

СТРУКТУРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

План

1. Механізм створення формальних та неформальних груп: ознаки, відмінності.
2. Фактори, які впливають на ефективне функціонування групи, команди.

За характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:

- формальні (створюються підприємством і мають певні цілі);
- неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).
- Механізм створення формальних і неформальних груп наведений на рис.1.
- Формальна група створюється з волі керівника та передбачена в структурі підприємства для виконання конкретних завдань.

Серед формальних груп виділяють:

- команди – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників;
- робочі (цільові) групи – створюються з метою і на час виконання певних задач;
- комітети – спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

Ознаки команди:

- команда має загальні риси з

групою (історія, норми, майбутнє), однак у команді

більш постійний персонал,

більш чіткий розподіл

обов'язків, більш ясна і

формальна мета;

- члени команди сприймають

участь у команді як винагороду;

- команда прагне досягнення загальної мети;

- члени команди діють однаково відносно оточення;

- у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності

- команда прагне досягнення загальної мети;

- члени команди діють однаково відносно оточення;

- у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності



Рис. 3.2

Механізм створення формальних і неформальних груп

- Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).
- Насамперед і найбільшою мірою на працівника впливають ті люди, думка яких для нього є важливою, котрих він поважає або яким симпатизує. Сукупність цих людей складає мікрореферентну групу індивідуума. Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються у колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- • соціальна відмінність (наприклад, між робочими та службовцями);
- • чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);
- • недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;
- • недолік інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали;
- • негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління;

ОСОБЛИВОСТІ

НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

- 1) їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб;
- 2) індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;
- 3) відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею;
- 4) у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.
- 5) неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистих якостей він має авторитет і здатний надавати більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);
- 6) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Неформальні групи :

поділяються на:

- **Групи інтересів.**
формується для реалізації певного загального інтересу (наприклад, для висування керівництву вимог щодо своєчасної виплати зарплати або її підвищення). Як правило, такі групи самоліквідуються, якщо задовольняються їхні інтереси.
- **Дружні групи:**

можуть виконувати:

- **конструктивні функції**
(допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і чекань людей);
- **деструктивні функції**
(можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію робітників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати

ВІДМІННОСТІ МІЖ ФОРМАЛЬНИМИ І НЕФОРМАЛЬНИМИ ГРУПАМИ

Показники для порівняння	Неформальна група	Формальна група
Загальні взаємини	Неофіційні	Офіційні
Основні концепції	Влада і політика	Права та обов'язки
Основна увага приділяється	Людині	Посаді
Джерело влади, лідер	Виходить з групи	Делегується керівництвом
Регулятор поведінки	Норми	Правила
Джерело управління	Санкції	Винагороди і штрафи

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. Розмір

Розмір групи повинен відповідати її задачам.

На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб. Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності.

Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчують велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи узгоджених цілей, а також конфліктів.

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

2. Склад

Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом її членів.

3. Групові норми

Групові норми можуть мати:

позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);

негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

4. Згуртованість

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

5. Конфліктність

Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

6. Статус і функціональна роль членів групи

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

- • місце в структурній ієрархії;
- • посада;
- • місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;
- • освіта;
- • інформованість і накопичений досвід.

- Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:
- 1) цільові ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);
- 2) підтримуючі ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

7. Соціальний контроль

Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутр. груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

