Н. Н. КОЗАК

Формирование коллектива организации

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Н. Н. Козак

Формирование коллектива организации. Библиотека топ-менеджера

«Издательские решения»

Козак Н. Н.

Формирование коллектива организации. Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833069-8

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833069-8

© Козак Н. Н.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1 Формирование трудового коллектива 6
Коллектив и его виды 6
Этапы развития трудового коллектива 10
Морально-психологический климат в коллективе 12
Конец ознакомительного фрагмента. 14

Формирование коллектива организации Библиотека топ-менеджера Н. Н. Козак

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3069-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Формирование трудового коллектива

Коллектив и его виды
Понятие трудового коллектива и его виды

Чтобы эффективно управлять коллективом, необходимо знать, что такое коллектив, как он формируется и развивается, какие бывают коллективы.

Трудовой коллектив – это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями. Условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (уборка урожая, строительство жилища, дорог, водоканалов, военное дело и т.д.). Развитие производительных сил приводит к тому, что основой любого производства материальных благ становится трудовой коллектив.

Коллективный труд позволяет:

передавать свои знания и умения другим членам коллектива;

решать более сложные и объемные задачи, чем индивидуально;

более полно использовать индивидуальные способности каждого человека;

подвергать порицанию дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят от уровня его развития и вида. **Видовая классификация трудового коллектива** определяется по ряду признаков. По статуту различают *официальные* и *неофициальные* коллективы, по механизму образования – *созданные по распоряжению руководства и сложившиеся стихийно,* по характеру внутренних связей – *формальные* и *неформальные.*

Официальные коллективы являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности.

Неофициальные коллективы нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может просматриваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Коллективы трудящихся могут быть *временными* и *постоянными* в зависимости от сроков их жизнедеятельности. Различаются они и по размерам: *малые* – от трех до пятисеми участников, *средние* – от одного до двух-трех десятков человек и *большие* – от нескольких десятков и до сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива.

Для определения вида коллектива важным является *профессиональный признак, род занятий и специальность работающих.* Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей, воинский коллектив и т. д.

Во всех коллективах имеет место **внутрипроизводственное разделение труда,** степень которого обусловлена функциями данного коллектива или группы работников. Оно может быть *количественным,* если работники заняты однородным трудом (например, в совхозе есть несколько полеводческих или тракторных бригад, при круглосуточном цикле работ создаются сменные бригады и т.д.), или *по специальностям* (когда выбывшего работника соответствующей специальности и квалификации заменить достаточно сложно, а порой и невозможно из-за специфики данной работы).

Возросший профессиональный уровень трудящихся заметно облегчает организацию и координацию работы коллектива. Менеджер, основываясь на компетентности сотрудников, может делегировать им часть управленческих функций, или создавать из соответствующих специалистов целевые группы для решения сложных профессиональных проблем, или расширить круг вопросов, решение которых возможно на основе самоуправляемости.

Группы в структуре организации

В системе управления персоналом следует учитывать психологические характеристики и особенности работников для совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала. Социально-психологическое взаимодействие персонала необходимо рассматривать и использовать с позиций: социально-экономических, организационно-управленческих, производственно-информационных, нормативно-правовых, индивидуальных, групповых и общественных, межличностных, межгрупповых, формальных, неформальных и т. п. Социально-психологические связи и взаимоотношения по типу «личность – личность», «личность – группа», «группа – группа» являются многозвенными и потому сложными системами взаимодействия персонала на предприятии.

В практике отношений наиболее важными являются внутригрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляться в форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, и в форме соперничества, состязательности и конкуренции. В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо динамическое состояние совместимости людей, либо состояние напряженности и несовместимости членов группы по какому-то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние.

Взаимодействие руководителей предприятия и его подразделений со своими работниками также происходит в сложном сплетении личностно-контактных и безличных форм отношений и соединяет в себе как формальные, так и неформальные взаимоотношения на различных уровнях управления. Каждый работник, член первичного производственного коллектива включен в сложную систему управленческих взаимоотношений на всех уровнях управления.

Активное использование различного рода ***полуавтономных*** групп или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы.

В силу своей временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры.

При организации групповой работы важно учитывать следующее. *Во-первых*, необходимо четко определиться в отношении сферы деятельности в организации, на которую будут распространяться права и ответственность группы. *Во-вторых*, групповая работа реализует себя наилучшим образом тогда, когда группа формируется под задачи, «пересекающие» линии функционального и линейного руководства.

Использование групп как элемента матричного построения организации имеет и негативные стороны. Такие группы, например, не являются устойчивыми образованиями. Интенсивное использование групп лишает работников своего места в «организационном

здании», люди постоянно перемещаются из группы в группу и вся организация становится, таким образом, как бы временной.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе групп. Группа может выступать в качестве *управляющей*, *управляемой* или *самоуправляемой* структуры с различной степенью сплоченности ее членов – от неорганизованной толпы до единого коллектива.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять следующим признакам: наличие общей цели у всех ее членов, психологическое признание членами группы друг друга, отождествление себя с группой, наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует изменению работника, поскольку участвуя в коллективных действиях, каждый человек должен приспосабливаться к групповым нормам. Позитивная сторона нормативной регуляции поведения членов группы проявляется в следующем:

= информирование о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии;

= стандартизация моделей индивидуального и группового поведения;

= обеспечение членам группы необходимой психологической комфортности (человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей).

Сила влияния группы на поведение ее членов зависит от степени сплоченности, которая определяется **факторами** личностного и группового характера:

♦ мотивационной основой тяготения человека к группе, включающей совокупность его потребностей и ценностей, под влиянием которых он стремится войти в ту или иную социальную группу;

♦ побудительными свойствами группы, отражаемыми в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действий и других признаках – важных для мотивационной основы человека, т.е. созвучных его потребностям и ценностям;

♦ ожиданиями личности или субъективной вероятностью того, что членство в группе будет иметь для нее благоприятные или отрицательные последствия;

♦ индивидуальным уровнем сравнения, средней субъективной оценкой последствий пребывания человека в разных социальных группах, с которой он сопоставляет свои возможные достижения в данной конкретной группе.

Наиболее изученными факторами являются так называемые **побудительные свойства группы**, к числу которых относятся: привлекательность членов группы (степень симпатии, испытываемой к ним окружающими); сходство между членами группы (чаще всего в отношении основных жизненных ценностей, установок и т.п.); особенности групповых ценностей (в частности, их соответствие потребностям членов группы, четкость постановки, успех группы в их достижении); своеобразие взаимосвязи членов группы (чаще всего речь идет о последствиях кооперативной и конкурентной стратегии поведения членов группы);

удовлетворенность групповой деятельностью (как часть общей удовлетворенности трудом); характер руководства и принятия решений (стиль руководства и реальное участие людей в выработке групповых решений); структурные свойства группы (главным образом модели коммуникационных сетей и статусно-ролевые структуры); групповая атмосфера (ее аналогом, как правило, являются особенности межличностных отношений в группе); сложившиеся в группе традиции (как элемент более широкой организационной культуры).

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть *позитивным* или *негативным.* Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на личность, вынуждать ее к асоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним, слабая, наоборот, сама ему подчиняется, растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

Каждая группа (коллектив) так же индивидуальна, как и отдельный сотрудник. Коллектив имеющий длительную историю развития имеет устойчивые традиции. Коллектив недавно созданный не имеет сформированных традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов.

Взаимоотношения внутри коллектива и коллектива с руководителем могут быть поразному эмоционально окрашены. Женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому общение с женским коллективом (полностью или в основном) или отдельной его представительницей требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности его публичных выступлений (совещания, собрания и т.п.) и личной беседы. Коллективы, смешанные по полу более продуктивны, менее конфликтны: причина этого – желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более выгодным образом.

Каждая возрастная группа, коллектива, имеет определенные отличия, что также влияет на его эффективность.

Особенности межличностных отношений, конфликтные ситуации, соотношение социальных ролей и другие характеристики коллектива, особенности воздействия на него, зависят от сферы его деятельности (производство, научные исследования, торговля и т.д.).

Изменение поведения в коллективе возможно влиянием на конкретную личность и с помощью изменения внешней среды работника, через использование одновременного воздействия на личность и внешнюю среду (эффективное управление группами людей, изменение установок межличностных отношений и т.д.).

Этапы развития трудового коллектива

Каждый трудовой коллектив с момента создания проходит ряд жизненных стадий, начинает жить своей жизнью, совершенствоваться, изменяться, «взрослеть», набирать силу и полностью раскрывать свой потенциал, т.е. становиться зрелым.

Руководитель, формирующий коллектив, должен знать, что существуют опробованные на практике **способы отбора работников для будущего трудового коллектива.**

Социографический метод. Его проведение может быть успешным только в случае, если работники знают друг друга достаточно продолжительное время. Всем работникам предлагается из состава коллектива выбрать двух человек, с которыми они готовы сотрудничать. На основе полученной информации составляется социограмма или схема предпочтений в данном коллективе. Используя такую схему, менеджер определяет круг людей, готовых работать совместно на основе доверия и взаимных симпатий.

Матрица взаимоотношений. Для составления такой социограммы каждому в отдельности сотруднику предлагается дать оценку своим коллегам: -1; 0; +1. Что означает: отрицательно, нейтрально, положительно. Полученные результаты опроса сводятся в таблицу, где дается итог набранных баллов каждым сотрудником. Менеджеру, во избежание неприятностей в коллективе, следует держать итоговую таблицу закрытой и не оглашать ее, используя только для своей работы.

В научных кругах и учебных заведениях при формировании коллективов применяется *тайное голосование по предлагаемым кандидатурам.* То же происходит при присвоении ученых степеней и званий, при выдвижении на соискание премий и наград, на вышестоящие должности.

Если трудовой коллектив достиг степени зрелости, сплочен и организован, то возможен *открытое обсуждение*, предлагая или отвергая ту или иную кандидатуру. Сформированные таким образом группы, как правило, сразу приступают к реализации принятых решений и поставленных целей.

Сформированный трудовой коллектив, как любой живой организм, проходит в своем развитии **несколько стадий:** *первая* соответствует младенческому, подростковому возрасту; *вторая* — периоду эффективной работы и зрелому возрасту; *третья* – ослаблению потенциала, старению и в конечном итоге или ликвидации, или обновлению. (Американские исследователи выделяют пять и более стадий зрелости коллектива: притирка, ближний бой, экспериментирование, эффективность, зрелость и т.д.)

Первая стадия – период становления, характеризуется в начале внешним спокойствием, нарочитой деловитостью и одновременно скрытой напряженностью, изучением друг друга, старанием скрыть свои чувства и подавить эмоции. В середине и конце этого периода формируются личные симпатии и антипатии, проявляются сильные и слабые стороны работников, в коллективе выделяются лидеры, неформальные группы и группировки. На этой почве возможно возникновение конфликтов неконструктивного порядка, возможен развал всего дела.

При хорошем стечении обстоятельств люди начинают поиск согласия, возможностей улучшения взаимоотношений и более осознанного отношения к работе, возрастает потенциал коллектива, возникает желание работать лучше.

Вторая стадия – период зрелости. Люди работают в таких коллективах много лет, в них складываются традиции, обычаи, нормы поведения, привычки и свой психологический климат. Достигается высокий уровень производительности труда. Рано или поздно и такой коллектив может остановиться в своем развитии, отстать от требований времени.

Менеджер должен предвидеть необходимость перестройки методов руководства, перехода к внедрению новшеств и достижений в технике и технологии.

Третья стадия – это почти всегда период тревог, разрушения надежд и поиска путей возрождения коллектива, его преобразования или ликвидации. Такое положение в коллективе возникает при стечении различных внешних и внутренних обстоятельств.

1. *Внешние* обстоятельства, изменить которые не может ни сам коллектив, ни его руководитель: экономический или финансовый кризис, банкротство предприятия, резкое сокращение спроса на продукцию, переход на выпуск новой продукции, изменение организационной структуры предприятия и его штатов в условиях преобразований и т. д.

2. *Внутренние* причины, возникшие в самом коллективе: создание группировок, заговоры, деструктивная деятельность некоторых сотрудников, ведущая к разрушению единства, падение авторитета руководителя, как результат допущенных им ошибок и просчетов, неумение разрешать конфликтные ситуации, потеря общего уровня квалификации работников, приток новых людей, не отвечающих требованиям по профессиональным или личным качествам. Внутренние причины «старения» и разрушения коллектива могут быть устранены самыми различными способами и радикальными мерами, начиная с увольнения деструктивных сотрудников и до замены самого руководителя.

3. Психологические особенности трудового коллектива

Все трудовые коллективы различаются **по психологическим особенностям.** Работники коллективов реагируют на внутренние и внешние события по-разному, проявляют различную степень сплоченности, целеустремленности и результативности в решении возникающих проблем. На это влияют среди других и психологические факторы, позитивное проявление которых во многом зависит от менеджеров.

К психологическим факторам относятся:

≈ морально-психологический климат в коллективе;

≈ сплоченность работников;

≈ психологическая совместимость людей в коллективе;

≈ уровень психологического давления коллектива на своих членов, степень конформизма.

Морально-психологический климат в коллективе

На формирование морально-психологического климата в коллективе воздействуют многие обстоятельства и побудительные мотивы деятельности людей: главные цели, ради которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей и др.

Важное значение для создания благоприятного психологического климата в коллективе имеет стиль руководства. Каждому нравится демократичный начальник, никто не любит окриков и грубостей. Но такой руководитель возможен лишь в коллективе, где морально-нравственные нормы находятся на высоком уровне. Это порождает определенные, устойчивые и прочные правила поведения членов коллектива, их внутренние убеждения по отношению к работе и своим товарищам.

Благоприятный климат в коллективе позволяет значительно поднять эффективность труда, создать атмосферу взаимной поддержки и помощи, где сообща вырабатываются пути решения проблем и добиваются их разрешения. Неблагоприятный климат, «плохое» настроение работников резко снижают результативность труда, создают множество проблем для руководителей.

Таким образом, морально-психологический климат трудового коллектива при его благоприятном характере способствует созданию такого психологического состояния его членов, при котором люди удовлетворены своей работой, а коллектив постепенно сплачивается и работает наиболее эффективно.

Сплоченность работников коллектива

Сплоченность зависит от множества причин. Трудно, а порой и невозможно сплотить коллектив за короткое время. В каждом отдельном случае этот период различен. Быстрее данный процесс протекает там, где руководитель коллектива энергичный, целеустремленный, знает, как повлиять на людей, чтобы они сплотились. Еще лучше, если менеджер стал лидером коллектива, за ним идут, ему верят, подражают, объединяются вокруг него и его идей.

Медленнее и труднее процесс сплоченности коллектива происходит при более слабом управлении, а в коллективе возникают группы людей, которые не разделяют устремлений руководства. Возможно, что коллектив сплотить не удается вообще, если в него попали слишком разные по характеру и темпераменту люди, с различными ценностными ориентациями, не терпящие мнения других и т. д.

Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе

Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы по меньшей мере два условия: 1) совместимость характеров, типов темпераментов; 2) высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

Чтобы обеспечить совместимость, необходимы конкретные действия менеджера:

≈ знать и использовать склонности людей, их позиции для доверия между ними;

≈ распределять работу так, чтобы никто не мог пользоваться плодами работы другого;

≈ создавать условия для личной безопасности людей;

≈ содействовать взаимной помощи в процессе совместного труда;

≈ развивать ответственность перед коллективом;

≈ быть доступным для откровенных разговоров со всеми работниками.

Психологическая совместимость коллектива легко может быть разрушена, если произошла утечка негативной информации, распространяются нежелательные слухи; может возникнуть конфликт.

На психологическую совместимость работников оказывает влияние система контроля за работой. В итоге контроля коллектив должен принять верное решение о том, как исправить допущенные ошибки, или какими путями добиваться улучшения работы.

Психологическое давление и степень конформизма

Коллектив постоянно оказывает свое психологическое воздействие на каждого работника. Уровень психологического давления зависит от морально-психологического климата, сплоченности и совместимости работников. В начале развития коллектива воздействие может быть слабым, позднее – сильным и решающим.

Мнение коллектива является сильным фактором воздействия и влияния на работников. Руководитель должен постоянно заботиться о том, чтобы мнение коллектива способствовало укреплению его потенциала, надлежащему воспитанию людей, улучшению их отношения к труду и друг к другу

В коллективе существуют и действуют различные формальные и неформальные группы и их лидеры. Важным для организации является единство и согласие коллектива с действиями и решениями руководителя. Грань между полным согласием с решениями руководителя и их отрицанием, выдвижением своего подхода к делу весьма условна. Она обусловлена *степенью конформизма в коллективе.* Конформизм, как схожесть мнений, может иметь отрицательное и положительное значение. Конформизм, как приспособленчество, безусловно, играет отрицательную роль. Постоянное согласие, единство мнений, безоговорочное следование указаниям и директивам в ряде случаев порождают стагнацию, остановку в развитии.

Степень конформизма в коллективе изменяется в зависимости от наличия и состава групп в коллективе, от сложности ситуации. Чем больше по составу группы, тем выше в них степень восприятия, суждения и умозаключения сотрудников. В больших коллективах больше различий мнений. Наибольшей степени конформизма подвержены малые группы от трех до пяти человек.

Преодолеть сложившиеся стереотипы, застой в развитии коллектива может также новый сотрудник, обладающий необходимыми волевыми качествами, чертами характера и высоким профессионализмом. Новый работник может встретить негативную реакцию и даже зависть со стороны членов коллектива, но может и приобрести непререкаемые авторитет и влияние, особенно тогда, когда результаты его действий превзойдут всякие ожидания. Задача менеджера вовремя увидеть и всемерно поддерживать его, дать возможность воплотиться на практике его идеям.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.