограничивая свое вмешательство в их работу. При этом они ожидают полной ответственности за принятые решения, что подходит для высококвалифицированных и мотивированных команд;

- Транзакционный стиль. Руководители этого типа устанавливают четкие правила и ожидания, вознаграждая за достижение результатов и наказывая за ошибки. Этот стиль основан на системе обмена, где подчиненные получают вознаграждение за выполнение своих обязанностей;

- Трансформационный стиль. Трансформационные руководители обладают даром вдохновлять и мотивировать своих последователей. Они устанавливают высокие стандарты, создают атмосферу доверия и поддерживают личное и профессиональное развитие подчиненных. Этот стиль способствует формированию преданных и высокоэффективных команд.

Стиль управления в ПАО «ТАТТЕЛЕКОМ» представляет собой гибридный подход, сочетающий элементы автократического и демократического стилей. В компании выстроена четкая вертикальная иерархия, где высшее руководство обладает исключительной властью в принятии стратегических решений и контроле над их реализацией. Тем не менее, наряду с автократическими чертами, ПАО «ТАТТЕЛЕКОМ» культивирует демократические принципы в своей структуре управления. Одним из ключевых элементов демократизации является поощрение инициативы сотрудников. Организация признает ценность творчества и инновационных идей, создавая среду, где сотрудники могут свободно высказывать свои предложения и участвовать в процессе принятия решений.

Компания активно поддерживает командную работу и совместное принятие решений, понимая важность коллективного интеллекта и разнообразия точек зрения в решении бизнес-задач.

Для эффективной коммуникации и сотрудничества ПАО «ТАТТЕЛЕКОМ» создает различные платформы для взаимодействия сотрудников. Регулярные встречи, семинары и рабочие группы позволяют сотрудникам обмениваться информацией, обсуждать прогресс проектов и решать возникающие проблемы. Компания также инвестирует в обучение и развитие своего персонала, повышая их компетенции и лидерские качества. Внедряя элементы демократизации, ПАО «ТАТТЕЛЕКОМ» стремится достичь оптимального баланса между централизованным управлением и автономностью подразделений. Такой гибридный подход позволяет компании эффективно осуществлять свою деятельность, учитывая необходимость как четкой иерархии, так и активного участия сотрудников в принятии решений и реализации целей организации. ПАО «ТАТТЕЛЕКОМ» уделяет большое внимание социальной ответственности и корпоративной культуре. Компания поддерживает благотворительные инициативы, поощряет экологическую ответственность и создает благоприятную рабочую атмосферу для своих сотрудников. Эти усилия способствуют формированию сильного бренда работодателя и привлечению высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, стиль управления в ПАО «ТАТТЕЛЕКОМ» можно охарактеризовать как гибридный автократического и демократического подходов, где четкая иерархия дополняется инициативой сотрудников, участием в принятии решений, эффективной коммуникацией и поддержкой корпоративной культуры. Такой подход позволяет компании достигать поставленных целей, сохраняя при этом инновационность, креативность и высокую вовлеченность сотрудников.

3. Пути совершенствования формирования и функционирования трудового коллектива

3.1 Методы совершенствования и функционирования трудового коллектива

Каждый трудовой коллектив, подобно живому организму, проходит ряд жизненных стадий. Это естественный процесс, сопровождаемый адаптацией, ростом, развитием и, в конечном итоге, либо обновлением, либо упадком. Понимание этих стадий имеет решающее значение для руководителей, поскольку это помогает им управлять коллективом и обеспечивать его долгосрочную эффективность.

Первый этап жизненного цикла - формирование коллектива. На этой стадии руководитель отбирает сотрудников, которые обладают необходимыми навыками, опытом и личностными качествами для выполнения поставленных задач. Эффективный отбор персонала является основой для создания сплоченного и продуктивного коллектива.

Вскоре после формирования коллектив вступает в стадию «детства». Эта стадия характеризуется формированием групповых норм и правил, установлением отношений и началом совместной работы. Члены коллектива учатся взаимодействовать друг с другом и выполнять свои роли.

По мере развития коллектива он переходит в стадию «юности». На этой стадии происходит значительный рост и развитие. Коллектив становится более сплоченным, появляется общая цель и повышается уровень ответственности. Сотрудники начинают лучше понимать свои сильные и слабые стороны и сотрудничают друг с другом для достижения результатов.

Зрелость — это пик жизненного цикла трудового коллектива. Эта стадия характеризуется высокой производительностью, эффективным сотрудничеством и взаимным уважением. Коллектив достиг своего полного потенциала и способен справляться с различными задачами и преодолевать трудности.

С течением времени коллектив постепенно начинает слабеть. Это может быть связано с выходом на пенсию старших сотрудников, изменениями в руководстве или просто потерей энтузиазма и мотивации. На этой стадии коллектив может либо обновиться, приняв новых членов и внедрив новые идеи, либо в конечном итоге распасться [16].

Некоторые исследователи, такие как американские специалисты, выделяют более пяти стадий зрелости трудового коллектива:

- Притирка: эта начальная стадия характеризуется неопределенностью и формированием групповых норм;

- Ближний бой: на этой стадии возникают конфликты и конкуренция, когда члены коллектива борются за влияние и признание;

- Экспериментирование: Коллектив начинает пробовать новые идеи и подходы, пытаясь найти оптимальные пути достижения результатов;

- Эффективность: стадия, на которой коллектив достигает высокой производительности и сотрудничества;

- Зрелость: коллектив развивает сильную культуру, четкие цели и устойчивые процессы;

- Стагнация: если коллектив не обновляется, он может попасть в стадию стагнации, когда уровень производительности снижается, а энтузиазм угасает;

- Упадок: если коллектив не может преодолеть стагнацию, он в конечном итоге распадается.

Руководители могут использовать различные методы для развития и поддержания здорового рабочего климата:

- Улучшение коммуникации: открытое и эффективное общение является основой для крепкого коллектива;

- Поощрение сотрудничества: создание возможностей для совместной работы и поощрение коллективной ответственности;

- Признание достижений: вознаграждение сотрудников за их вклад и отмечание успехов стимулирует мотивацию;

- Развитие лидерских качеств: выявление и развитие лидерского потенциала в коллективе создает атмосферу инициативы и инноваций;

- Управление изменениями: эффективное управление изменениями помогает коллективу адаптироваться к новым условиям и сохранять сплоченность.

Понимание жизненного цикла трудового коллектива и применение правильных методов развития позволяет руководителям создавать и поддерживать сплоченные и продуктивные команды. Они могут проходить через стадии становления, зрелости и обновления, достигая высоких уровней эффективности и удовлетворения от работы.

3.2 Коммуникации и уровень доверия как факторы, влияющие на формирование успешного трудового коллектива

В трудовых коллективах существует множество видов коммуникации, которые играют решающую роль в их успешном функционировании. Вербальная коммуникация (устная и письменная) позволяет передавать информацию, идеи и мнения. Невербальная коммуникация (жесты, мимика, телодвижения) передает неосознанные сигналы и эмоции, которые дополняют вербальное общение. Формальная коммуникация (официальные документы, отчеты) структурирует обмен информацией по формальным каналам. Неформальная коммуникация (общение вне рабочего времени) способствует формированию межличностных отношений и созданию дружеской атмосферы [17]. Эффективное общение является основой успешного коллектива. Оно включает в себя:

- Четкость и ясность выражения мыслей: умение ясно и недвусмысленно формулировать свои идеи, избегая жаргонизмов и технических терминов, понятных только узкому кругу специалистов;

- Активное слушание: внимательно слушать собеседника, не перебивая, и демонстрировать понимание, задавая уточняющие вопросы и перефразируя сказанное;

- Уважение к чужому мнению: принимать во внимание и уважать точки зрения других, даже если они отличаются от ваших;

- Умение задавать вопросы и выслушивать ответы: задавать четкие и конкретные вопросы, чтобы получить точную и необходимую информацию, а также терпеливо выслушивать ответы собеседника;

- Умение договариваться и находить компромиссы: стремиться к взаимовыгодному решению проблем, идти на уступки и находить компромиссы, удовлетворяющие интересы всех сторон.

Соблюдение этих принципов способствует улучшению взаимодействия сотрудников, укрепляет доверие и взаимопонимание. Напротив, конфликты в коллективе могут подорвать уровень доверия, вызвать напряженность, недовольство, непонимание и разобщенность.

Для предотвращения конфликтов важно развивать навыки конструктивного общения, уметь слушать и выражать свои мысли без агрессии. Также необходимо оперативно решать возникающие проблемы, не допуская их эскалации.

Для эффективного разрешения конфликтов в коллективе могут быть использованы инструменты и методы конфликтологии:

- Медиация: вовлечение независимого посредника, который помогает сторонам конфликта конструктивно обсудить проблему и найти взаимовыгодное решение;

- Тренинги по управлению конфликтами: развитие навыков конструктивного диалога, толерантности к другим мнениям и умения находить компромиссы;

- Обучение навыкам эмоционального интеллекта: эмоциональная регуляция и управление эмоциями в ситуациях конфликтов помогают предотвращать эскалацию напряженности и деструктивные действия;

- Проведение открытых диалогов и обсуждение проблемных ситуаций с участием всех заинтересованных сторон: выявление причин конфликта, открытое обсуждение проблемы и выработка совместного решения способствуют укреплению доверия и взаимопонимания.

Уровень доверия между сотрудниками является краеугольным камнем успешного коллектива. Когда сотрудники доверяют друг другу, они лучше сотрудничают, открыты для обмена информацией и идеями, готовы поддержать друг друга в достижении общих целей. Для укрепления доверия необходимо:

- Быть последовательным и честным в своих действиях;
- Сдерживать обещания и выполнять обязательства;
- Признавать свои ошибки и брать на себя ответственность;
- Относиться к коллегам с уважением и эмпатией;
- Создавать атмосферу открытости и взаимной поддержки.

Эффективная коммуникация, предотвращение и разрешение конфликтов, а также высокий уровень доверия являются неотъемлемыми составляющими здорового и продуктивного трудового коллектива. Развитие этих аспектов позволяет повысить работоспособность, удовлетворенность сотрудников и, как следствие, эффективность всей организации.

3.3 Рекомендации по улучшению работы трудового коллектива

Руководитель играет ключевую роль в формировании социально-психологического климата в организации. Его решения и действия непосредственно влияют на целый ряд факторов, определяющих атмосферу в коллективе:

- Подбор кадров: выбор квалифицированных и совместимых сотрудников является основой для создания сплоченного и эффективного коллектива;

- Поощрение и наказание: справедливая система вознаграждения и наказания мотивирует сотрудников, улучшает дисциплину и создает ощущение справедливости;

- Продвижение по службе: объективные критерии и прозрачные процедуры продвижения по карьерной лестнице способствуют росту сотрудников и укрепляют их лояльность;

- Организация труда: продуманное распределение задач, обеспечение необходимыми ресурсами и создание комфортных условий труда снижают стресс и повышают удовлетворенность работой.

Руководитель должен уделять особое внимание коммуникации в организации. Низкий уровень коммуникативной компетентности сотрудников может стать причиной недопонимания, конфликтов и снижения производительности. Поэтому следует:

- Поощрять открытое и честное общение;

- Регулярно проводить собрания и совещания для обмена информацией и обсуждения рабочих вопросов;

- Создавать возможности для неформального взаимодействия между сотрудниками, например, корпоративные мероприятия или совместное обучение.

Важной задачей руководителя является мотивация сотрудников. Помимо материальных стимулов, таких как заработная плата и премии, существуют и нематериальные факторы, которые могут повысить энтузиазм и производительность:

- Участие в управлении: предоставление сотрудникам возможности высказывать свое мнение и участвовать в принятии решений создает у них чувство принадлежности и ответственности;

- Возможности для роста: прописанные критерии и этапы вертикального и горизонтального карьерного роста показывают сотрудникам, что они могут развиваться и совершенствовать свои навыки;

- Признание и поощрение: регулярное признание достижений сотрудников, будь то устная похвала, грамоты или материальные награды, укрепляет их уверенность и повышает мотивацию.

Для эффективного стимулирования персонала необходимо использовать как материальные, так и морально-психологические методы:

- Материальные стимулы: повышение заработной платы, премии, бонусы, путевки и другие компенсации за хорошую работу;

- Морально-психологические стимулы: витрина успехов, доска почета, листок позора, устные похвалы, вручение грамот, прописанные критерии и этапы карьерного роста, включение сотрудников в процесс принятия решений и другие формы признания и поощрения.

Наряду с указанными выше мерами, руководитель может использовать и другие способы для формирования благоприятного социально-психологического климата:

- Поощрение командной работы и сотрудничества: создание рабочих групп, проведение совместных проектов и мероприятий помогает сотрудникам развивать навыки взаимодействия и умение работать в команде;

- Регулярный мониторинг и оценка климата: проведение опросов, сбор отзывов и регулярная диагностика уровня удовлетворенности персонала позволяют руководителю своевременно выявлять и устранять проблемы, влияющие на климат в коллективе;

- Реагирование на конфликты и разрешение споров: умение конструктивно разрешать конфликты и находить компромиссы является важным навыком для руководителя. Своевременное вмешательство в спорные ситуации позволяет снизить напряженность и предотвратить негативное влияние конфликтов на климат в коллективе.

- Обеспечение психологической поддержки: создание условий для получения психологической поддержки сотрудниками, испытывающими стресс, тревогу или другие психологические проблемы, может помочь

сохранить их психологическое благополучие и предотвратить развитие негативных тенденций в коллективе.

Таким образом, руководитель играет решающую роль в создании и поддержании благоприятного социально-психологического климата в организации. Используя различные методы и инструменты, он может улучшить коммуникацию, мотивировать персонал, разрешать конфликты и создавать атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя ценными, мотивированными и удовлетворенными своей работой [18].

Заключение

В ходе реализации этого исследовательского проекта было проведено углубленное изучение темы "Трудовой коллектив и его значение в управлении организацией". Основными целями работы являлось всестороннее рассмотрение теоретических принципов формирования трудовых коллективов, анализ социально-психологических факторов, оказывающих влияние на эффективность работы коллектива, и разработка рекомендаций по оптимизации процессов формирования и функционирования трудовых коллективов. Для проведения исследования был выбран трудовой коллектив ПАО "ТАТТЕЛЕКОМ". В процессе изучения данной организации были выявлены основные закладки и вызовы, с которыми она сталкивается в процессе управления коллективом. В частности, были определены ключевые аспекты, влияющие на успешное функционирование коллектива, в том числе коммуникация, мотивация, лидерство, конфликты и другие. Основываясь на проведенном анализе, были сформулированы рекомендации по оптимизации процессов формирования и управления трудовым коллективом в организации. Эти рекомендации нацелены на укрепление командного духа, повышение мотивации сотрудников, улучшение взаимодействия внутри коллектива и создание благоприятной рабочей атмосферы. Теоретическое исследование темы трудового коллектива позволило определить его как социальную общность, формируемую на основе совместной трудовой деятельности, с общей целью, установленными нормами и правилами, а также распределением ролей и функций. Трудовой коллектив рассматривается в качестве одного из важнейших факторов, влияющих на эффективность деятельности организации, а также на качество трудовой жизни и удовлетворенность сотрудников.

В исследовании также были проанализированы различные модели и теории формирования трудовых коллективов, включая модели жизненного цикла, теории системного и ситуационного подходов и другие. Каждая из этих

моделей представляет собой уникальный взгляд на процесс формирования и развития коллектива, подчеркивая различные факторы, влияющие на его эффективность. Кроме того, в работе рассматриваются современные тенденции в управлении трудовыми коллективами, такие как вовлечение сотрудников, гибкие рабочие графики и удаленная работа, а также их влияние на формирование и функционирование коллективов. На основе полученных результатов были разработаны практические рекомендации по улучшению процессов формирования и управления трудовым коллективом в организации. Эти рекомендации включают в себя:

- Развитие системы эффективной коммуникации, основанной на открытости, обратной связи и уважительном отношении к мнению сотрудников;

- Создание системы мотивации, ориентированной на признание и вознаграждение вклада каждого сотрудника, а также на обеспечение возможностей для профессионального и карьерного роста;

- Развитие лидерских качеств в организации, обеспечение подготовки и поддержки руководителей, способных вдохновлять и направлять свои команды;

- Создание механизмов конструктивного разрешения конфликтов, основанных на справедливом и беспристрастном подходе с привлечением всех заинтересованных сторон;

- Содействие формированию позитивной и поддерживающей рабочей атмосферы, основанной на взаимоуважении, доверии и сотрудничестве.

Реализация данных рекомендаций может способствовать повышению эффективности работы коллектива, укреплению командного духа, снижению текучести кадров и в конечном итоге улучшению результатов деятельности организации.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об акционерных обществах» : текст с из-Ф47 менениями и дополнениями на 2023 год. — Москва : Эксмо, 2023. — 128 с.
2. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 22.08.2007 № 407 «Вопросы Министерства земельных и имущественных отношений Республики Татарстан» (в ред. от 20.03.2024 №169).
3. Алонцева, А. И. Тренинг профессионального самопознания : учебное пособие / А. И. Алонцева. — Новокузнецк : КГПИ КемГУ, 2019. — 104 с.
4. Социология / При участии К. Бердсолл: Пер. с англ. Изд. 2-е, полностью перераб. и доп. — М.: Едиториал УРСС, 2005. — 632 с.
5. Ситников, В. Л. Психология и педагогика командообразования / В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 284 с.
6. Научный форум: Экономика, управления и цифровые технологии в АПК - 2020 : материалы конференции. — Москва : Научный консультант, 2020. — 256 с.
7. Плетенева, И. Ф. Формирование субъектного опыта взаимодействия у обучаемых профессионального лица : монография / И. Ф. Плетенева, С. Л. Кондратьев. — 2-е изд., испр. и доп. — Елец : ЕГУ им. И.А. Бунина, 2020. — 118 с.
8. Обухович, Н. В. Экономика и социология труда : учебное пособие / Н. В. Обухович, М. А. Гильтман. — Тюмень : ТюмГУ, 2015. — 200 с.
9. Философские вопросы научного познания : учебно-методическое пособие / составитель П. В. Ополев. — Омск : СибАДИ, 2023. — 115 с.
10. Щепакин, М. Б. Прогнозирование и планирование деятельности на предприятии : учебник / М. Б. Щепакин. — Краснодар : КубГТУ, 2020. — 367 с.
11. Макаренко, А. С. Методика организации воспитательного процесса / А. С. Макаренко. — Санкт-Петербург : Лань, 2013. — 24 с.

12. Котляров, И. В. Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты : монография / И. В. Котляров. — Минск : Белорусская наука, 2013. — 481 с.

13. Муха, В. Н. Социология современных организаций : учебное пособие / В. Н. Муха. — Краснодар : КубГТУ, 2021. — 195 с.

14. Защук, М. С. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие / М. С. Защук. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. — 149 с.

15. Юревич, С. Н. Управление образованием : учебное пособие для вузов / С. Н. Юревич, Л. Н. Санникова, Н. И. Левшина. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 424 с.

16. Основы управления персоналом : методические указания / составитель С. М. Галузина. — Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2018. — 49 с.

17. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для спо / А. Н. Цветков. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 192 с.

18. Боробов, В. Н. Менеджмент: Практикум : учебное пособие / В. Н. Боробов, Ю. Б. Миндлин, Д. В. Боробов. — 2-изд. — Москва : МГАВМиБ им. К.И. Скрябина, 2021. — 170 с.

19. О компании // ТАТТЕЛЕКОМ URL: <https://my.tattelecom.ru/about/> (дата обращения: 01.04.2024).

20. История Таттелекома // ТАТТЕЛЕКОМ URL: <https://my.tattelecom.ru/about/history/> (дата обращения: 01.04.2024).