План

[1. Роль и значение трудового коллектива. 2](#_Toc527697772)

[2. Факторы, которые необходимо учитывать при формировании трудового коллектива 4](#_Toc527697773)

[3. Характеристика конкретного предприятия, учреждения. 7](#_Toc527697774)

[4. Анализ конкретного трудового коллектива. 8](#_Toc527697775)

[5. Предложения по изменению структуры коллектива, улучшению взаимоотношений между его членами. 10](#_Toc527697776)

[Список использованной литературы. 13](#_Toc527697777)

## 1. Роль и значение трудового коллектива.

В условиях существования разнообразных форм собственности, рынка и конкуренции существенно изменяется роль и значение трудовых коллективов.

Трудовой коллектив – это объединение работников, осуществляющих совместно трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии (объединении, фирме, концерне и т.д.), учреждении, организации.

В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений.

Постепенно расширяются полномочия и самостоятельность коллектива в принятии различного рода решений, в развитии управления и самоуправления.

Для создания трудового коллектива необходимы, как минимум, следующие условия:

А) наличие, по крайней мере, двух людей, которые сознательно считают себя частью этой группы;

Б) наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены этой группы;

В) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Роль и значение трудовых коллективов в развитии общества огромны. От эффективности и качества труда работников в конечном счете зависят процветание общества, уровень и качество жизни людей. Путь же к успеху каждого трудового коллектива – это снижение себестоимости и издержек производства, повышение его эффективности, технического и технологического уровня и уровня организации производства; повышение объемов и качества выпускаемой продукции и услуг; максимальный учет запросов потребителя и снижение цен с целью завоевания рынка сбыта, в итоге - улучшение всей экономики и уровня жизни населения в частности.

Каждому трудовому коллективу присуща своя трудовая среда.

Человеческий труд определяется как целенаправленная человеческая деятельность, в процессе которой он (человек) создает материальные и духовные ценности для удовлетворения существенных человеческих потребностей. Труд совершается всегда в определенном пространстве и времени определенными средствами труда в рамках конкретных общественных отношений, которые возникают между людьми в процессе их трудовой деятельности. В данном случае под средой можно понимать совокупность условий и воздействий, имеющихся в некотором окружении. Человеческая трудовая деятельность осуществляется в трудовой среде. Поэтому под трудовой средой понимаются средства, условия труда и взаимоотношения индивидов, участвующих в трудовом процессе.

Трудовая среда включает физические факторы – это воздух, температура, влажность, освещение, трудовое оформление, уровень шума и т.д., а также технико-технологические факторы – это средства труда, предметы труда и технологический процесс.

Средства труда, предметы труда и люди в трудовом коллективе находятся в постоянном взаимодействии. Элементы физической трудовой среды подвержены постоянным изменениям. Эти изменения происходят быстрее среди элементов физической трудовой среды, являющихся продуктом человеческого труда и порождают целый ряд социальных последствий.

Изменение материальных элементов физической трудовой среды, являющихся частью природы, происходит медленнее и до определенного момента с меньшими социальными последствиями. Положение человека в трудовом коллективе может быть различно и зависит от того, преобладают ли в физической трудовой среде материальные факторы, являющиеся частью природы, или материальные факторы, являющиеся продуктом человеческого труда.

Отношения, в которые вступают люди в процессе трудовой деятельности, образуют социальную трудовую среду. В ходе трудовой деятельности люди вступают в общественные отношения, и в рамках этих общественных отношений формируются межличностные отношения, взаимное поведение индивидов. Характер межличностных отношений в трудовом коллективе определяется социальным статусом и ролью индивида в трудовом коллективе и оказывает существенное влияние на поведение человека в трудовой среде и достижение эффекта трудовой деятельности.

На поведение работников и эффективность трудовой деятельности оказывают влияние также такие факторы, как формы организации и оплаты труда, производственно-бытовые условия, жизненное окружение работников и т.д.

## 2. Факторы, которые необходимо учитывать при формировании трудового коллектива

Возрастание роли кадровой политики в российских организациях вызвано коренными изменениями социальных и экономических условий, в которых они ныне действуют. Ранее политика управления трудовыми коллективами сводилась в основном к приему и увольнению работников.

Сегодня основными требованиями, которые предъявляются к кадровой политике, являются:

* разработка системы научно обоснованного изучения способностей и склонностей работников, их профессионального и должностного продвижения в соответствии с деловыми и личностными качествами; широкое внедрение целенаправленной подготовки нужных для организации работников.
* Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;
* Переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов;
* Организация участия трудящихся в управлении, взаимодействие с представительствами трудящихся, связь с общественностью.

В условиях рыночной конкуренции качество трудового коллектива стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций.

Отбор работников и раньше проводился особенно тщательно, поскольку качество трудового коллектива во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Но в настоящее время происходит переход к активным методам поиска персонала, нацеленным на привлечение в трудовой коллектив как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанным на взаимодополняющих методах их выявления. Отбор кандидатур происходит поэтапно. Каждый раз отсеивают тех, у кого обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям. Опыт США показывает, что широкое распространение получили методы собеседований, некоторые фирмы пользуются наведение справок и одна треть фирм прибегает к услугам центров оценок.

Сегодня российские организации прилагают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и его практической подготовке к принятию большей ответственности. Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая работу с «резервом») считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место.

Отбор кадров обычно производится путем определения наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать рекомендуется человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

В целом решение о выборе принимается на основе таких факторов, как образование кандидата, уровень его профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Современный менеджмент создает предпосылки для решения всех важнейших проблем. Среди его возможностей: улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание взаимодействия между подразделениями фирмы, усиление роли коллективов всех звеньев компании в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе менеджеров фирмы. Одна из важнейших задач менеджера – создание трудового коллектива, создание команды.

Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Строго говоря, весь коллектив должен быть командой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом случае менеджер имеет больше времени для решения стратегических задач.

Создание команды – дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

* каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель, поставленную перед коллективом; оптимально, когда в формировании и уточнении цели участвует вся команда;
* команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
* любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей среде знаниями, трудовыми навыками; это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды; он должен быть способен в любое время «подставить плечо» нуждающемуся в этом члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями; в то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет собственную самостоятельность;
* все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании всего плана работы каждого члена команды;
* как в любом коллективе обязанности каждого участника команды уточняются, но достаточно гибко; в процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
* подбор участников командного коллектива осуществляется, в первую очередь, по психологической совместимости;
* управление командой осуществляется коллективно; за руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, формирования новых служб. Такой коллектив включает в себя специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого специалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его деятельности с работников снимаются. Все члены рабочей группы принимают самое живейшее участие в создании новой службы, помогают подбирать работников, консультируют и т.д., т.е. действуют как отдельное подразделение. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

Очень существенно, что вновь созданный коллектив с самого начала располагает немалым опытом, его участники хорошо представляют специфику, конкретные условия работы.

## 3. Характеристика конкретного предприятия, учреждения.

Для характеристики взят книжный магазин «Знание», расположенный по ул. Краснореченская, 208.

Общая площадь магазина – 200 кв.м.

Торговая площадь – 120 кв.м.

Товарооборот за один день – примерно 200 тыс. рублей.

Ассортимент товара – книги, канцелярские принадлежности.

Структура магазина – состоит из двух залов (торговый зал для продажи книжной продукции, торговый зал для продажи канцелярских товаров), двух подсобных помещений, кабинета директора.

Кадры: общая численность – 25 человек, из них

1 – директор,

1 – заместитель директора,

2 – товароведы,

5 – старшие продавцы,

10 – продавцы кассиры,

3 – рабочие-грузчики,

3 – технический персонал (уборщица, дворник).

Распределение по образованию:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Всего | Высшее образование | Среднее специальное | Среднее образование |
| 25 | 9 | 8 | 8 |

В том числе:

* высшее специальное торговое образование имеют 3 человека;
* среднее специальное торговое образование – 5 человек;
* прочее высшее образование (педагогическое, библиотечное, техническое) – 6 человек;
* специальное книготорговое образование – 0 человек.

Распределение по стажу работы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Всего | От 1 до 2 лет | От 2 до 3 лет | От 3 лет и более |
| 25 | 14 | 7 | 4 |

Режим работы: ежедневно с 9.00 до 21.00 без перерыва и выходных дней.

## 4. Анализ конкретного трудового коллектива.

Книжный магазин «Знание» расположен в Индустриальном районе города по ул. Краснореченской, 208. Торговая площадь магазина (120 кв.м.) позволяет в широком ассортименте представить книжную продукцию и канцелярские товары для свободного доступа покупателей.

Структура магазина (2 зала) позволяет расставлять коллектив в двух отделах. Торговый зал для продажи книжной продукции полностью работает открытым доступом покупателей к выставочным книгам.

Торговый зал для продажи канцелярских и школьных принадлежностей работает частично открытым доступом (ранцы, чертежные доски, альбомы и др.), частично товар находится за прилавком продавца (мелкие школьно-письменные принадлежности).

Первый зал намного больше второго. В первом зале работают продавцы-консультанты и продавцы-кассиры в количестве 3 человек, во втором зале – 1 человек, 1 человек на контроле. Итого в день работает 5 продавцов. Следующие 5 будут работать на следующий день. Остальной персонал работает ежедневно по 7 часов в день.

Анализирую расстановку персонала, можно сделать вывод, что пяти человек на два зала явно недостаточно. Во втором зале работает всего один продавец-кассир, в обязанности которой входят продажа, консультации, пробивание чеков покупателям, да еще в придачу присмотр за открытой частью зала. В первом зале тоже трех человек, по-моему, недостаточно на 100 кв.м.

Проанализируем трудовой коллектив по образованию. Из 25 членов трудового коллектива высшее образование имеют 9 человек (директор, замдиректора, товароведы, старшие продавцы). 8 человек имеют среднее специальное образование (это продавцы-кассиры, продавцы-консультанты; в основном это колледжи и техникумы). 8 человек имеют среднее образование (это два продавца, а также грузчики и технический персонал). Обращает на себя внимание тот факт, что в коллективе много специалистов разных областей. Например, у директора магазина высшее библиотечное образование, из старших продавцов имеются педагоги, психолог, инженер и др. Специального книготоргового образования не имеет никто.

Распределение по стажу работы. Из приведенной выше таблицы видно, что люди здесь надолго не задерживаются. Если у рабочих, директора, товароведов, дворника 7-часовой рабочий день при хорошей оплате, то они и работают долго (от 2 лет и более). Но основная нагрузка в течение рабочего дня (с 9 до 21 часа) ложится на продавцов, работающих с покупателями. Это консультации, выкладка товара, работа у кассы, контроль и другие функции. И все это стоя в течение двенадцати часов. По этой причине в коллективе большая текучесть. Продавцы выдерживают от одного года до двух лет (таких в коллективе 14 человек). На текучесть кадров в коллективе влияет также воровство товаров покупателями, т.к. недостача вычитывается из заработной платы.

## 5. Предложения по изменению структуры коллектива, улучшению взаимоотношений между его членами.

Развитие трудового коллектива является одним из важнейших факторов успешной деятельности магазина. При этом инвестирование в развитие кадров играет бόльшую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников. Это охватывает, прежде всего:

* обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт (это относится к двум продавцам, имеющим среднее образование);
* повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков (это относится ко всем, имеющим высшее и среднее специальное образование, включая директора, которому необходимы, помимо библиотечных знаний, специальные знания в области торговли и товароведения);
* Обучение в школах, на курсах управления и руководства, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующее карьеру руководителя;
* переквалификация, которая, по сути, дает второе образование; под ней понимается любая профессиональная переориентация; цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность (это относится ко всем, имеющим образование, не связанное с торговлей).

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

* поддержка способных к обучению работников;
* распространение знаний и передового опыта;
* обучение молодых квалифицированных сотрудников;
* осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;
* снижение текучести кадров.

Как содействовать развитию и росту сотрудников:

* ставить каждому достижимые и стимулирующие цели;
* предлагать решение все более сложных проблем;
* предоставлять возрастающую ответственность;
* делегировать задачи, проблемы, полномочия;
* предоставлять всю необходимую информацию;

а также поощрять

* собственную инициативу;
* предложения;
* экспериментирование;
* соразмерный риск;
* творчество.

Кроме того,

* не наказывать за ошибки;
* хвалить за малейшие успехи;
* постоянно консультироваться с сотрудниками.

Что может способствовать развитию личности и улучшению результатов работы:

* коммуникация, доброжелательность, забота о каждом;
* индивидуальный подход;
* уважение к каждой личности;
* интерес к мнениям, суждениям и взглядам сотрудников;
* по возможности учет личных целей и потребностей;
* поощрение творчества;
* право делать ошибки и идти на соразмерный риск;
* похвала и признание малейших успехов;
* шансы на продвижение.

Стимулирование труда персонала.

Для того, чтобы сократить текучесть кадров, необходимо серьезно подойти к стимулированию труда персонала. Следует обратить внимание как на материальные стимулы (повышение заработной платы, выплата различных премий, предоставление путевок и т.д.), так и нематериальные (возможность профессионального роста, возможность самосовершенствования, самореализации).

К стимулированию надо подходить дифференцированно, гибко и оперативно. Стимулы должны постоянно пересматриваться в зависимости от изменений, происходящих в коллективе.

Большое значение имеет климат в коллективе. Создание такого климата является одним из основных ресурсов повышения результативности работы. Однако для успеха работы важны не только степень и качество обслуживания покупателей, но и культура взаимоотношений продавца и покупателя, продавца с другим продавцом. Во многом она определяется существующим социально-психологическим климатом в магазине, созданием в магазине особой атмосферы доброжелательности, являющейся заслугой и коллектива, и руководителя.

Но как и в любом коллективе, здесь возникают конфликты. В основном здесь преобладают скрытые конфликты. Они распознаются по косвенным признакам, среди которых главное – это напряженность в межличностном общении. Задача руководителя – поднять скрытый конфликт на поверхность и разрешить его. Стратегия здесь проста: нужно выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить точки сближения конфликтующих. Для этого следует провести зондаж обстановки путем постановки серии вопросов: причина конфликта, цели конфликтующих, сферы сближения, субъекты конфликта и т.д. Проведенный указанным способом зондаж даст возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации и разрешить ее.

## Список использованной литературы.

1. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М., 1998.
2. Мескон М. и др. Основы менеджмента. - М., 1995.
3. Ромашов О.В. Социология труда – М., 1999.
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. –М., 2000.
5. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М., 1996.
6. Экономика предприятия / Под ред. О.И. Волкова. – М, 1999.