

Содержание:

Введение

Управление изменениями в организации является настолько сложным и длительным процессом, что волей-неволей и практики, и, тем более, исследователи этой сферы управленческой деятельности, выделяют в нем значительное количество шагов или этапов.

Классическим можно считать деление, которое предложил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 40е годы 20 столетия. Он разделил весь процесс управления организационными изменениями на 3 крупные этапа: «Размораживание», «Движение» и «Замораживание».

Интересно отметить, что, несмотря на всю неполноту такого лаконичного «дробления», в нем подчеркивается значимость важнейшей деятельности по «входу» и «выходу» из процесса собственно «движения». Однако большинство теоретиков и практиков последующих лет уделяли и уделяют основное внимание самому процессу «движения» и преодоления встречающихся на его пути преград. В частности поэтому, на наш взгляд, практики считают самым главным в процессе управления изменениями «преодоления сопротивления изменениям», а исследователи ищут причины того, почему более 50% осуществляемых организационных изменений признаются впоследствии неудачными.

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статуса-кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно

перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации. Основным ресурсом компании является человеческий капитал. И чтобы компания эффективно работала, нужно не только подобрать команду, но и постоянно проводить развитие. Инвестиции в развитие персонала приносят существенный результат, поскольку помимо получения практических навыков сотрудниками и совершенствования действующих в компании бизнес процессов, стимулируют персонал к самостоятельному развитию. В настоящее время хорошо обученный, квалифицированный персонал становится конкурентным преимуществом компании и эффективным ресурсом для достижения ее стратегических целей. Способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха организации в целом. Обучение и развитие персонала для большинства российских организаций, в современных условиях жесткой конкуренции и дефицита кадров на рынке труда приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки и установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действительность.

Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятия, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.) что ставит большинство организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела. Руководство все большего количества организаций начинает осознавать

актуальность этих вопросов и начинает вести деятельность по широкомасштабному обучению персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Как особая форма обучения бизнес-тренинги возникли на Западе относительно недавно - в 40-х годах XX века. В России бизнес-тренинги появились в начале 90-х годов с приходом крупных западных корпораций, которые и являлись единственными заказчиками на рынке бизнес-тренингов, привыкнув к такому стилю работы компании. Основной этап роста рынка пришелся на 1999 год. После августовского кризиса началось оживление в экономике, более активно повели себя отечественные производители. Последние, все серьезнее втягиваясь в конкуренцию, друг с другом и с иностранными фирмами, начали приходить к осознанию значимости обучения своего персонала в соответствии с требованиями новых реалий ведения бизнеса.

Целью данной работы является бизнес - тренинг как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям.

Задачами данной работы являются следующие:

1. Определить понятие бизнес - тренинга;
2. Описать истоки бизнес - тренинга;
3. Рассмотреть подход в изучении бизнес-тренинга;
4. Проанализировать однодневный бизнес-тренинг.

Предметом исследования является бизнес - тренинг. Объектом исследования выступают организационные изменения.

Менеджеры ищут способы поощрить нововведения, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде, развиваться и идти вперед к поставленным целям.

1. Бизнес - тренинг как инструмент адаптации

1.1 Бизнес - тренинг понятие

Сам термин тренинг появился в русскоязычной литературе как калька английского и употребляется в двух смыслах, более широком и более узком, вполне адекватно передаваемых словами подготовка и тренировка. В последнее время широкое понимание термина стало более распространенным. И в него включается довольно большое количество разного рода активностей: лекция, демонстрация, индивидуальное консультирование, дискуссия, ролевая игра, разбор критических случаев, тренинговые игры, тренинги на базе компьютерных программ, интерактивные видеопрограммы, пособия по тренингам для самостоятельного обучения (использование самоучителя), анализ конкретных ситуаций (кейс-стади), инструктирование на рабочем месте, программированное обучение, работа в проектных группах.

Термин «тренинг» происходит от английского «train» - обучать, воспитывать. Именно поэтому тренинг представляет собой совершенствование определенных навыков и поведения его участников. В бизнес-среде это наиболее популярный и эффективный способ обучения персонала, а также самосовершенствования. Именно поэтому проведение различного рода тренингов предлагает огромное количество самых различных центров обучения. Но для того, чтобы он действительно принес пользу, необходимо правильно выбрать и вид тренинга. А для этого нужно разбираться в особенностях бизнес-тренингов.

Бизнес-тренинг — это разновидность обучения, цель которой развитие трудовых знаний, умений и навыков команды или отдельного сотрудника компании.

В настоящее время именно такая форма обучения наиболее популярна во всём мире.

Бизнес-тренинги могут помочь:

- научиться техникам эффективных переговоров с потенциальными партнёрами;
- сформировать сплочённую и работоспособную команду;
- повысить уровень продаж;
- разработать оптимальную стратегию формирования и развития организации;
- выработать собственный оптимальный стиль работы в своей должности;
- научиться грамотно и профессионально распоряжаться собственными рабочими ресурсами
- и многое, многое другое.

Каждый профессионал имеет определенное представление о той сфере, в которой он работает, имеет определенный набор технологий и навыков. Однако не всем хватает образования, знания базовой теории, на которой строится работа. Ведь известно, что далеко не каждый специалист находит себе работу по профессии. Приходится осваиваться в новых рамках при помощи погружения в работу, а не учебу. Но на определенном этапе становится понятно, что дальнейшее развитие сотрудника (а в целом и всей компании), невозможно без повышения образованности. Именно на этом этапе и необходимо прохождение тренинга.

Эффективный бизнес-тренинг - это получение новых инструментов для работы, знаний и навыков, которые ранее не использовались в коллективе. Бизнес-тренинг позволит сотруднику по-новому взглянуть на свои профессиональные обязанности, откроет новые горизонты для развития. Кроме того, бизнес-тренинги положительно влияют и на личностные характеристики персонала. Они помогают проявить более активную позицию, работают на сплочение команды. Сотрудники начинают понимать, что они работают не просто ради получения зарплаты, а для каких-то более высоких целей. Например, достижение корпоративной цели. А это уже совсем иной уровень мотивации и лояльности компании. Именно поэтому во всем мире большинство компаний признало, что тренинги, как для персонала, так и для руководящего состава, - лучший способ поддерживать стабильное развитие компании

Бизнес-тренинг - один из видов обучения, который в отличие от собственно психологического тренинга имеет целью в первую очередь формирование деловых навыков и умений сотрудника и/или группы сотрудников фирмы.

1.2. Бизнес - тренинг как метод адаптации

Понятие «адаптация» (с лат. adapto — приспособляю) возникло в XIX веке и использовалось сначала только в биологии, когда речь шла о приживании организма к условиям внешней среды обитания. В ходе развития науки этот термин стали применять в медицине и психологии, в социологии и менеджменте. Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной результативной работе сотрудника в новых профессиональных, социальных, психологических и организационно-экономических условиях труда. Современные науки рассматривают бизнес-процессы, организации, общество в целом как саморазвивающиеся открытые

системы, так как элементы, содержащиеся в данных системах, взаимодействуют друг с другом внутри системы и с другими элементами за её пределами, а так же стремятся к саморазвитию и совершенствованию. Предприятия и фирмы стремятся к развитию, освоению новых сфер деятельности и укреплению своих позиций в качестве идущей в ногу со временем организации, им приходится адаптироваться к требованиям внешней и внутренней среды. В ходе адаптации многие установленные системы и отработанные схемы управления могут подвергнуться изменениям. Персоналу организации зачастую непонятны и непривычны данные изменения, что приводит к дискомфорту в работе, понижению производительности труда и повышению недовольства персонала управленческими решениями менеджеров. Таким образом, в наше время, когда человеческие ресурсы стали одними из самых важных ресурсов организации, управление нововведениями является одной из ключевых проблем, стоящих перед современной компанией и её менеджерами.

Процесс адаптации в организации обычно понимается как взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном вводе сотрудника в процесс производства в новых для него условиях труда и отдыха. Например, новыми условиями могут быть психофизиологические, профессиональные, организационно-административные, экономические или бытовые. Множество организаций отходят от линейно-функциональной организационной структуры к более гибким и подверженным изменениям матричным, дивизиональным и проектным, создаются организационные культуры, внедряются новые технологии в процесс производства. Все эти изменения, несомненно, ведут к успешной работе компании. Однако некоторым сотрудникам стоит немалых усилий включиться в работу после изменений, поэтому западные исследователи начали рассматривать применение адаптационных методов в менеджменте в 1980—90-х гг. прошлого столетия и в настоящее время данное направление активно изучается как западными исследователями, так и отечественными.

Адаптация персонала организации также необходима в случае внедрения современных особенностей, связанных с научно-техническим прогрессом. Компании, особенно в сфере IT-технологий, внедряют дистанционные системы управления персоналом, ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) системы, а также системы электронного документооборота. Сотрудники, чаще всего работающие на предприятии долгое время (свыше 20 лет), практически не способны самостоятельно усвоить все эти изменения. В

большинстве случаев компания организует и направляет данных сотрудников на курсы по обучению пользованию данными системами. Тем не менее, без определенного воздействия менеджера на работника, его работа станет практически безрезультатной, он не будет понимать, для чего эти изменения введены и какую пользу они несут. Учитывая все факторы данной проблемы, современной организации необходимо придерживаться определенных принципов при управлении процессом адаптации сотрудников к изменениям:

1. Первый принцип — прогрессивности. Методы и способы управления адаптацией не должны быть неизменными и постоянными. Их необходимо формировать в соответствии с развивающимися в мире методиками и постоянно совершенствовать в зависимости от требований окружающей среды, от передовых зарубежных и отечественных практик.
2. Принцип непрерывности процесса управления адаптацией заключается в том, что работнику необходимо постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности организации, стараться удовлетворять новые требования должности и окружающей среды.
3. Подход к управлению адаптацией должен быть комплексным, то есть необходимо учитывать взаимосвязь всех факторов влияющих на процесс адаптации.
4. Оперативность управления системой адаптации означает своевременное принятие решений по контролю, анализу и проведению мероприятий, которые устранят определенные неблагоприятные отклонения от требуемого результата.
5. Принцип перспективности — при формировании системы адаптации к изменениям и нововведениям необходимо учитывать перспективы развития организации.
6. Оптимальность создания системы адаптации предполагает, что существует несколько вариантов построения данной системы и необходимо выбрать подходящий и рациональный вариант именно для данной организации, находящейся в текущем положении.
7. Управление адаптацией необходимо осуществлять наиболее простыми способами без ущерба к основному результату.
8. Не менее важный принцип — это принцип согласованности, подразумевающий взаимодействие и согласованное сотрудничество различных структурных подразделений, а также уровней иерархии. Слаженное взаимодействие необходимо для эффективной работы по достижению поставленных целей и стратегии организации.

9. Также менеджеру необходимо сверять полезный эффект от деятельности по адаптации персонала с затратами на управление адаптацией. Полезный результат должен превышать затраты на него.

Стоит отметить, что единые методы и принципы управления адаптацией к изменениям на данный момент официально не закреплены, поэтому менеджер должен соотносить применяемые им методы и принципы с выбранным типом управления.

В России проблемой адаптационных процессов в организации начали заниматься около десяти лет назад, но отечественные ученые уже во многом продвинулись, не без помощи использования западного опыта. Например, российскими исследователями были выделены следующие методы адаптации персонала к новой организационной культуре предприятия:

1. социально-психологический метод (метод психологического консультирования) ориентирует на адекватное восприятие корпоративной философии, снятие психо-эмоционального напряжения в коллективе;
2. организационно-административный метод (метод внутрифирменного обучения) направлен на повышение интеллектуального, профессионального, культурного и творческого потенциала работников;
3. ценностный метод (метод трудовой мотивации) служит укреплению принципов, закреплённых на предприятии.

В России данные методы используют не многие предприниматели, лишь единицы задумываются о создании специальных программ по адаптации новых сотрудников, о мерах по подготовке сотрудников к определенным организационным изменениям.

Следует обозначить основные цели адаптации сотрудников к организационным изменениям:

1. Улучшение результатов деятельности компании.
2. Сохранение стабильного эмоционального фона в процессе адаптации.
3. Недопущение увольнения ценных кадров.
4. Обеспечение контроля над деятельностью сотрудников.
5. Повышение преданности сотрудников компании, удовлетворенности работой.

Меры, которые сегодня принимаются в целях адаптации персонала к нововведениям и изменениям, недостаточно. Необходимо сформировать четко

организованную систему адаптации персонала с учетом психологических особенностей личности каждого сотрудника.

В заключение стоит заметить, что в процессе адаптации сотрудников к организационным изменениям нужно обсуждать с работниками их взаимоотношения в коллективе, оказывать помощь в возникающих проблемных ситуациях. В случае, когда сотрудник решил уйти вследствие некоторых нововведений или изменений, руководитель должен провести с ним собеседование, чтобы выяснить причину его ухода, выявить проблему и по возможности устранить ее. Адаптационный процесс может быть продолжительным и руководителю следует своевременно осуществлять мониторинг эффективности применяемых методов адаптации, вносить соответствующие коррективы.

Таким образом, в современном мире, подверженном непрерывным изменениям, постоянному, динамичному развитию и преобразованию, процессы адаптации к нововведениям являются одним из ключевых факторов эффективности работы организации.

1.3. Стратегия изменений как процесс

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Когда мы говорим о процессе осуществления изменений, мы должны помнить, что:

- это прежде всего длительный процесс, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен;
- важной частью этого процесса является выбор из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;
- этот процесс можно рассматривать только как системный процесс, который затрагивает всю организацию;
- необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью;
- процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении

изменений в компании.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, — это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а по сути, стратегия осуществления изменений.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних структур, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Под стратегией изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию), без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха.

Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен. Принцип вовлеченности означает, что все люди, на которых отразится изменение, будут всецело вовлечены в идентификацию потребности или проблемы и в выработку решения. Степень вовлеченности сотрудников может быть разной и колеблется в промежутке от низкой до высокой. Конечно же, есть такие изменения, которые носят незначительный характер, их без возражений примет и

поддержит подавляющее большинство, например, переименование и смена логотипа компании, — это мероприятие может проходить и без вовлечения всех сотрудников. Считается, что чем выше вовлеченность, тем эффективнее будет реализовываться стратегия изменений.

Регулировать степень вовлеченности сотрудников могут менеджеры компании, отвечающие за процесс проведения изменений, или же руководство управленцы компании. Чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников, осуществляются различные действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности.

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр используется в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии этих изменений.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений.

Стратегии:

1. Директивная стратегия
2. Стратегия, основанная на переговорах
3. Нормативная стратегия
4. Аналитическая стратегия
5. Стратегия, ориентированная на действия

2. АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

Общество с Ограниченной Ответственностью «Одон» предоставляет услуги по организации досуга. С самого начала своей деятельности компания руководствовалась последними тенденциями в индустрии досуга. В соответствии с Уставом Общество создано для осуществления досуговой деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в ее необходимости.

Основным принципом работы является обслуживание и предоставление услуг высшего класса.

Развлекательный комплекс «Одон» находится по адресу: Рязанский проспект д.2-Б.

В составе развлекательного центра

- Ресторан - клуб «Варадео»;

- Бильярдный клуб «Одон»

На площади в 600 кв.м размещено 12 столов русского бильярда, из них два в vip-залах, 6 американских пулов и 1 снукер. Для постоянных клиентов - шкафчики для хранения киев. При клубе работает бильярдная школа с индивидуальными занятиями и детская школа бильярда на бесплатной основе, при участии МКБС и Москомспорт.

- Боулинг - клуб «Одон». Боулинг - клуб оснащен 12 дорожками, выполненными с учетом самых современных технических устройств.

- Караоке - бар «Одон»

Клуб оснащен профессиональной караоке системой AST100.

В РК «Одон» для повышения лояльности потребителей используются скидки, проводятся стимулирующие спрос акции.

В развлекательном центре «Одон» представлена система клубных карт, скидок и поощрений.

Стратегия РК «Одон» заключается в оказании максимально качественных услуг своим клиентам.

Прибыль предприятия используется, в основном, на расширение сферы услуг, приобретение новых более современного оборудования. Благодаря этому количество клиентов предприятия возросло.

Проведем сравнительный анализ показателей деятельности предприятия за 2017-2018 годы (табл. 1.). Из данных таблицы видно, что в 2018 году прибыль ООО «Одон» составила 2365 тыс.руб., по отношению к предшествующему периоду она увеличилась на 138,4%. Соответственно, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, т.е. чистая прибыль, также увеличилась на 169,6% и составила 2006 тыс. руб.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ООО «Одон» в 2017-2018 гг.

Показатель, тыс. руб.	2018	2017	Изменение показателя, + (-)	2018 к 2017, %
Выручка от реализации услуг (работ, услуг) за минусом НДС, акцизов	275032	208054	66978	132,2
Себестоимость реализации товаров, услуг, работ	247867	189556	58311	130,8
Валовая прибыль	27165	18498	8667	146,9
Прибыль (убыток) от продаж	6512	2384	4128	273,2
Прибыль до налогообложения	2365	992	1373	238,4
Чистая прибыль,	2006	743	1260	269,6
Среднесписочная численность работников, чел.	253	250	3	105,8

Рентабельность продаж, %	2,4	1,2	1,2	200,0
--------------------------	-----	-----	-----	-------

Следует отметить, что по отношению к 2017 г выручка от реализации услуг составила 132,2%, или выросла на 66978 тыс.руб., себестоимость услуг составила на 130,8%, или выросла на 58311 тыс.руб., что привело к увеличению прибыли от продаж на 173,2% или на 4128 тыс.руб.

Кроме того, наблюдается снижение коммерческих расходов на 1965 тыс.руб., что составило 15,9%, и увеличение управленческих расходов на 6504 тыс.руб., что составило 273,1%. Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности также увеличилась в отчетном периоде на 2795 тыс.руб., или на 228%. Средняя численность работников на предприятии в 2018 г. по отношению к 2018 г. увеличилась всего на 105,8%, в то время как средняя заработная плата увеличилась на 117,7%. Итак, в 2018 г. в ООО «Одон» рентабельность продаж увеличилась в 2 раза, что говорит о положительном результате деятельности предприятия.

Рассмотрим структуру продаж услуг ООО «Одон» в 2017-2018гг. (табл. 2).

Таблица 2

Структура продаж услуг ООО «Одон» в 2017-2018 гг.

	2017		2018		Изменения 2017/2018
	Тыс. руб. %		Тыс. руб. %		Тыс. руб. %
Ресторан - клуб «Варадео»	87382,7 42%		123764,4 45%		36381,7 +3%
Бильярдный клуб «Одон»	29127,6 14%		33003,8 12%		3876,8 -2%
Боулинг - клуб «Одон».	47852,4 23%		66007,7 24%		18155,3 +1%

Караоке - бар «Одон»	43691,3	21%	46755,4	19%	3064,1	-2%
Итого	208054	100%	275032	100%	66978	

Как видно из структуры продаж услуг ООО «Одон», в 2018 году значительно вырос объем продаж услуг ресторана-клуба «Варадео» с 42 до 45% от общего объема продаж в денежном выражении, это связано с внедрением новой услуги ресторана - «Варадео на воде» - теплоходные прогулки по Москва-реке с услугами питания.

Важным фактором эффективной деятельности любого предприятия является правильно организованная деятельность, которая во многом определяется рационально сформированной организационной структурой предприятия.

Для обеспечения комплексной безопасности ООО «Одон» заключён договор с одним из охранных предприятий города Москвы.

Для поддержания чистоты в клубе заключен долгосрочный договор с клиринговой компанией.

Оформленная по линейно-функциональному принципу структура ООО «Одон», сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрела высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал.

Безусловным достоинством принятой в ООО «Одон» организационной структуры является ее гибкость. Линейно-функциональная структура, как правило, обеспечивает хорошие возможности для изменения линейных подразделений в случае изменения уровня развития организации, отделения новых направлений деятельности предприятия. Подтверждением эффективности указанной структуры является ее широкое распространение в предприятиях всех отраслей экономики, в организациях всех форм собственности.

Но существуют и отрицательные факторы в применении линейно-функциональной организационной структуры:

- проблемы координации между подразделениями, что порождает конфликтность среди подразделений;

- из-за узкой специализации работников, их профессиональное видение сильно сужено до функциональных обязанностей;

- ограничены возможности профессионального развития;
- недостаток полномочий у линейных и функциональных руководителей, которые передают на более высокий уровень принятие управленческих решений.

Выполнение функций управления на фоне специализации менеджмента обеспечивает эффективный контроль за деятельностью линейных подразделений.

Делегирование функций текущего управления руководителям структурных подразделений позволяют генеральному директору ООО «Одон» сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

2.2 Изучение структуры и текучести персонала ООО «ОДОН»

В реализации всех функций ООО «Одон» важнейшую роль играет персонал. Проведем анализ численности, состава и структуры персонала данного предприятия, который позволит выявить особенности кадрового состава и общие тенденции динамики его развития, а также оценить ситуацию, сложившуюся в настоящее время в кадровом корпусе ООО «Одон», и на этой основе выявить уровень профессионализма и компетентности персонала.

Анализ кадрового состава ООО «Одон» предполагает целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. В таблице 3 представлена общая численность персонала ООО «Одон».

Таблица 3

Численность персонала ООО «Одон»

2017 к 2018

Показатели

2017 2018

Абс. Прирост Темп роста, %

Среднеспис. численность, чел,	250	253	3	101,2
в т.ч.Персонал офиса	18	18	0	100
Функциональный персонал, чел.	178	181	3	102,2
Технический персонал, чел.	54	54	0	100

Итак, численность персонала с каждым годом увеличивается. Однако, наряду с принятием работников зафиксированы случаи и выбытия персонала. Выбытие в основном происходит по собственному желанию или по факту нарушения трудовой дисциплины. Общая численность персонала ООО «Одон» составляет 250 сотрудников. Проведем анализ качественных характеристик работников. Проведем анализ работников по полу и возрасту (см. табл. 4).

Таблица 4

Распределение работников по полу и возрасту

Показатель	Значение показателя		
	На 1.01.2018	На 1.01.2019	Отклонение
Женщины, чел.	105	100	+5
- от 20 до 30 лет	45	48	+3
- от 30 до 40 лет	47	42	+5
- от 40 до 55 лет	11	8	+3
- свыше 55 лет	2	2	-

Мужчины, чел.	145	150	-5
- от 20 до 30 лет	48	45	+3
- от 30 до 45 лет	67	73	- 6
- от 45 до 60 лет	26	29	+2
- старше 60 лет	4	3	+1
Всего, чел.	253	250	+3

Мужчин в ООО «Одон» больше, чем женщин. Большинство работников ООО «Одон» в возрасте от 30 до 45 лет. Средний возраст составляет 37 лет. Рассмотрим состав работников по образованию (см. табл. 5).

Таблица 5

Состав работников по уровню образования

Уровень образования	На 01.01.19		На 01.01.18	
	Всего, чел, в том числе имеющие не профильное образование	% от общего кол-ва чел (%, имеющих не профильное образование)	Всего, чел, в том числе имеющие не профильное образование	% от общего кол-ва чел (%, имеющих не профильное образование)
Неполное высшее	37	14,8%	34	13,6%

Высшее	64	26,1%	68	27,3%
Степень MBA 2		0,9%	2	1%
Среднее	82	32,7%	82	32,7%
Среднее проф.	65	26%	64	25,5%
Общ. численность	253(169)	100,00 (67,5%)	250 (193)	100,0 (77,3%)

Увеличение численности персонала произошло за счет открытия новых направлений деятельности предприятия, открытых в 2018 году. Оценка уровня образования работников показала (табл. 5), что при общем достаточно высоком уровне образования, большинство работников предприятия (67,5%) не имеют профильного образования, а значит, не обладают, набором всех необходимых знаний по профессиональной деятельности и, следовательно, не могут обеспечить высокое качество услуг. Далее проведем анализ кадрового состава по стажу работу в сфере предоставления услуг (см. табл. 6).

Таблица 6

Структура работников по стажу работы на 01.01.2019 г.

Стаж работы	На 01.01.2019		На 01.0.1.2018		Отклонение, чел.
	Количество человек	Удельный вес,%	Количество человек	Удельный вес,%	
До 1 года	46	18,3%	57	22,7%	+6

От 1 года до 3 лет	83	33%	82	32,7%	+8
От 3 до 5 лет	86	34,8%	72	29%	+9
Более 5 лет	35	13,9%	39	15,5%	-1
Итого	253	100%	250	100%	+20

Данные табл. 6. показывают, что только 13,9 % персонала работает в ООО «Одон» более 5 лет. 34,8% сотрудников имеет стаж работы в ООО «Одон» от 3 до 5 лет, а 33% работает в течении 3 лет. 18,3% сотрудников работают в ООО «Одон» менее 1 года. На сегодняшний день численность персонала ООО «Одон» составляет 253 чел. При этом средний возраст сотрудников равен 37 лет. Эффективность работы любого предприятия во многом зависит от того, насколько предприятие обеспечено рабочей силой и как она на нем используется. Рассмотрим использование трудовых ресурсов начнем с анализа производительности труда работников (см. табл. 7).

Таблица 7

Показатели производительности труда персонала 2017 - 2018г.

Показатель	2018 г	2017 г	Темп изменений, %
Выручка от продажи товаров, услуг, работ	275032	208054	132,2%
Выработка на одного работника тыс. руб./ чел.	1087,1	832,2	130,6

Из данных табл. 7 видно, что выработка на одного работающего в 2018 г. была увеличена по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года, темп роста составил 30,6 %. Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «Одон», то проведем расчеты движения

персонала. В 2018 году у компании значительно увеличилось число клиентов, и, как следствие, увеличилась и численность персонала. Данные о движении персонала приведены в таблице 8.

Таблица 8

Данные о движении персонала ООО «Одон» в 2017-2018 гг.

№	Показатели	2018	2017	Динамика, чел.	Темп, %
1	Численность на начало года, чел.	250	250		100
2	Принято, чел.	46	57	-9	81
3	Выбыло, чел.	41	57	-16	72
4	Численность на конец года, чел.	255	250	+5	102
5	Среднесписочная численность, чел.	253	250	+3	101,2
6	Количество, проработавших год, чел.	207	193		
7	Коэффициент оборота по приёму, % (тр.2:стр.5)	18,2	22,8	- 4,6%	
8	Коэффициент оборота по выбытию, (стр.3:стр.5)	16,2	22,8	-6,6%	
9	Коэффициент общего оборота, % (стр.2+стр.3):стр.5]	34,4	45,6	- 11,2%	

№	Показатели	2018	2017	Динамика, чел.	Темп, %
10	Коэффициент постоянства кадров, (стр.6:стр.5)	81,8	77,2	+4,6%	

Как видно из таблицы 8, в 2017 году среднесписочная численность за 2017-2018 гг выросла на 3 чел., на 1,2%. Хорошим показателем является снижение выбытия персонала в 2018 году. Постоянство кадров находится в пределах от 77,2% в 2017 году до 81,8% в 2018 году.

Анализ причин увольнения кадров в 2017-2018 гг., 44% были уволены администрацией по причине низких морально - деловых качеств, проще говоря, были пойманы на хищении. 26% работников были уволены по причине, как попавшие в группу риска по пагубным привычкам; 3% уволились по болезни, не совместимой с профессиональной деятельностью, 17% уволено, как не выполняющие правила трудового распорядка (хронические опоздания, прогулы), остальные уволились по собственному желанию.

Как следствие не эффективной оценки - частые увольнения сотрудников в первый год работы. Из 103 принятых на предприятие в 2017-2018 гг., в первый год работы по разным причинам было уволено 39 работников (42%).

В 2017-2018 гг. из 103 принятых, а первый год работы было уволено 39 сотрудников (39%). Эти данные свидетельствуют о не эффективности процедуры подбора и отбора кадров.

2.3 Структура системы управления персоналом на предприятии

По результатам исследования структуры мотивации сотрудников должна быть получена информация об уровне удовлетворенности качеством труда и системе ценностей, которая имеется у сотрудников, которая поможет выстроить необходимую систему мотивации в дальнейшем. Сравнение параметров, влияющих на удовлетворенность качеством труда с ценностными ориентациями сотрудников могут предоставить информацию о возможном несовпадении и проблемах в

мотивационной структуре организации.

Анкетирование в ООО «Одон», было проведено таким образом, чтобы охватить всех необходимых сотрудников (менеджерский и функциональный состав). В результате, были опрошены все необходимые работники, проведены интервью с руководителями отделов.

Для того, чтобы наметить факторы, которые следует изменить для повышения эффективности управления, надо выяснить у самих сотрудников как они чувствуют себя в коллективе. В ходе опроса сотрудникам предложили отметить факторы, оказывающие наибольшее мотивационное влияние на работу каждого.

Допускалось более 1 ответа.

Как следует из ответов работников, их больше всего мотивирует: заработная плата (80%), хорошие условия труда (64%), хорошие отношения в коллективе (69%). Так как по результатам опроса самым большим стимулом к эффективному труду является заработная плата, то анкетироваемым было предложено, определить соответствует ли размер заработной платы окружающих вас сотрудников объему выполняемой ими работы? Полученные ответы свидетельствуют что, большинство участников опроса, при оценке работы своих коллег, считают, что уровень оплаты труда соответствует (47%) или скорее соответствует (27%) объему и сложности выполняемой ими работы.

Как следует из полученных ответов, наиболее значимыми факторами, которые требуется задействовать наиболее активно является организационная культура (68%), обучение, за эту позицию отдали свои голоса 44% участников опроса, третьим по важности стал ответ – корпоративность – 38%. Наименьшее количество ответов набрала позиция дисциплина – 2%.

Таким образом, по результатам анализа системы управления ООО «Одон», можно сделать следующие выводы:

- ООО «Одон» является крупным предприятием, предоставляющим большой комплекс услуг общественного питания и досугово - развлекательного характера;
- финансовые показатели свидетельствуют, что деятельность ООО «Одон» успешна;
- структура управления линейно - функциональная соответствует уровню развития организации;

Анализ системы управления персоналом ООО «Одон» показал следующее: на фоне достаточно высокого уровня образования, необходимо отметить, что большая часть работников не имеет профильного образования;

Для достижения стратегической цели в ООО «Одон» применяются как материальные и нематериальные стимулы. К материальным стимулам, кроме основной заработной платы на основе штатного расписания, относятся премии по итогам работы, выплата вознаграждения за выслугу лет, выплата надбавок к тарифным ставкам и окладам при выполнении особо важных и сложных заданий.

К нематериальной мотивации в ООО «Одон» относят участие в программах обучения персонала, карьерный рост, возможность получения корпоративных наград и поощрений.

По результатам анализа системы управления можно выявить проблемы:

- высокая текучесть кадров;
- неэффективная процедура подбора и отбора кадров;
- отсутствие политики развития организационной культуры.

Для получения обратной связи в ООО «Одон» был проведен анализ удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников.

Результаты опроса подтвердили результаты анализа.

На вопрос об имеющихся проблемах в системе управления, большинство ответили, что проблемы явно видны. Больше всего работников мотивирует: заработная плата (80%), хорошие отношения в коллективе (69%), условия труда (64%). При этом работники ООО «Одон» считают, что размер оплаты труда соответствует (47%) или скорее соответствует (27%) объему и сложности выполняемой ими работы.

Наиболее значимыми факторами, которые требуется задействовать наиболее активно является организационная культура (68%), обучение, за эту позицию отдали свои голоса 44% участников опроса, третьим по важности стал ответ – корпоративность – 38%. Наименьшее количество ответов набрала позиция дисциплина – 2%.

Наибольший эффект по снижению текучести кадров может быть достигнут, если разработать новую процедуру отбора кадров (33% ответов), развивать

организационную культуру (26 % ответов), укреплять дисциплину (22% ответов).

На основе данных анализа и результатов опроса, могут быть предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

- 1. Предлагается разработать новую систему отбора кадров, основанную на оценке претендентов и выборе лучших, обладающих необходимыми для работы компетенциями.
- 2. Необходимым фактором эффективной работы должна быть организационная культура, которая в настоящее время не развита в ООО «Одон». Предлагается разработать принципы организационной культуры в ООО «Одон».

2.4 Рекомендации по совершенствованию адаптации персонала к организационным изменениям ООО «ОДОН»

На основе проведенного анализа по выявлению причин неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе во второй главе, необходимым становится разработка следующих мероприятий:

1) разработка программы бизнес-тренинга для администрации, менеджера, а так же для всего коллектива без отрыва от производства. Тренинговая программа направлена на сплочение коллектива, на предупреждение стрессовых ситуаций.

Чтобы не привлекать постороннего человека (психолога) для проведения тренинга можно привлечь своего сотрудника из отдела мотивации офиса ООО «ОДОН» на полной или частичной занятости.

В силу того, что ООО «ОДОН» имеет больше 90 филиалов по всему миру и 7 филиалов в Москве и продолжает стремиться к дальнейшему расширению, к сотрудникам предъявляются суровые требования. Как подтвердил проведенный во второй главе анализ отношений в коллективе, между руководством и сотрудниками напряженные. Наблюдается трудность в общении, т.к. администрация сосредоточила всю свою деятельность на дисциплине, взысканиях, диктатуре, бюрократического стиля управления.

Однако, стоит руководству напомнить о хотторнском эксперименте, цель которого в том, что центр внимания управленцев переносится от задач, операций или обязанностей, выполняемых рабочим на систему взаимоотношений, на человека, рассматриваемого как социальное существо.

Также, чтобы менеджер и администрация административного звена из-за ответственности, лежащей на них, не были психологически перегружены, необходимо внедрить мероприятия стресс-менеджмента для управленцев, чтобы они научились предвидеть и управлять конфликтами, чтобы умели строить дружественные отношения, не превращая их в панибратство, умели оказать психологическую поддержку персоналу в сложных рабочих и жизненных моментах. Данное мероприятие следует поручить отделу мотивации.

Так же необходимо задействовать менеджера, чтобы сотрудники чувствовали себя нужными и замеченными.

Поэтому, с целью создания мероприятий, способствующих формированию позитивного рабочего настроения и профессионального роста персонала, необходимо:

В области кадровой стратегии управления:

- разработать кадровую стратегическую политику, которая будет основана на соблюдении трудового права, равноправия;
- разработать стратегию управленческих решений с привлечением персонала разного уровня, что поможет отследить мнение всех сотрудников, подразделений, а самим сотрудникам – ощутить значимость своего мнения для руководства, повысить самооценку;
- обосновать цель развития организации путем обсуждения служащими дальнейшего развития предприятия;
- увеличивать профессионализм служащих и руководителей путем повышения теоретических знаний на плановых и внеплановых семинарах, тренингах;
- ввести «пятиминутки», каждую смену проводить собрания с целью обсуждения акций, обсуждения услуг, обсуждение пользы работы в команде. Такого рода собрания помогают сплотить коллектив, выработать единый дух «общей цели»;
- разработать и провести комплексный тренинг по сплочению коллектива, мотивации и развитию профессиональных качеств. для улучшения социально-психологического климата. Провести 7 часовой тренинговый курс без отрыва

от производства с периодической профилактикой. Общая цель: достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

2) одной из причин недовольства сотрудников своей работой является система штрафов и наказаний, а параллельное стимулирование труда незначительное. В качестве основного элемента стресс-менеджмента предлагается совершенствование системы стимулирования труда. Оно может быть как материальным так и нематериальным. Для совершенствования оплаты труда сотрудников необходимо: разработать систему нематериального стимулирования сотрудников, а именно вознаграждения по результатам труда например, путем премирования продукцией ООО «ОДОН», оказания сотрудникам бесплатных услуг и процедур предприятия.

3) проведенное исследование во второй главе показал, что авторитарный стиль управления, применяемый в ООО «ОДОН», способствует текучести кадров. Так как многие сотрудники не выдерживают предъявляемых к ним норм, правил и отношения увольняются. Поэтому, следующим фактором стресс-менеджмента на организационном уровне служит частичное применение демократического стиля управления.

Работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и в первую очередь потребность в общественном признании.

4) необходимость снизить утомляемость, бороться за сохранность и стабильность кадрового состава, пересмотреть причины увольнения (оставить причину увольнения по профессиональной непригодности). Больше уделять внимание коллективу, персонифицировать проблему каждого сотрудника.

5) еще одним мероприятием можно обозначить обустройство комнаты отдыха, чтобы сотрудники не прятались по углам и коридорам в свои свободные минуты, а могли в удобной обстановке выпить чашку чая, отвлечься от суеты, переговорить по телефону с родными.

Так как на рабочих местах правилами внутреннего трудового распорядка делать это им запрещено.

В качестве мероприятия по предотвращению стрессов и конфликтов в коллективе необходимо менеджеру предупреждать конфликтные ситуации и обсуждать с каждым причины и недовольства. Работники готовы положительно реагировать на инициативы руководства, когда оно учитывает их социальные потребности, а в первую очередь потребность в общественном признании.

Для эффективного управления конфликтом необходимо продиагностировать его появление с точностью. Неправильная оценка ситуации может стать причиной принятия поверхностных мероприятий, которые не смогут предотвратить конфликт, предложения станут непригодными. Если переоценить ситуацию, предложения могут быть намного сложнее и затратнее, чем требует ситуация.

Современный менеджмент выработал путем последовательных решений ряд главных принципов при разработке управленческого аппарата в решении конфликтных ситуаций, а также при их предотвращении. Воплощение в деятельность предприятия этих принципов дает возможность сплотить трудовые коллективы, обеспечить сплоченное сотрудничество в организационном управленческом аппарате на всех уровнях, снизить зарождение конфликтов.

Реализуя эти принципы для деятельности ООО «ОДОН» необходимо обеспечить разработку и провести профилактические мероприятия, цель которых заключается в создании благоприятных условий общения и бесконфликтных взаимоотношений сотрудников. Снизить общий уровень напряженности и стресса в коллективе. К таким мероприятиям можно отнести правильный подбор персонала и разъяснений каждому его обязанностей, требований и правил поведения в ходе деятельности, достижение общих целей, принятие системы мотивации и вознаграждений. Для реализации таких действий можно:

- выработать и внедрить «Кодекс поведения в конфликте», в котором будут оговорены права и норматив поведения конфликтующих сторон;
- менеджер должен уметь воздействовать на проблемную ситуацию, используя различные способы, правильно оценивать результаты деятельности своих подчиненных, проводить грамотный анализ конфликтной ситуации с выяснением интересов заинтересованных сторон, изучать специальную литературу с тем, чтобы повысить свою компетентность при использовании методов эффективного предупреждения и разрешения конфликтов;
- в трудовом коллективе необходимо создавать уважительное отношение к противоположным взглядам, немаловажное участие менеджера и администрации;

- руководителю не следует уклоняться от разрешения конфликтов в трудовом коллективе, т.к. это может иметь негативные последствия.

Межличностных конфликтов практически не наблюдается, наиболее распространёнными являются конфликты работников с руководством, из чего можно сделать вывод, что главная проблема данного коллектива - косность системы управления, что не всегда положительно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Однако, отмечены тенденции в текучести персонала, исследования динамики которого показали не совсем желаемую атмосферу сотрудничества, особенно для молодых кадров. Следовательно, необходимо больше уделить внимание именно управлению коллективом, улучшению рабочей атмосферы и психологического климата путем уменьшения конфликтов между сотрудниками, их перегруженности, снижению текучести кадров, понижению общего уровня стресса в коллективе, путем повышения налаживания дружеских контактов, путем мотивирования труда, участия менеджера и администрации в жизнедеятельности коллектива.

2.5 Разработка рекомендаций по использованию

бизнес - тренинга

Сотрудником из отдела мотивации был разработан однодневный бизнес - тренинг по сплочению коллектива.

Основные задачи и цель тренинга командообразования

Улучшить психологический климат в коллективе, научить сотрудников эффективно общению, т.е. более эффективно решать коллективные задачи. А также:

- Создать развитую систему коммуникаций;
- Научить понимать причины поведения товарищей;
- Осуществлять конструктивную критику;
- Научить достигать согласия внутри коллектива, т.е. вырабатывать общую концепцию;
- Проводить собрания, дискуссии для обсуждения – целей, ролей, способов работы и взаимодействия, ожиданий;

- Создать доверие в команде.

Продолжительность — любая, в зависимости от целей и количества участников, обычно от 4 до 8 часов.

Тренинг на сплочение – командообразование в коллективе это просто!

Тренинг командообразование часто называют **тренингом на сплочение** коллектива потому, что он:

- Поднимает «командный дух»;
- Улучшает мотивацию сотрудников к успехам и достижениям;
- Повышает здоровую конкуренцию в команде.

Тренинг командообразование — это целенаправленное формирование эффективного взаимодействия людей в команде, через улучшение социального окружения, позволяющего членам команды реализовать их потенциал согласно существующим стратегическим целям.

Программа тренинга командообразования

Программа данного тренинга всегда разрабатывается индивидуально, в зависимости от коллектива: количества, уровня образования, взаимоотношений, также, в зависимости от преследуемых целей, вида деятельности организации и многого другого.

В данном тренинге, в отличие от тренинга по продажам, нет четкой структуры и алгоритмов. Тренинг ставит своей задачей — научить сотрудников эффективно общаться друг с другом, легче находить взаимопонимание, ладить, уметь договариваться. Также, мотивировать сотрудников на работу, поднять командный дух (тимбилдинг). В данном тренинге почти нет теории, 90% — это ролевые игры и упражнения, на умение договариваться, искать совместный выход из сложной ситуации, действовать организованно и добиваться поставленной цели. Уважать коллег и любить свою работу.

Пример программы тренинга Командообразования

Содержание

Тема

Методы работы

Эффективная команда.

- Знакомство, информация о программе, регламент, правила, представление участников.
- Цели и ценности.
- Система постановки целей ФКР, GROW.

Работа в группах по 5-7 человек.

Мини лекция.

Индивидуальная работа (или работа в мини группах).

Игра — сервировка стола.

Основы совместной работы.

- Роли в команде.
- Совместное принятие решение. Взаимодействие в команде.
- Деловая игра.
- Анализ полученного опыта.
- КРІ командной эффективности.

Подведение итогов игры, обсуждение.

Мини лекция.

Игра Луты-Ворки.

Обсуждение.

Подведение итогов.

Индивидуальная работа.

Что может помешать? Что может поддержать?

- «Из под шапки»: клиент, руководитель, сотрудник.
- Проблемы, задачи, решения.
- Внутренние ограничения.

Работа в мини группах.

Групповое обсуждение.

Фасилитация.

Мини лекция.

Групповое обсуждение.

Техники эффективных межличностных коммуникаций.

- Эффективная обратная связь.
 - Постановка задач.
 - Делегирование.
 - Коммуникации: Я-послания, ты-послания.
- Ролевая игра.
Мини-лекция.
Групповая дискуссия.
Работа в парах (или в тройках).

Подведение итогов.

- Подведение итогов.
 - Фиксация шагов и действий.
 - Завершение.
- Групповая дискуссия.
Индивидуальная работа.

Возможны смежные темы, в зависимости от целей и задач мероприятия:

- Эффективное планирование рабочего времени;
- Ключевые компетенции руководителя;
- Управление персоналом;
- Коммуникации;
- Совместное решение конфликтных ситуаций;
- и др.

Это идеальное решение, если нужно наладить работу между разными отделами.

Данный тренинг бывает необходим для обеспечения эффективной работы между отделами компании или ее подразделениями/представительствами. Тогда на тренинге будут решаться вопросы:

- Максимально эффективное использование сотрудниками рабочего времени;
- Понимание обязанностей и целей других отделов;
- Простое и доступное взаимодействие между отделами;
- Четкое формулирование сотрудниками своих целей, умение отстаивать свою точку зрения и уважать мнение коллег.

Данный тренинг принес положительный результат т.к. сотрудники:

- Во-первых, имеют возможность все вместе обсудить острые моменты в работе компании и найти совместное, приемлемое решение;
- Во-вторых, он учит людей эффективному общению друг с другом. Участники имеют возможность понять свои сильные и слабые стороны, через обратную связь, это дает неоценимый опыт и возможности для самокоррекции. Что положительно сказывается на результатах работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определённое значение для обеспечения сплочённости коллектива имеют общие ценностные ориентации и взгляды членов группы. Основным психологическим результатом схождения в ценностях считается облегчение процессов непосредственного взаимоотношения и взаимодействия в коллективе.

Возникновение взаимопонимания, чувства сопереживания, желания помогать между сотрудниками формируются при условии благоприятной социально - психологической атмосферы в коллективе и является хорошим показателем сплочённости команды. Эти показатели относятся, прежде всего, к руководству, взаимоотношения начальника и подчинённого.

Доверительные отношения людей обуславливаются знанием истинных целей деятельности и отдельных поступков друг друга. Только в этом случае возможно быть уверенным в том, что коллега не сделает поступков, наносящих ущерб авторитету и интересу других. Эти знания также обеспечивают доверие к профессиональной подготовке сотрудников и из умения справляться со своими обязанностями. Без достижения доверительных отношений у членов коллектива друг к другу наладить сотрудничество и получить высокие результаты деятельности очень сложно.

О достижении сплочённости коллектива можно говорить в том случае, если сотрудники проявляют готовность к взаимодействию, сотрудничеству в группе, готовностью подстраховывать друг друга, приходить на помощь своим менее опытным коллегам. Достижение сплочения коллектива организации - большая работа не только руководителя, но и желание, и старание всей рабочей группы.

Исходя из вышесказанного очевидно, что тренинговая работа по формированию сплочения коллектива организации не заканчивается по окончании программы тренинга. Целью этой работы может стать мониторинг развития тренингового эффекта и его закрепление как эффективного типа поведения и деятельности.

Можно выделить ключевые аспекты такой поддержки:

- организация должна поддерживать условия, в которых протекает деятельность ее сотрудников, т.е. условия не должны часто меняться. Участники тренинга должны иметь возможность постоянно отрабатывать эффективные формы деятельности в естественных, рабочих, средовых условиях.
- Необходимо поддерживать участников тренинга в активности, направленной на использование новых приемов и способов деятельности при решении ситуативных конкретных задач в контексте профессиональной деятельности и повседневной жизни.
- Необходимо встраивать тренинг в общую систему жизнедеятельности, и участники тренинга должны чувствовать поддержку как со стороны руководителя, так и со стороны коллег.

Практическая работа по изучению микроклимата и уровня сплочённости в исследуемом коллективе и проведённый социально - психологический тренинг позволяют сделать следующие выводы: сплочённость коллектива организации напрямую зависит от уровня социально - психологического климата. А это в свою очередь определяет эффективность производственной деятельности рабочей группы. Задача руководителя не только контролировать рабочие процессы и результаты труда, но и чётко следить за межличностными отношениями и атмосферой внутри своей команды, решая не только вопрос кадрового состава, но и выполнения ряда условий для достижения высокого уровня работанности, сплочённости коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артамонова, Н.В. Организационное поведение: учеб. пособие / Н.В. Артамонова, Л.П. Фрумкин, И.Г. Головцова. – СПб.: СПбГУАП, 2001. – 252 с.
2. Аширов, Д.А. Организационное ^{осуществляет} поведение: учеб. пособие / Д.А. Аширов - М.: Проспект, 2010. - 360 с.

3. Дорофеев, В.Д. Организационное ^{введением} поведение: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2014. – 142 с.
4. Карякин, А.М. Организационное поведение: учеб. пособие / А.М. Карякин. – Иваново: РИО ГОУ ВПО ИГЭУ, 2011. – 218 с.
5. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова - М.: ЗЕРЦАЛО, 2010. - 384 с.
6. Луцкович, В.В. Психологические особенности жизнепонимания личности / В.В. Луцкович. - <http://www.psychology-online.net/articles/doc-471.html>
7. Лютанс, Ф. Концепция организационного поведения: прошлое как пролог к настоящему и будущему / Ф. Лютанс - http://www.big.spb.ru/publications/other/org_culture/koncept_org_povedeniya.shtml?print
8. Мункоев, А.К. Организационное поведение: учеб. пособие / А.К. Мункоев – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. – 184 с.
9. Савеленок, Е. Идеология управления в организации / Е. Савеленок - <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?url=http>
10. Сарычев, С.В, Социально-психологические аспекты надежности группы в напряженных ситуациях совместной деятельности / С.В. Сарычев, А.С. Чернышев - Курск: Изд-во КГПУ, 2010.
11. Серый А.В, Яницкий М.С. Ценностно-смысловая сфера личности / А.В. Серый, М.С. Яницкий. - Кемерово: КГУ, 2012. - 92 с.
12. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор - <http://rusneb.ru/download/orel/nettext/economic/taylor/terewenko.htm>
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити, 2004. – с. 48.
14. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка. – М.: Юнити, 2002. – с. 69.
15. . Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. – С. 228.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.

17. Днестрянский Г.А. Адаптация персонала // Экономика, социология, менеджмент. Режим доступа: www.ecsoman.ru