

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc481231801)

[1 Теоретические основы управления коллективом](#_Toc481231802) 5

[1.1 Особенности управления женскими коллективами:теория и методология………………………………………………………………………........5](#_Toc481231803)

[1.2 Основные трудности и проблемы управления женским коллективом в современной организации 10](#_Toc481231804)

[2 Практика управления коллективом в организации ООО «АвиаЭкспресс Тревел» 15](#_Toc481231807)

[2.1 Краткая характеристика ООО «АвиаЭкспресс Тревел» 15](#_Toc481231808)

[2.2 Анализ существующего опыта и системы управления женским коллективом в ООО «АвиаЭкспресс Тревел» 18](#_Toc481231809)

[2.3 Анализ и типология типичных проблем и причин их возникновения в женском коллективе ООО «АвиаЭкспресс Тревел» 20](#_Toc481231810)

[3 Рекомендации по совершенствованию процесса управления коллективом ООО «АвиаЭкспресс Тревел»](#_Toc481231816) 23

[3.1 Рекомендации по организации мониторинга существующих проблем и выявления деструктивных конфликтов в коллективе 23](#_Toc481231817)

[3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса управления женским коллективом ООО «АвиаЭкспресс Тревел» 25](#_Toc481231818)

[Заключение 29](#_Toc481231821)

[Список использованных источников 31](#_Toc481231822)

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данного исследования несомненна, поскольку в современном обществе растет роль персонала в производстве, принципиально меняется содержание труда, вызванное применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности.

Успех работы в каждом туристском предприятии зависит от работников, занятых на них. Большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют необходимое внимание управлению персоналом, считая его второстепенным звеном. На мой взгляд, такой подход совершенно ошибочен, ведь именно персонал в индустрии туризма является неотъемлемой частью предприятия. Можно сказать, что благодаря работникам организация получает прибыль.

Главный потенциал любого предприятия заключён в кадрах. Человек является необходимым компонентом производственного процесса на предприятия. Без людей нет компании. Для того чтобы организация смогла достичь своих целей и выжить на рынке, ей нужны ценные люди. Поэтому управление людьми для предприятия должно быть первостепенным значением.

Учитывая интенсификацию процессов феминизации рынка труда и тот факт, что поведение женщины и поведение мужчины существенно отличается по содержанию и факторами, которые ее формируют, важным является применение гендерного подхода к управлению персоналом.

Актуальность указанных проблем определила выбор темы курсовой работы, цель и задачи работы.

Цель – провести анализ особенностей управления женским коллективом организации ООО «АвиаЭкспресс Тревел» и разработать рекомендации по его оптимизации.

Для достижения поставленной цели в процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические основы, методологию и проблематику управления женским коллективом в организации;
* выявить особенности управления коллективом на ООО «АвиаЭкспресс Тревел»;
* разработать рекомендации по совершенствованию управления женским коллективом на ООО «АвиаЭкспресс Тревел».

Объект исследования – ООО «АвиаЭкспресс Тревел»;

Предмет исследования – особенности управления женским коллективом организации ООО «АвиаЭкспресс Тревел».

Методология исследования – теоретико-методологической.

Структура и объем работы формируется ее целью и задачами. Работа состоит из содержания, введения, трех глав и подпунктов, заключения, списка использованных источников.

## 1 Теоретические основы управления коллективом

## 1.1 Особенности управления женскими коллективами: теория и методология

Персонал – это люди с их личными проблемами, которые взаимодействуют в довольно сложном пространстве производственной организации, что усиливает нагрузку на их эмоционально-психологическое состояние [1].

При управлении ими необходимо учитывать присущие работающему человеку индивидуальные качества – социальные, психологические, профессиональные, мотивационные, а особенно – гендерные.

Гендерные роли, стереотипы, автостереотипы и связанные с ними социальные установки регулируются на глубинном ментальном уровне общественного сознания и сами влияют на него (как наиболее стабильные, уходящие корнями в далекое прошлое, передающиеся из поколения в поколение, менее подверженные изменениям в ходе развития общества) [4].

Управление поведением – это разновидность управленческой деятельности, в которой используются специальные инструменты влияния на творческую активность работника, группы, организации в целом и позволяющая повысить надежность достижения личных, групповых и организационных целей [3].

Поведенческий аспект управления персоналом требует обязательного учета руководителями коллективов гендерных различий в поведении персонала, а, следовательно, и в способах управления.

В РФ наблюдаются тенденции феминизации рынка труда, а следовательно, пополнение персонала в организациях будет связано с привлечением к профессиональной деятельности женщин [6].

Для женщин работа важна по двум причинам: она дает средства для решения текущих бытовых проблем и возможность интенсивного общения в трудовом коллективе. Для мужчин в работе также значимы две стороны, но другие. Во-первых, это работа как способ достижения своих целей в будущем. Во-вторых, работа дает им возможность удовлетворить свои потребности в азарте (Табл 1).

Таблица 1 – Особенности мужского и женского коллективов [14]

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности мужского коллектива | Особенности женского коллектива |
| 1. Более лаконичные и сдержанные отношения  2. Преобладающая ориентация – на заработок  3. Сдерживание чувств и эмоций в себе  4. Восприятие действительности в более "крупном плане"  5.«Синдром могущественности»– я (мы) всё могу (можем) сделать, стоит только захотеть | 1. Более эмоциональные отношения, большее проявление эмоций  2. Доминирующая ориентация – доброе, душевное отношение к себе и более или менее подходящий заработок  3. Более непосредственное отношение к окружающим, большая доверчивость  4. Внимание к деталям, мелочам  5. Отзывчивость на внимание, ласку, похвалу, вознаграждение, проявления чуткости |

Бытует мнение, что у женщин своя природа, свои психофизиологические особенности, интеллектуальные и моральные установки, знать и учитывать которые необходимо всем – и руководителям, в составе коллективов которых преобладают женщины, и подчиненным, которые работают под руководством женщины (Табл. 2).

Таблица 2 – Существенные психологические особенности [5]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристики** | **Мужчины** | **Женщины** |
| 1. Способ  преодоления препятствий | Интеллект, сила | Хитрость, изворотливость |
| 2. Ориентация на проблемы и объект внимания | Перспективное содержание | Текущая  форма (дерева) |
| 3. Наблюдательность и точность | Снижены | Повышенные |
| 4. Отношение к другим | Прямолинейное | Гибкое |
| 5. Потребность  в эмоциональных стимулах | Снижена | Повышенная |
| 6. Основа решений | Благоразумие | Чувствительность |
| 7. Характер | Замкнутый | Открытый |
| 8. Профессиональное поведение, соперничество | Деловая борьба (результат) | Интриги (процесс) |
| 9. Отношения с внешним миром | Реалистичные | Идеализированные |

Мотивация трудовой деятельности у женщин имеет определенные отличия, но они вызваны скорее своеобразием личности и не носят закономерный характер.

Женщины более консервативны, хотят стабильности. Слабый пол больше ориентируется на сохранение существующего порядка, чем на существенные революционные изменения, авантюры. Не случайно в перечне людей, которые коренным образом изменили ход истории, мужских имен намного больше.

Пунктуальность, исполнительность, любовь к деталям, эти качества в большей степени присущи именно женщинам. Дело в том, что женщины более наблюдательны к рабочему процессу, деталям чужого гардероба и даже к выражению лица потенциального покупателя, а в случае библиотеки – читателя. А еще потому, что прекрасный пол обладает такими качествами, как способность длительное время заниматься монотонной работой. Однако, это не означает, что всю скучную и неинтересную работу следует перевести на прекрасную половину.

Необходимо помнить об их повышенной эмоциональности. В тот момент, когда наступит усталость, они иногда могут дать непредсказуемую реакцию – например, устроить хорошую ссору, выплеснуть недовольство на абонента, попавшего под руку, или написать заявление «по собственному желанию» [8].

Руководителю женского коллектива необходимо придерживаться традиционных рекомендаций по гигиене труда – минимум 5-ти минутный перерыв в работе на каждые 1,2 часа, объединение однотипной работы в блоки, чередование этих блоков по смыслу, выполнение монотонной работы в период спада естественной активности организма. Женщины более трудолюбивы, терпеливы и не отступят ни перед чем, даже если на новом месте не все получается. В таких случаях они идут наперекор трудностям и достигают цели, а мужчины остаются бессильными [15].

Женщины действительно более терпеливы, но до определенного предела. Они реже подвержены открытым бунтам. Существует, правда, мнение о том, что открытая агрессия со стороны женщины не наблюдается именно в смешанных коллективах – срабатывает сдержанность на социальном уровне (желание хорошо выглядеть перед мужчинами). Если же речь идет об однородном женский коллективе, социальные запреты могут ослабнуть. Иногда агрессия может проявляться открыто, иногда завуалированно (например, те же сплетни, интриги [9].

У женщины значительно выше ежедневная потребность в интенсивном эмоциональном общении. Именно поэтому многие из них ходят на работу не столько работать, как общаться. Вот к этому, кроме чисто деловых отношений, и нужно быть готовым, работая в женском коллективе. Если в мужском коллективе не признается дружба, то в женском – человек замкнутый вызывает недоразумение, многие коллеги будут пытаться сделать вас своей подругой.

Как правило, женщины готовы обсуждать все проблемы, и не только производственные.

У женщин и мужчин разные взгляды на профессиональное соперничество. Собственно, деловая борьба во всех своих проявлениях естественна только для мужчин. Женщинам интриги на рабочем месте нужны только, чтобы обогатить эмоциями сухие офисные отношения. Если для мужчин в деловой борьбе важен прежде всего результат, то женщины больше ценят непосредственно процесс, а как следствие, могут интриговать, и не всегда на деловом поле, проявляя живой интерес к личной жизни своих коллег. К своим соперникам женщины относятся более человечно и снисходительно, потому что предмет борьбы для них менее важен, чем непосредственные отношения между его участниками. Женщины, как правило, не забывают, что после борьбы с коллегой на следующий день надо продолжать работу. Чувство меры им, как правило, не изменяет [7].

Но, как бы женщину не беспокоили профессиональные интересы и волнения по поводу работы, прежде всего каждая из них – мать. И в этом – еще одна особенность женского коллектива. Руководители коллективов обязаны знать, у кого из подчиненных дети, посещают ли они детсад, школу, как учатся, это очень стимулирует работников.

Во взаимоотношениях с внешней средой женский стиль управления характеризуется большей гибкостью, ситуативностью, умением адаптироваться к сложным обстоятельствам. Женщина-руководитель большее значение, чем мужчина, придает установлению конструктивных отношений с органами власти, что обусловлено стремлением искать и находить поддержку. По своей сути женщины в большей степени уважают власть, а мужчины более честолюбивы и более независимы [10].

В управлении персоналом женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, ее больше, чем мужчину, волнует сфера межличностных отношений. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе.

В сложных ситуациях она строит свои стратегии выхода из кризиса на высоких мотивациях сотрудников. Осуществляя функцию контроля за деятельностью персонала, женщина не стремится к жестким санкциям, а, в первую очередь, желает обеспечить необходимые условия для подчиненных с целью минимизации взысканий. При этом она сохраняет способность реализовывать жесткие меры по отношению к тем, кто не справляется с поставленными задачами [13].

Как видим, женский коллектив имеет много психологических, профессиональных и других особенностей, с которыми обязательно нужно считаться. Горькая правда в известном афоризме: по сравнению с мужчиной женщина должна быть вдвое лучше, чтобы добиться вдвое меньшего. И все-таки женщины прокладывают себе путь не приспособлением к стилю, привычкам, признанных удачными для мужчин, а именно через внедрение навыков и отношений по собственному опыту. Они преуспевают именно потому, что некоторые характеристики считаются женскими и не приемлемыми для лидера, через свои женские качества.

Женщины по сравнению с мужчинами имеют ряд преимуществ: большая продолжительность активной жизни, открытый характер, сравнительно легкое преодоление стрессовых ситуаций и лучшее сопротивление болезням, более высокая ответственность и дисциплинированность на фоне очень гибкого использования всех управленческих технологий.

## 1.2 Основные трудности и проблемы управления женским коллективом в современной организации

Даже в коллективе, сбалансированном по гендерному признаку (примерно в равной пропорции представлены мужчины и женщины), часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать гендерную специфику. Если же преобладают представители одного пола (что в нашей стране характерно для целого ряда профессий, считающихся «мужскими» или «женскими»), то управление коллективом приобретает целый ряд особенностей, которые выступают тем резче, чем ниже статус подчиненных и чем в большей степени нарушено равновесие [2].

Женщины чаще, чем мужчины, проявляют чувствительность к психологическому климату в коллективе и желание работать в психологически комфортной для себя атмосфере. Приходя на новую работу, женщины обычно пытаются сначала установить эмоциональные связи с коллегами и только после этого полностью включаются в трудовой процесс. Удовлетворенность отношениями в коллективе становится при этом одним из основных факторов, определяющих удовлетворенность женщин трудом в целом. Иногда этот фактор начинает перевешивать все остальные: даже если на работе недостаточная зарплата и ограниченные перспективы роста, но хорошие отношения в коллективе, женщины реже мужчин стремятся сменить место работы [14].

При осуществлении управленческих решений женщины-подчиненные обращают внимание не только на содержание решения, но еще и в значительной степени на форму, в которой это решение к ним приходится. Решение должен принимать руководитель (что воспринимается естественно: кто-то должен принимать решения), но это решение должно быть по форме демократическим (хорошо, если руководитель посоветовался, выслушал мнения членов коллектива).

И понятно, донести его до коллектива вежливым, корректным образом. Грубое по форме решение отторгается независимо от того, насколько оно целесообразно. Аналогичное отношение к замечаниям со стороны начальства. Женщины-подчиненные чувствительны к унижению, грубому (пусть даже и целесообразному, с точки зрения руководителя) осуждению. Грубое осуждение практически всегда воспринимается женщиной как несправедливое, независимо от его содержания [11].

Отношения руководителя с подчиненными в женском коллективе должны быть не только теплыми, но и равными со всеми. Дело в том, что в чисто женском коллективе конкуренция проявляется несколько иначе, чем в мужском. Настроенные на взаимную поддержку, женщины хорошо относятся к тем, кому плохо (к «невинно пострадавших» от гнева руководства), и нередко начинают проявлять враждебность к тем, кому «вдруг незаслуженно повезло» – это может вызвать зависть.

Соответственно, на женский коллектив нельзя механически переносить способы стимулирования, работающих в мужском коллективе. Следует также очень осторожно вводить элементы соревнования, чтобы не разрушить существующую в коллективе систему отношений. Если руководство выделяет некоторых подчиненных, такой жест должен быть хорошо обоснованным, иначе он может быть воспринят как потакание любимчика.

Женский коллектив – это именно коллектив, а не команда, он обычно слабо иерархический и держится на личных отношениях. Идеальный для женщины коллектив – построен по принципу семьи, поскольку на рабочие отношения женщины склонны проецировать отношения семейные (у мужчин нередко происходит наоборот) и ожидать от коллег по работе поддержки, понимания, эмоциональной теплоты [12].

Конечно, и в женских коллективах может устанавливаться иерархия, но она имеет менее формальный характер и может быть построена по другим признакам: возраста, опыта, семейного положения. Чтобы избежать провоцирование конфликтов молодым амбициозным женщинам рекомендуется проявлять подчеркнутое уважение к старшим и более опытным коллегам (хотя бы внешнее). При этом руководству не рекомендуется ставить молодых и амбициозных сотрудниц в пример другим [6].

В чисто женских коллективах зачастую ярко проявляется еще одна особенность женской психологии: женщина ценит стабильность своего положения. Поэтому любые изменения изначально могут восприниматься женским коллективом негативно. Привычка к устоявшемуся порядку вещей оборачивается тем, что даже если условия труда не вполне приемлемы, с этим мирятся ради существующих преимуществ.

Частота конфликтов в мужских и женских коллективах примерно одинакова, однако причины конфликтов разные, и протекают они по-разному. Женщины чаще конфликтуют на личной почве и из-за условий работы (распределения премий, отпусков, графика работы), у мужчин причинами конфликтов чаще выступают производственные проблемы, перспективы роста, неожиданное расширение круга выполняемых обязанностей. Конфликты в мужских коллективах протекают открыто: как вызов, протест против лидера, иерархии или нарушения правил игры [5].

В женских – более скрыто, с использованием сплетен, злословия, мелких пакостей за спиной, конечно, что сказывается на эффективности работы коллектива в целом.

Поэтому руководителю женского коллектива не стоит обольщаться отсутствием открытых конфликтов. Необходимо следить за психологической атмосферой в коллективе и твердо пресекать распространение слухов и сплетен [4].

Надо заметить, что именно в гомогенном коллективе (только мужской или только женской) происходит обострение негативных черт, которые традиционно считаются преимущественно женскими и мужскими.

Управление смешанными коллективами в этом смысле более благоприятно: синергетический эффект возникает гораздо реже из-за того, что и мужчины, и женщины стараются соответствовать гендерным ожиданиям, и черты не усиливаются, а гасятся.

Мужчины ведут себя более корректно и конструктивно, а женщины получают возможность демонстрировать свою целеустремленность и динамичность. Однако при этом могут возникнуть другие проблемы, обусловленные отношениями между мужчинами и женщинами, когда «мужское» и «женское» у них начинает влиять на профессиональную успешность. Кроме банального адюльтера (при котором, кстати, реакция руководства тоже не всегда бывает свободной от гендерных предрассудков), может возникнуть еще ряд специфических проблем, которые необходимо отслеживать грамотному руководителю [9].

Особые требования в смешанном коллективе предъявляются к умению руководителя объективно оценивать достижения подчиненных мужчин и женщин. Презентация своего профессионализма мужчинами и женщинами нередко бывает разная. Так, человек склонен уверенно браться за выполнение даже нового и сложного для себя задания, надеясь разобраться «по ходу дела». При таком же (или даже более высоком) уровне компетентности женщина может не скрывать своих сомнений, колебаний в выборе решения, отсутствии какого-либо навыка или нужных знаний.

Сомнение женщины в своей способности выполнить задачи в этих случаях может быть признаком повышенной ответственности, а не недостаточного профессионализма. Кроме того, поскольку в среднем женщины имеют меньшее стремление к власти, меньшее состязательность, они могут уступать право презентации совместных достижений коллегам-мужчинам, что также негативно сказывается на профессиональном имидже женщин [11].

Иногда на взаимоотношения с подчиненными влияют собственные иррациональные установки руководителя, обусловленные его, представлениями о «мужских» и «женских». Например, на общее представление мужчины-руководителя о женском характере сильно влияет его жена – женщина, которую, как ему кажется, он досконально знает и понимает. Такая тенденция, часто неосознанная, ведет к субъективизму в оценке качеств подчиненных женщин, ошибки в прогнозировании их поведения.

Женщины реже используют в качестве такого ориентира своего мужа. Они склонны делать другую ошибку, ставя мужу в пример своих коллег по работе.

Активно делающая карьеру, женщина-руководитель иногда может демонстрировать необоснованно жесткое поведение, более жесткое, чем мужчины: усваивая правила игры (которые придуманы мужчинами и не являются для нее привычными), она может не почувствовать допустимого предела волевого давления и, стремясь не показаться мужчинам слабой, «перегнуть палку». Обратный случай, когда женщина-руководитель манипулирует подчиненными, демонстрируя зависимое «женское» поведение, чтобы сгладить остроту конфликта или заставить мужчин работать. Она апеллирует к «мужским» качествам подчиненных, не умея подобрать другие доводов [14].

Таким образом, руководителю приходится учитывать стереотипные представления по «мужскому» и «женскому», нивелируя их негативное воздействие и используя для создания атмосферы, соответствующей ожиданиям сотрудников. При этом во главу угла должны ставиться независимые от пола базовые ценности: создание объективных условий для личностного и профессионального развития всех сотрудников, спокойная доброжелательная атмосфера, целесообразность решений руководства и предсказуемость реакции сотрудников.

2 Практика управления коллективом в организации ООО «АвиаЭкспресс Тревел»

## 2.1 Краткая характеристика ООО «АвиаЭкспресс Тревел»

ООО «АвиаЭкспресс Тревел» – это компания, предоставляющая услуги по продаже авиационных, железнодорожных перевозок и туризму.

Первое агентство компании было открыто 01 ноября 2010 г., на ул. Ставропольской, 129. Изначально это был маленький, уютный офис, в котором работали два человека, со временем штат расширился. В этом офисе работали авиа-кассир, туристический и корпоративный отдел, а также директор компании. В 2014 г. туристический отдел и авиа-кассир переехали в новый офис. На сегодняшний день агентство имеет 12 офисов продаж в Краснодаре, Краснодарском крае и в Республике Адыгея. У компании в среднем 3 тыс. туристов в год, 20-25 туров и неисчислимое количество благодарностей от туристов.

ООО «АвиаЭкспресс Тревел» является аккредитованным агентством в Транспортной клиринговой палате (Свидетельство № D-0675). Наличие аккредитации и договоров с основными авиаперевозчиками допускает оформление билетов на международные и внутренние рейсы всех авиакомпаний России, СНГ и ведущих авиакомпаний мира.

В этом агентстве установлены основные системы бронирования авиаперевозок – Сирена, Амадеус, Габриэль, железнодорожных перевозок– Экспресс. Наличие договора с ОАО «РЖД» позволяет оформлять железнодорожные перевозки на поезда внутреннего и межгосударственного сообщения.

Также агентство оказывает услуги по бронированию отелей, трансферному обслуживанию, визовой поддержке, страхованию, некоторые офисы продаж являются сервисными отделениями транспортной компании DHL, где люди смогут воспользоваться услугами срочной доставки документации во все точки мира.

Организационная структура ООО «АвиаЭкспресс Тревел» является линейной структурой управления. Особенностью такой структуры управления является то, что каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого проходят все команды управления. Управленческое звено несет ответственность за итоги деятельности управляемых ими объектов. Решения принимаются по цепочке сверху вниз. Руководитель нижнего звена подчиняется непосредственно руководителю высшего звена, то есть образовывается иерархия. Структура связей между работниками отражена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «АвиаЭкспресс Тревел» (составлен автором)

Туристическое агентство является малой компанией, имеет в своем штате пять человек и занимается оказанию услуг населению, поэтому используется линейная структура управления.

В турфирме ООО «АвиаЭкспресс Тревел» процесс обслуживания клиента происходит следующим образом:

– менеджер по продажам помогает подобрать клиенту необходимый тур, давая информацию о стране пребывания, обычаях, традициях, таможенных правилах, отеле, размещении и питании, санитарно – эпидемиологической обстановке в странах интересующих туриста, а также иную информацию по осуществлению тура;

– после получения заявки от клиента оформляется лист бронирования тура, при необходимости туристам предоставляются дополнительные документы;

– туристическая фирма связывается с контрагентами (отелем заграницей), чтобы уточнить получили ли заявку;

– контрагенты фирмы письменно сообщениям уведомляют получение заявки подтверждают или не подтверждают бронирование номера;

– при положительном ответе менеджер фирмы выставляет счет на оплату тура;

– турфирма составляет платежное поручение, и клиент оплачивает счет, в случае неуплаты в срок заявки аннулируется по вине клиента;

– турфирма выписывает необходимые документы туристу, сообщает о месте и времени начала тура, а также другу информацию;

– за сутки менеджер турфирмы напоминает клиенту время, место и другую информацию по выбранному туру.

Режим работы: с понедельника по пятницу с 09:00 до 20:00, по субботам с 10:00 до 18:00, воскресенье – выходной.

Главная задача предприятия «АвиаЭкспресс Тревел» – деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива

Способность турфирмы своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует об её устойчивом финансовом состоянии. Компания стремится в будущем еще более улучшить свое финансовое положение, привлекая новых клиентов и партнеров, разрабатывая новую финансовую стратегию организации.

2.2 Анализ существующего опыта и системы управления женским коллективом в ООО «АвиаЭкспресс Тревел»

Среди основных методов управления персоналом, применяемые на ООО «АвиаЭкспресс Тревел» можно выделить такие методы как рациональная оценка труда персонала и управление мотивацией.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

– оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

– снизить затраты на обучение;

– поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;

– организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

– разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Так, согласно внутренним стандартам ООО «АвиаЭкспресс Тревел», для организации эффективной системы оценки результативности труда работников предприятия необходимо:

– установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;

– выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);

– обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

– вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;

– обсудить оценку с работником;

– принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте ООО «АвиаЭкспресс Тревел» предполагают:

– описание функций;

– определение требований;

– оценку по факторам (конкретного исполнителя);

– расчет общей оценки;

– сопоставление со стандартом;

– оценку уровня сотрудника;

– доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

– используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

– информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

– результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;

– система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Система мотивация персонала на предприятии ООО «АвиаЭкспресс Тревел» является достаточно сложной, так как состоит из отдельных направлений.

Мотивация персонала и его управления предполагает применение следующих групп методов мотивации.

1. Административно-организационные:

– регулирование взаимоотношений сотрудников с помощью положений о структурных подразделениях и должностные инструкции

– использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2. Экономические методы:

– материальное стимулирование труда работников это премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3. Социально - психологические методы:

– развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

– стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Особое место на предприятие в системе стимулирования труда – с учетом особенностей женского коллектива является эффективное осуществление духовного стимулирование, создание благоприятного психологического климата в коллективе и чувство принадлежности к организации.

ООО «АвиаЭкспресс Тревел» использует стимулы, которые подразделяются на материальные: денежные (заработная плата, премии, бонусы, дополнительные выплаты и т.д.) и неденежные (путевки, лечение, бесплатное медицинское обслуживание, субсидии на питание, оплата транспортных расходов и т.д.); нематериальные: социальные (престижность труда, возможность роста), моральные (уважение со стороны друзей, родственников, коллег и т.д.), творческие (самосовершенствование).

Таким образом, мотивация управления персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов стимулирования. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационных и технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

## 2.3 Анализ и типология типичных проблем и причин их возникновения в женском коллективе ООО «АвиаЭкспресс Тревел»

В женском коллективе конфликты являются частым явлением, и они случаются чаще, чем в мужском коллективе. Ведь женщины по своей природе являются эмоциональными натурами, и они часто обижаются на несущественные рабочие моменты. И в результате появляется большая проблема, которая возникла на пустом месте. Но многие женщины имеют склонность понимать и признавать свои ошибки.

На предприятии ООО «АвиаЭкспресс Тревел» при управлении в коллективе женщинами следует обращать внимание на необходимость создания им условий для реализации творческого потенциала, признание их профессионализма, материальную мотивацию, планирование карьеры.

Работники не радуются успехам своих коллег, наблюдается разобщенность. В женском коллективе нет того единства, которое может сформировать групповую мотивацию на общую деятельность.

Основные проблемы и их причины возникновения в женском коллективе ООО «АвиаЭкспресс Тревел» отражено в таблице 3.

Таблица 3 – Основные проблемы и их причины возникновения в женском коллективе ООО «АвиаЭкспресс Тревел» (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Причины |
| 1. Частые опоздания, уход с работы пораньше, отпрашивания. | Отсутствие системы учета рабочего времени.  Неэффективная работа смежников.  Оплата труда не зависит от количества затраченного рабочего времени и результата выполненной работы. |
| 2. Болтовня, пустые разговоры, наличие свободного времени наряду с периодически возникающей срочностью, авралами. | Недозагруженность сотрудниц.  Сезонность в выполнении работ.  Временные перепады в потоке клиентов, наплывы и спады.  Небольшое количество заказов.  Избыточное количество работниц для выполнения необходимых работ.  Оплата труда не зависит от результата выполненной работы. |
| 3. Нельзя разобраться, кто за что отвечает, у кого перегрузки, а кто-то пьет чай. | Небольшое количество сотрудников в организации.  Стандарты и традиции организации.  Не разделены чисто исполнительские и достаточно сложные работы, связанные с выбором вариантов, принятием решений.  Отсутствие норм и планов в работе сотрудников. Разрыв между формальными и реальными нормами и правилами.  Оплата труда не зависит от результата выполненной работы. |

У работников доминирует стиль невмешательства в дела коллектива. Сотрудники со стажем не хотят делиться опытом, передавать знания и умения начинающим молодым специалистам, критически реагировали на просьбы о наставничестве и помощи. Работники неохотно откликаются на внесение в работу чего-то нового, не наблюдается стимула к творческой работе. Самообразование, как одна из эффективных форм саморазвития, не пользуется успехом. У сотрудников в коллективе не возникает потребности найти интересные разработки или новые методические приемы самостоятельно. Работники не радуются успехам своих коллег, наблюдается разобщенность. Было понятно, что в женском коллективе нет того единства, которое может сформировать групповую мотивацию на общую деятельность.

3 Рекомендации по совершенствованию процесса управления коллективом ООО «АвиаЭкспресс Тревел»

3.1 Рекомендации по организации мониторинга существующих проблем и выявления деструктивных конфликтов в коллективе

Конфликты, препятствующие эффективной работе, взаимодействию, психологическому климату и групповой сплоченности, принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Есть и обратная сторона медали – вступая в конструктивный конфликт участники получают возможность выражать различные мнения, спорить, искать альтернативы решений.

Для обеспечения эффективных изменений в технологии управления персоналом на ООО «АвиаЭкспресс Тревел» необходима реализация системы мероприятий по управлению его поведением и последовательность их реализации.

Составными элементами этой системы являются:

– диагностика поведения персонала, что позволяет определить существующие проблемы в поведении, обучение менеджеров с целью создания полноценной системы управления поведением персонала или приглашение внешних консультантов для осуществления специфических изменений в поведении работников;

– диагностика организационной культуры и оценка руководителя-лидера;

– избрание стратегии и инструментария воздействия на поведение персонала предприятия ООО «АвиаЭкспресс Тревел», оценка готовности персонала к внедрению изменений;

– реализация функций по управлению поведением персонала и разработка рекомендаций относительно необходимых первоочередных изменений.

Реализация системы мер на предприятии позволила определить первоочередные меры для усиления влияния руководства на поведение персонала с учетом гендерного аспекта. Пример таких мероприятий для ООО «АвиаЭкспресс Тревел» приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Рекомендации относительно коррекции поведения персонала ООО «АвиаЭкспресс Тревел» (составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы, создающие нежелательное поведение | | Рекомендации по их преодолению |
| Содержание работы | | Изменение производственных условий труда (современное оборудование, санитарно-гигиенические условия, разнообразная работа), изменения в организации и оплате труда |
| Отношение в коллективе | | Проведение тренингов, деловых игр, вечеринок, совместных поездок, занятия спортом |
| Существующие правила поведения на предприятии | Права: иметь безопасные и гигиенические условия труда; иметь возможность профессионального роста и карьеры; чувствовать справедливое и уважительное отношение руководства (через согласованность желаний и интересов персонала и интересов организации) | |
| Обязанности: принимать культуру организации, придерживаться ее правил и процедур; поддерживать имидж организации; соблюдать разумные и приемлемые стандарты в одежде и внешности; участвовать в обсуждении проблем организации; брать на себя необходимые функции и ответственность в организации | |
| Привилегии: предоставление финансовой помощи в решении определенных жизненных проблем; получение определенных льгот от предприятия | |
| Таким образом, можно сформулировать основные направления по можно сформулировать основные направления по совершенствованию управления коллективом ООО «АвиаЭкспресс Тревел», с учетом его гендерных особенностей: мотивация (материальная и нематериальная); профессиональный рост и карьера через обучение. | | |

## 3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса управления женским коллективом ООО «АвиаЭкспресс Тревел»

Для повышения эффективности управления предусматриваются различные меры. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями: – удовлетворение материальных и социальных потребностей, а также их стремление к личностному росту и самоактуализации.

Направления профессиональной деятельности в ООО «АвиаЭкспресс Тревел»: удовлетворение материальных потребностей; удовлетворение социальных потребностей; удовлетворение потребностей в личностном росте и самоактуализации. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников ООО «АвиаЭкспресс Тревел» (составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Объекты, на которых направлено мероприятие | Ответственный за проведение |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 этап:  Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии) | Весь персонал предприятия | Ген. директор |
| 2 этап:  Разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивационных факторов в области:  – развитие социальной сферы и предоставление льгот. | Весь персонал предприятия | Ген. директор |
| 3 этап:  Обучение сотрудников предприятия по различным программам (тренинги), и повышение квалификации (семинары) | Весь персонал предприятия | Ген. директор |
| 4 этап:  Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала. | Весь персонал предприятия | Ген. директор |

Как видно из таблицы, мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников и карьеры персонала исследуемого предприятия будут реализованы в четыре этапа.

В настоящее время назрела необходимость реализации «системы поощрения сотрудников за хорошую работу». Это потребует от руководства перемены взгляда на выполнение работы. С одной стороны, необходимо увеличить уровень оплаты труда сотрудников и тем самым удовлетворить, хотя бы частично, доминирующую потребность персонала, мотивирующую его к труду.

Установить рабочим доплаты за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующего работника, за счет и в пределах экономии фонда, образуемого по тарифным ставкам, должностным окладам отсутствующего работника, исходя из фактически выполняемого за него объема работ.

До каждого сотрудника необходимо донести информацию о разработанной системе материального премирования и доплат. Таким образом, повысится общая мотивация работников предприятия: устранится недовольство по поводу работы в вечернее время, повысится уровень приверженности сотрудников к предприятию, снизится вероятность увольнения персонала.

Далее, рассмотрим усиление мотивационных факторов в области режима труда и отдыха, а также продолжительности рабочего времени.

В случае вызова работников из отгулов по производственной необходимости, предоставлять недоиспользованные дни путем переноса на более поздние сроки в течение года, с указанием даты продолжения недоиспользованных дней отгула.

Предоставлять краткосрочные оплачиваемые отпуска продолжительностью в три рабочих дня в связи с бракосочетанием, рождением ребенка, похоронами близкого родственника (муж, жена, дети, мать, отец, брат, сестра).

Разрешить предоставлять работникам до двух недель отпуска без сохранения заработной платы. Отпуск предоставлять только при отсутствии отгульных дней.

Принимать долевое участие в содержании детей в детских дошкольных учреждениях (не менее 25% расходов).

Награждать работников ценными подарками ко дню 8 марта.

Следующим шагом является совершенствование методов обучения и повышения квалификации работников ООО «АвиаЭкспресс Тревел».

На момент определения руководством необходимости систематизированного обучения персонала компания находилась на этапе активного роста и перехода на новый уровень развития.

На предприятии ООО «АвиаЭкспресс Тревел» следует проводить опрос рабочих, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию. Учет мнений самих рабочих об уровне и динамике их профессиональных знаний позволит подразделению по подготовке кадров планировать повышение их квалификации с их рабочего места, что делает возможность вести речь об индивидуальном подходе к их профессиональному развитию.

На ООО «АвиаЭкспресс Тревел» необходимо применение планирования и управления профессиональным развитием персонала. Внедрение этого процесса может быть достигнуто благодаря совместной работе руководства предприятия и самих рабочих предприятия.

Важнейшим компонентом процесса управления профессиональным развитием является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют три стороны: рабочий, руководитель, подразделение по подготовке кадров.

При внедрении процесса планирования и управления профессиональным развитием на ООО «АвиаЭкспресс Тревел» оценка должна проводиться один раз в год в ходе встречи менеджера и руководителя, а затем должны подтверждаться отделом по подготовке кадров. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана, эффективность его поддержки со стороны руководителя.

Результатом обсуждения становится скорректированный план профессионального развития. Руководству и подразделению по подготовке кадров ООО «АвиаЭкспресс Тревел» следует учитывать, что отсутствие управления профессиональным развитием вызывает неудовлетворительность рабочих, повышенную текучесть кадров, ограничивает способность предприятия эффективно заполнять вакантные должности. В тоже время они должны обратить внимание на то, что практика применения профессионального развития на других предприятиях показывает, что затраты на создание системы профессионального развития оказывают положительное влияние на прогресс предприятия в длительной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы особую остроту и актуальность приобретает проблема эффективного управления персоналом. В связи с тем, что поведение женщины и поведение мужчины существенно отличается по содержанию и факторами, которые ее формируют, важным является применение гендерного подхода к управлению персоналом.

В ближайшее время в РФ пополнение персонала в организациях будет связано с решением проблемы привлечения женщин к профессиональной деятельности. Для обеспечения эффективности использования этого ресурса руководители должны учитывать ее роль и создавать предпосылки использования ее поведенческих характеристик для развития управления персоналом.

Эффективность внедрения ориентированной на гендерный аспект технологии менеджмента зависит от знания факторов, влияющих на поведение персонала, умение их анализировать и находить новые возможности их введения в действие. К факторам, которые формируют поведение персонала, относятся личностные характеристики персонала (потребности, мотивы, возраст, пол), внешняя среда организации (характеристики и соотношение спроса-предложения на рынке рабочей силы), внутренняя среда организации (характерные особенности организационной культуры и уровень развития лидерского потенциала руководителя).

В восприятии мужчинами и женщинами важных компонент лидерского потенциала руководителя и ценностей организационной культуры существуют существенные различия. К списку факторов, определяющих позитивное восприятие лидерского потенциала женщин, входят: контроль отношений в коллективе, характер распределения поощрений и наказаний, профессионализм, организаторские способности.

Основными мероприятиями по совершенствованию системы управления на ООО «Авиа Экспресс Тревел» можно считать следующие:

– совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии);

– разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивационных факторов в области;

– развитие социальной сферы и предоставление льгот;

– обучение сотрудников предприятия по различным программам (тренинги), и повышение квалификации (семинары);

– изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала.

Направления профессиональной деятельности в ООО «АвиаЭкспресс Тревел»: удовлетворение материальных потребностей; удовлетворение социальных потребностей; удовлетворение потребностей в личностном росте и самоактуализации.

На ООО «АвиаЭкспресс Тревел» необходимо применение планирования и управления профессиональным развитием персонала. Внедрение этого процесса может быть достигнуто благодаря совместной работе руководства предприятия и самих рабочих предприятия.

Важнейшим компонентом процесса управления профессиональным развитием является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют три стороны: рабочий, руководитель, подразделение по подготовке кадров.

Таким образом, человеческий фактор играет огромную роль в любом производственном процессе. Технологии процесса управления персоналом оказывает решающее значение на результаты работы в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов А.Р. Управления персоналом организации: учебное пособие / A.P Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2010.

2. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал / Е. Варламова // Кадровое дело – 2008 – № 2.

3. Глухов В.В. Основы менеджмента / В.В Глухов. – СПб.: Специальная литература, 2009.

4. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека. – М.: [Академия Естествознания](http://www.rae.ru/ru/publishing/order.html), 2009.

5. Фетискин Н.П. Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности / Н.П. Фетискин. – М., 2008.

6. Журавлев А.Л. Социальная психология / А.Л. Журавлев. – М.: PER SE, 2009.

7. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич. – М.: Дело, 2011.

8. Ислантьев Г.С. Кадры предприятия / Г.С. Ислантьев. – М.: Экономика, 2011.

9. Каверин С.Б. Структура кадровой службы / С.Б. Каверин. – М.: Ин-т психологии РАН, 2012.

10. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Кнорус, 2011.

11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации» и «Упр. персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: Экзамен, 2011.

**12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2012.**

**13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: ИНФРА-М, 2012.**

14. Кнорринг В.И. Особенности мужских и женских коллективов / В.Н. Кнорринг. – М. 2009.

**15. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: ИНФРА-М, 2015.**