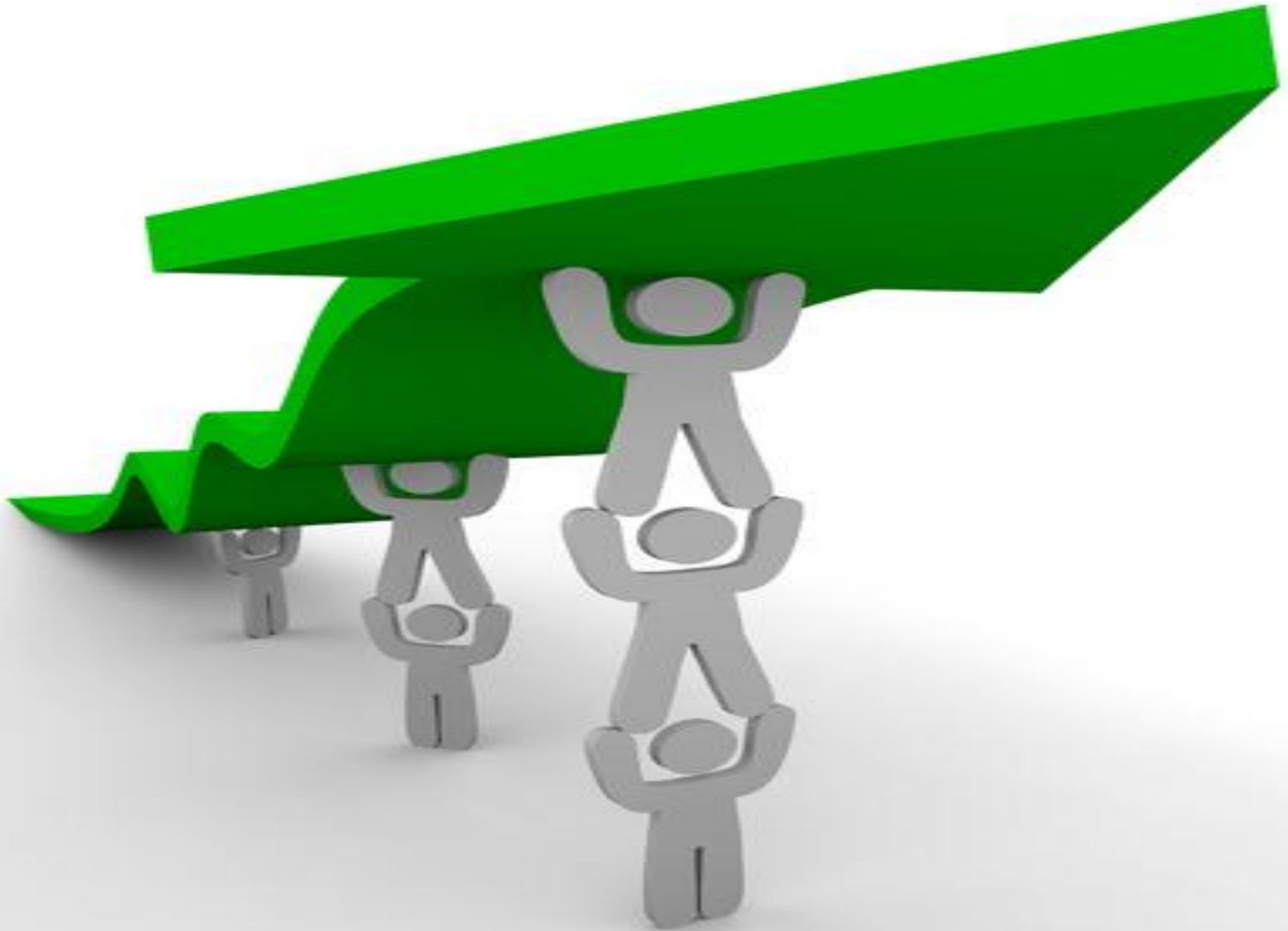


Групповая

— — — — —



План:

- 1. Трудовой коллектив, понятие и виды**
- 2. Неформальные коллективы (группы)**
- 3. Формирование и диагностика
трудового коллектива**
- 4. Влияние и власть**
- 5. Участие работников в управлении**
- 6. Управление конфликтами**

Трудовой коллектив: понятие и

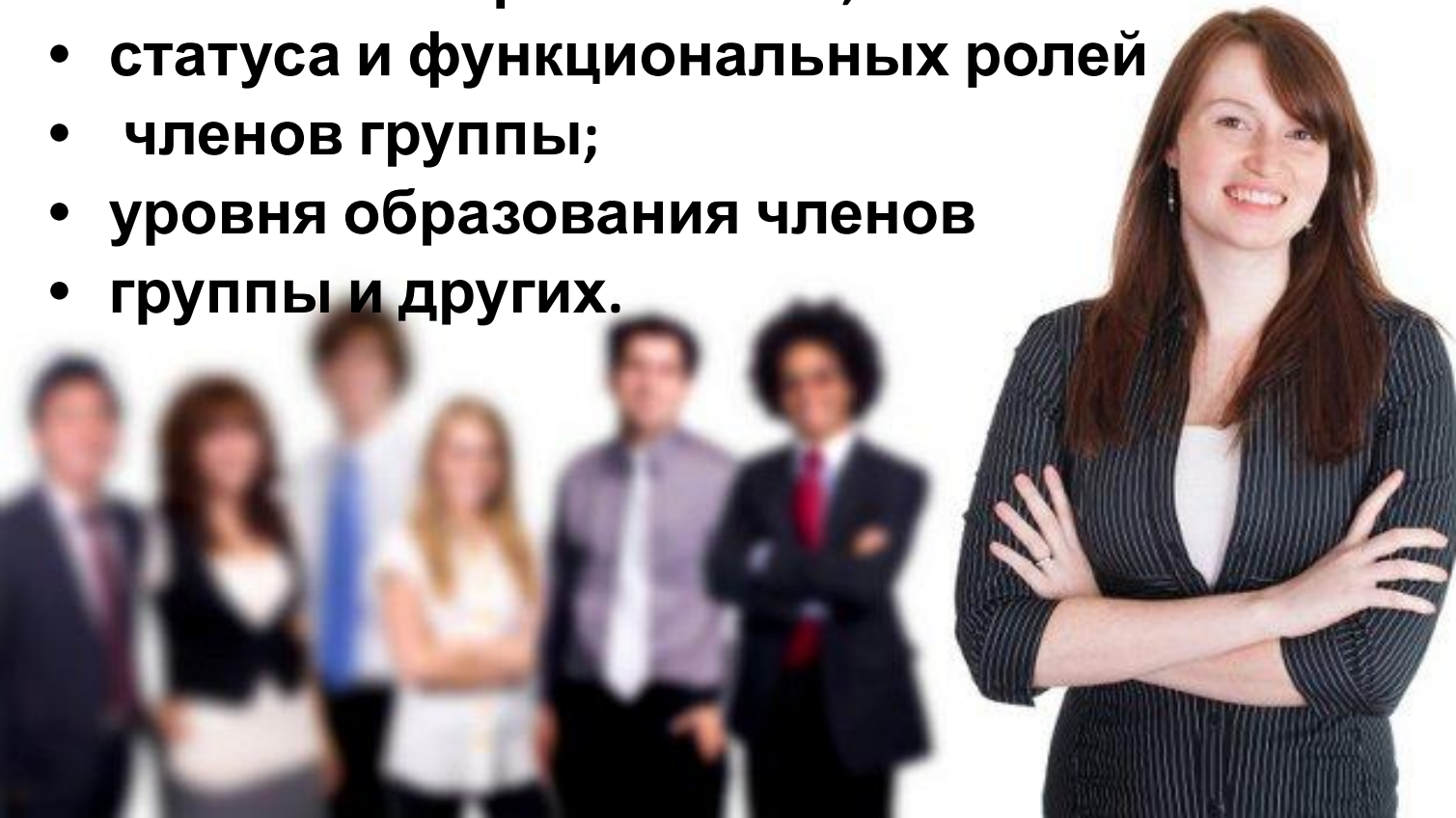


Под трудовым коллективом понимается объединение работников, осуществляющих совместную трудовую

Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием.

Эффективность деятельности коллективов (групп) зависит от целого ряда факторов:

- **размеров и половозрастного состава рабочих групп;**
- **групповых норм;**
- **сплоченности людей;**
- **степени конфликтности;**
- **статуса и функциональных ролей**
- **членов группы;**
- **уровня образования членов**
- **группы и других.**



Коллектив для менеджера - это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удастся четко распределить должностные обязанности между сотрудниками

Рабочая группа - это определенная совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью, организационно оформлены в ней.



Рабочие группы бывают нескольких видов:

- Целевая
- Автономная
- Бизнес-группа
- Традиционная
- Проблемно-целевая и Программно-целевая



Виды, структура и результаты деятельности**рабочих групп**

ВИДЫ РАБОЧИХ ГРУПП	СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ	РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
1	2	3
РАБОЧАЯ ГРУППА ЦЕЛЕВАЯ	<ul style="list-style-type: none">• ИМЕЕТ ПОЛНОМОЧИЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА РУКОВОДСТВА• РАЗРАБАТЫВАЕТ И ВНЕДРЯЕТ НОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЕКТЫ• УВЯЗЫВАЕТ ВМЕСТЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ• ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ• ВКЛЮЧАЕТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПРОФСОЮЗА И Т. Д.• ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ ПО ОПЕРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ	<ul style="list-style-type: none">• ВОВЛЕКАЮТСЯ РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСОКОГО РАНГА• МОЖЕТ ПОДГОТАВЛИВАТ Ь И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МАСШТАБНЫЕ ПЕРЕМЕМЫ

**РАБОЧАЯ
ГРУППА
АВТОНОМН
АЯ**

- **ОБЫЧНО ИМЕЕТ СТАТУС ЦЕНТРА ПРИБЫЛИ**
- **ПРОИЗВОДИТ ПРОДУКЦИЮ ОТ НАЧАЛА ДО КОНЦА, ИНОГДА ВЫПОЛНЯЕТ ТРИ ЗАДАЧИ: ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСУРСАМИ, ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРА (УСЛУГИ), ОБСЛУЖИВАНИЕ КОНКРЕТНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ**
- **УЧАСТНИКИ ОСВАИВАЮТ ВСЕ ВИДЫ РАБОТ И МОГУТ ПЕРИОДИЧЕСКИ МЕНЯТЬСЯ РАБОЧИМИ МЕСТАМИ (РОТАЦИЯ)**
- **ВЫПОЛНЯЮТСЯ ВСЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ**
- **ГРУППА ИМЕЕТ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ, РАБОТНИКИ В НЕЙ - ТАКЖЕ**
- **ДО 15 РАБОТНИКОВ**

- **МОЖЕТ ОЧЕНЬ СУЩЕСТВЕННО ПОВЫСИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬН
ОСТЬ ТРУДА**
- **КАРДИНАЛЬНО МЕНЯЕТ ОРГАНИЗАЦИЮ**
- **ДАЕТ СИНЕРГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ И ЭКОНОМИЮ НА МАСШТАБАХ ПРОИЗВОДСТВА**
- **УСТРАНЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ НАДЗОРА ЗА РАБОТОЙ**

**РАБОЧАЯ
ГРУППА -
БИЗНЕС-
ГРУППА**

- **НЕБОЛЬШАЯ, АВТОНОМНАЯ**
- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ЯЧЕЙКА**
- **НАДЕЛЯЕТСЯ АДМИНИСТРАТИВНЫМИ**
- ФУНКЦИЯМИ**
- **СФОКУСИРОВАНА НА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ РЫНОК**
- **ИМЕЕТ СТАТУС ЦЕНТРА ПРИБЫЛИ**
- **СЛАБО СТРУКТУРИРОВАНА**
- **БЕЗ ДОЛЖНОСТНОЙ ИЕРАРХИИ И ФОРМАЛЬНЫХ**
- ИНСТРУКЦИЙ**
- **МАКСИМАЛЬНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРАВ И**
- ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕПОСРЕДСТВЕННО**
- ДЕЛАЮЩИМ БИЗНЕС**
- **В ГРУППЕ ВСЕ ОТВЕТСТВЕННЫ ЗА ВСЕ, ИМЕЮТ**
- СТОЛЬКО ПРАВ, СКОЛЬКО НЕОБХОДИМО**
- **КАДРЫ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ И ШИРОКОГО**
- ПРОФИЛЯ, ПЕРИОДИЧЕСКАЯ РОТАЦИЯ**
- **УМЕНЬШАЮТСЯ СОГЛАСОВАНИЯ РЕШЕНИЙ**
- **РУКОВОДСТВО ФИРМЫ (ПРИ МИНИМАЛЬНОМ**
- АППАРАТЕ) ИМЕЕТ МИНИМУМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ**
- ФУНКЦИЙ, ГЛАВНЫМ ОБРАЗОМ ОПРЕДЕЛЕНИЕ**
- ПОЛИТИКИ И ОБЩИХ ПРАВИЛ, ИЗМЕРЕНИЕ**
- РЕЗУЛЬТАТОВ**

- **ГРУППА**
- ПОВОРАЧИВАЕТ**
- ФИРМУ ЛИЦОМ К**
- ПОТРЕБИТЕЛЮ,**
- ПРИБЛИЖАЕТ К**
- НЕМУ И ПОЗВОЛЯЕТ**
- ГИБКО**
- РЕАГИРОВАТЬ НА**
- ИЗМЕНЕНИЯ**
- СПРОСА**
- **ИНИЦИАТИВА**
- РАБОТНИКОВ В**
- ПОСТАНОВКЕ И**
- РЕАЛИЗАЦИИ**
- ЦЕЛЕЙ**
- **ПОВЫШАЕТСЯ**
- МОТИВИРОВАННОС**
- ТЬ ЛЮДЕЙ И**
- ЭФФЕКТИВНОСТЬ**
- ИХ РАБОТЫ**

**РАБОЧАЯ
ГРУППА
ТРАДИЦИОННА
Я**

- ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ИЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ВЫПОЛНЯЮЩИЕ ОГРАНИЧЕННЫЙ КРУГ ФУНКЦИЙ**
- СТРУКТУРА ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ИЕРАРХИЧЕСКАЯ**
- ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ОБЪЕДИНЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ И СПЕЦИАЛИСТОВ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ОБЩУЮ ФУНКЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ И ИМЕЮЩИХ БЛИЗКИЕ ЦЕЛИ И ИНТЕРЕСЫ**
- ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ОБЪЕДИНЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ И РАБОЧИХ, ЗАНЯТЫХ ИЗГОТОВЛЕНИЕМ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ДЕТАЛЕЙ И РАЗЛИЧАЮЩИХСЯ ПО ВИДАМ ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ И КВАЛИФИКАЦИИ**

- УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ ДОСТИГАЕТСЯ ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, ПО КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ**

<p>ПРОБЛЕМНО-ЦЕЛЕВАЯ И ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ ГРУППЫ (ПЕРВАЯ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВОЗНИКШЕЙ ПРОБЛЕМЫ, ВТОРАЯ - ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ В РАМКАХ ПЛАНА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ)</p>	<ul style="list-style-type: none">• ДО 10-12 ЧЕЛОВЕК• НА ВРЕМЕННОЙ ОСНОВЕ• ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В НЕБОЛЬШИХ И СРЕДНИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ• УЧАСТНИКИ ПОЛНОСТЬЮ ВКЛЮЧАЮТСЯ В СОСТАВ ГРУППЫ ЛИБО РАБОТАЮТ В НЕЙ ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ• СОЗДАЮТСЯ В СВЯЗИ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ ПОДГОТОВКИ РЕШЕНИЙ ПО ШИРОКОМУ СПЕКТРУ ВОЗНИКШИХ ПЕРЕД ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПРОБЛЕМ	<ul style="list-style-type: none">• ПОЗВОЛЯЮТ ПРОВОДИТЬ СЕРЬЕЗНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ• ОБЕСПЕЧИВАЮТ БЫСТРУЮ МОБИЛИЗАЦИЮ УСИЛИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ
--	--	---

Формальная организация - это система социальных отношений, определяемых предписаниями, инструкциями, распоряжениями и нормативами предприятий.

Ее основные элементы:

- разделение труда (система горизонтальной специализации);
- субординация должностей по вертикали;
- система коммуникаций.

Таким образом,
управление трудовыми коллективами,
организационным поведением людей всегда протекает в диалектическом единстве двух процессов:
групповой самоорганизации,



Неформальные коллективы

(группы)

неформальные коллективы - это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.



Лидеры неформальных организаций (далеко не

Всегда ими являются формальные руководители) добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных организаций. Различие заключается в том, что лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров



Процесс формирования коллектива весьма длительный. Специалисты выделяют обычно 5 стадий формирования неформальных коллективов:

на первой люди объединяются неосознанно, стихийно реагируя на какие-либо события аварийного характера;

на второй стадии бывают обычно более осознанные эмоции;

на третьей стадии коллектив уже организованно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-то внешней постоянной опасностью;

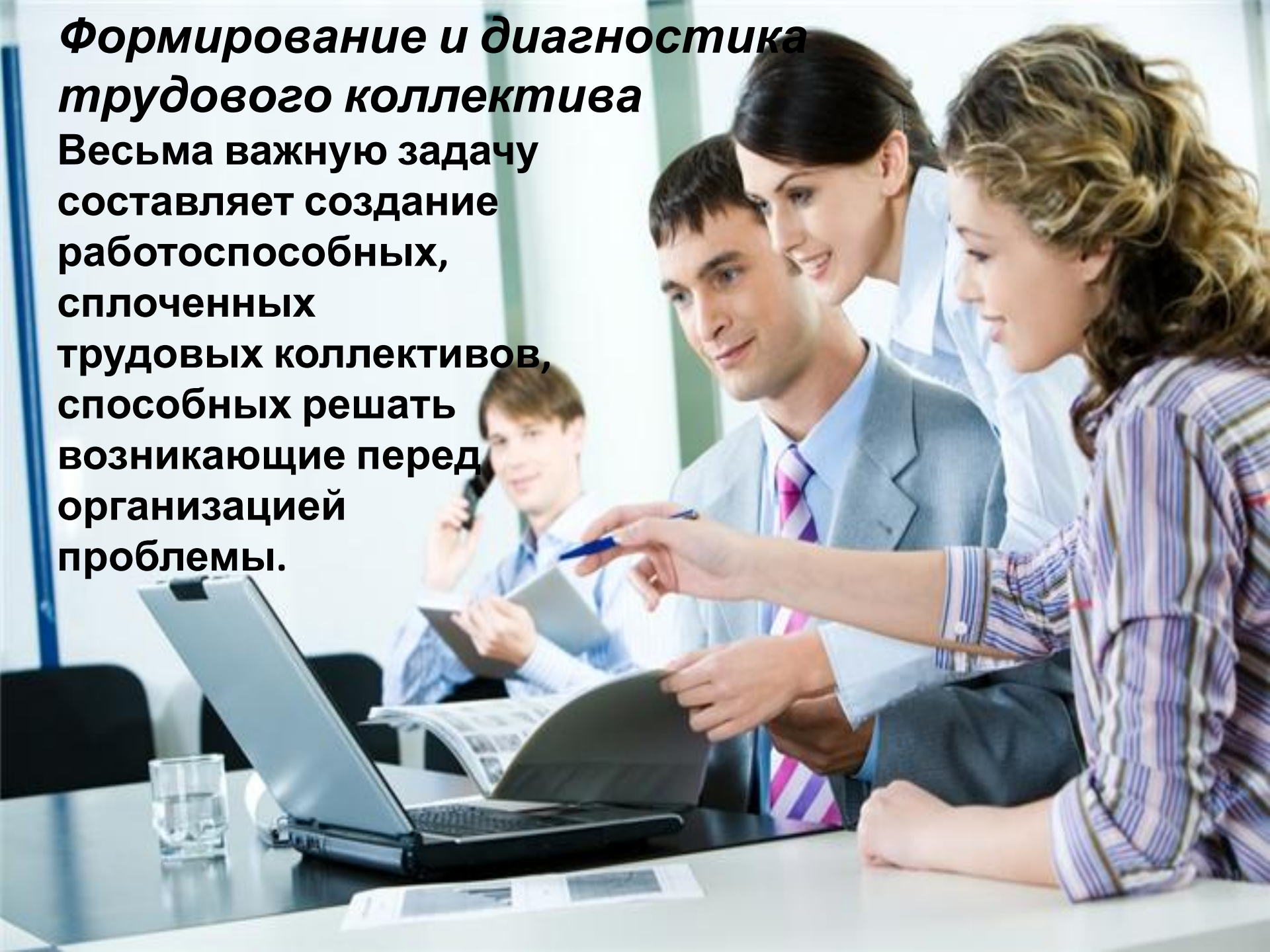
на четвертой стадии объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное, например, утвердиться в конкурентной борьбе, принадлежать к престижному клубу и т. д.

на пятой стадии люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, решить которые можно только коллективно.



Формирование и диагностика трудового коллектива

**Весьма важную задачу
составляет создание
работоспособных,
сплоченных
трудового коллективов,
способных решать
возникающие перед
организацией
проблемы.**

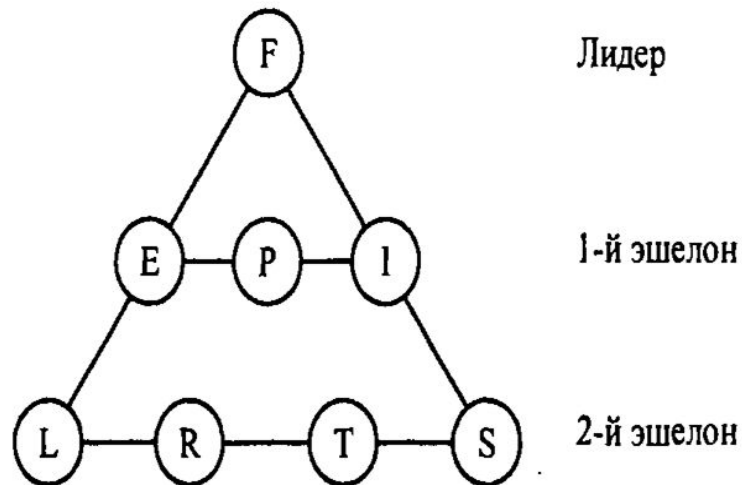


В трудовом коллективе неизбежно существует социально-психологическая иерархия, пирамида власти, которую можно изобразить схематически. На вершине, в середине и в основании пирамиды находятся различные по статусу неформальные роли, обозначенные для удобства теми же буквами, что и выполняемые ими коммуникативные задачи



Неформальная роль - "лидер" (F). Настоящим лидером может стать только самый влиятельный, пользующийся всеобщим авторитетом член группы.

неформальная роль "двигатель группы" - (P). Человек, который претендует на эту роль, должен быть очень работоспособным и выносливым. Он не может не работать и своим примером включает в работу других.



неформальная роль - "генератор идей" - (I). Им становится только самый нестандартно мыслящий участник команды. От генератора идей требуется постоянная выдача перспективных догадок и прозрений - таких находок, открытий и предложений, на основании которых можно строить стратегию долгосрочного развития организации.

роль "систематизатор" (L). В этой роли выступает наиболее уравновешенный, свободный от субъективных пристрастий член команды. От него требуется не бурная активность, а, наоборот, холодная отстраненность, способность сравнивать противоположные точки зрения и выносить объективное

неформальная роль "отражатель" (T).

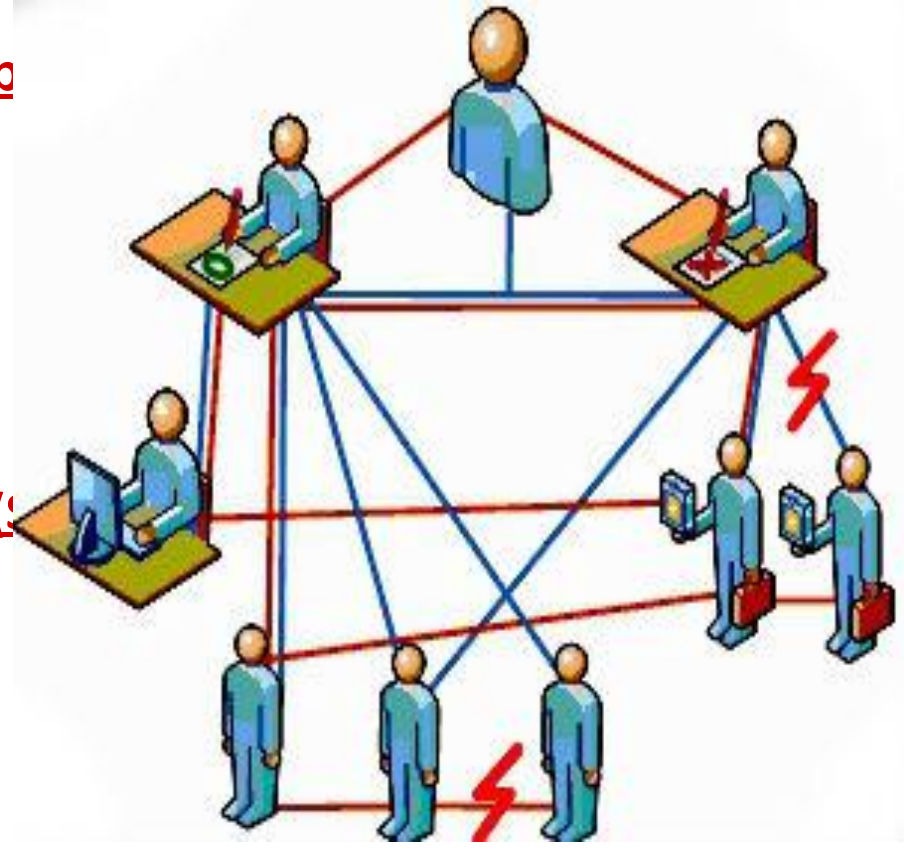
Задача этого участника коллектива - служить как бы зеркалом происходящих событий, отражать всю динамику

неформальная роль - "гармонизатор

Он не очень активен, собственные чувства и переживания умеет скрывать. К нему тянутся люди, обращаются за советом в запутанных

неформальная роль "доводчик" - (!

Через его руки проходит конечное оформление всех продуктов деятельности команды - как материальных, так и информационных



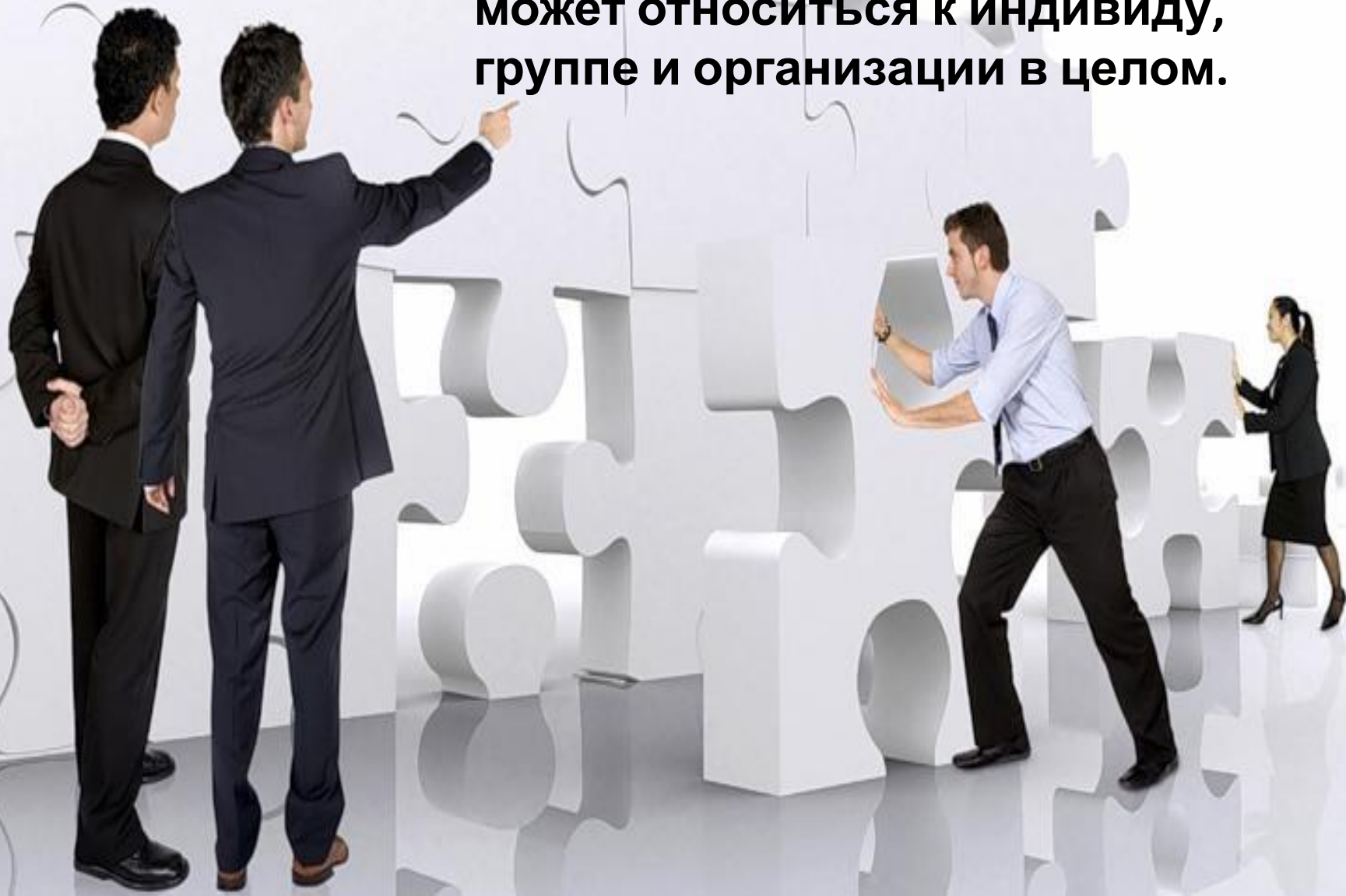
**Для создания работоспособного
инициативного трудового коллектива
целесообразно:**

- искать незаурядных
работников;**
- привносить
вдохновение;**
- увлекать людей
собственным
примером;**
- поручая, давать
свободу действий**
- выделять время и
ресурсы на развитие персонала.**



Влияние и власть

Власть - это возможность влиять на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.



**Определение власти как
организационного процесса
подразумевает, что:**

- власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;**
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;**
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.**

7 ВИДОВ ВЛАСТИ:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его

2. Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения — это один из самых старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить вознаграждение; он верит, что руководитель сможет удовлетворить его **на**сущную потребность.

3. Экспертная власть. Исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или для решения проблем, и сможет удовлетворить его потребности. В этом случае влияние считается разумным потому, что исполнитель принимает решение подчиниться осознанно.

4. Власть, основанная на представлении о зависимости.

Обеспечивает быстроту исполнения поручений и действенна в случаях, когда другие методы не действуют.

5. Власть, основанная на обладании ресурсами (материальными, энергетическими, информационными).

6. Власть примера, или харизма (понятие ввел М. Вебер).

Эта власть основывается на личных качествах или способностях лидера.

Основные характеристики харизматических личностей:

- * обмен энергией (создается впечатление, что лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих);
- * внушительная внешность (лидер физически привлекателен);
- * независимость характера;
- * хорошие риторические способности (умение говорить и способность к межличностному общению);
- * отсутствие надменности или себялюбия;
- * достойная и уверенная манера держаться (умение владеть ситуацией).

- **7. Законная (или традиционная) власть.** Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, которые он должен



Имеется две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью осознает, что делает и почему.



Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы "продает" исполнителю то, что нужно сделать.



Можно рассматривать также манипулирование окружением - использование разных форм воздействия на окружение, т. е. влияние на объект через окружающих его лиц.



Оказывая влияние через участие (привлечение сотрудников к управлению, руководитель не делает Никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю и мнение.

Участие работников в управлении

Оказывая влияние через участие (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или мнение.




Привлечение работников к управлению в ряде случаев связано с некоторым отказом менеджеров от власти в решении текущих вопросов, предоставлением необходимых полномочий сотрудникам и возложением на них ответственности за решение проблем.

Отказ от власти целесообразен там, где:

- люди достигли высокой квалификации;**
- работники обладают опытом и желанием самостоятельно работать;**
- люди имеют высокий уровень честности, сознательности;**
- имеет место неопределенная ситуация, когда людям на низовых уровнях видно лучше.**



Управление конфликтами

A man and a woman in business attire are leaning over a dark table, facing each other in a tense, confrontational posture. The man is on the left, wearing a dark suit and tie, looking intently at the woman. The woman is on the right, wearing a dark blazer, glasses, and a ponytail, also looking intently at the man. Their hands are resting on the table, and the overall atmosphere is one of conflict or negotiation.

Во многих
трудовых
коллективах
периодически
возникают те или
иные конфликтные
ситуации.

***КОНФЛИКТ (ОТ ЛАТ. CONFLICTUS -
СТОЛКНОВЕНИЕ) - ЭТО***

противоречие между двумя или более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое.

В процессе разрешения конфликтов могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Мойтон выделяют:

- **соперничество (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы. Данная стратегия характеризуется высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полное пренебрежение интересами соперника;**
- **компромисс - готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими;**
- **избегание - низкая ориентация как на свои интересы, так и на интересы партнера. Эта стратегия заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;**
- **приспособление (уступчивость) - тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.**

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Существует четыре основных типа конфликтов.

Первый тип - **внутриличностный конфликт**.

Он может принимать разные формы. Одна из наиболее распространенных его форм -

это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

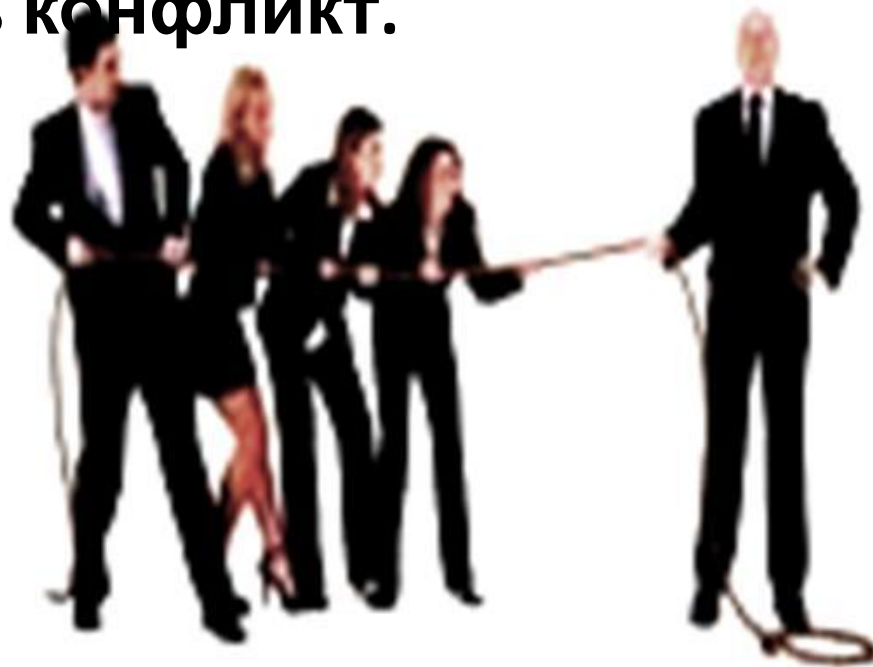



Второй тип - **межличностный конфликт** (наиболее распространенный). Руководителям часто приходится отстаивать интересы коллектива (распределение ресурсов, время использования оборудования и т. д.). Причем каждый считает, что должен убедить вышестоящее начальство выделить **эти ресурсы именно ему.**

Также может быть столкновение двух специалистов за осуществление своих проектов. Возможен и конфликт между двумя кандидатами на одну вакансию (должность), а также между отдельными личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.



Третий тип - конфликт между личностью и группой. Например, неформальная группа устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым в эту группу. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, в этом случае может возникнуть конфликт.



The background of the slide features a light blue gradient with silhouettes of approximately 15 business professionals in dark suits. They are scattered across the frame, some standing in small groups, some gesturing, and some looking towards the center. The overall scene suggests a corporate meeting or a professional environment.

**Четвертый тип -
межгрупповой
конфликт, т. е.
между группами
(формальными
и
неформальными
и), а также между
профсоюзом и
администрацией**

**Функциональн
ые группы
нередко
конфликтуют
друг с другом
из-за различия
целей.**

Методы разрешения конфликтов могут иметь разный характер:

- **индивидуальные (личный подход);**
- **официальные (в рамках разработанных инструкций, положений);**
- **социальные (с учетом социального положения групп);**
- **юридические (действия в рамках закона).**



задача менеджеров состоит в том, чтобы упреждать возможные и зарождающиеся конфликтные ситуации, своевременно реагировать на них, разрешать их, в отдельных случаях поощрять возникновение таких ситуаций и управлять ими для разрешения проблем

