**Содержание**

Введение

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

Заключение

Тесты

Список использованной литературы

Введение

Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от чрезмерно централизованной, плановой экономики к рыночной в сжатые сроки. Он в значительной мере унаследовал черты прежней, административно-командной системы. И это вполне естественно. Многие современные организации, использующие новые организационно-правовые формы, образованы на основе прежних советских предприятий. Многие ключевые посты в них занимают менеджеры, воспитанные в советское время.

Вместе с тем организации - хозяйствующие субъекты уже несколько лет функционируют в условиях рыночной, хотя пока весьма неэффективной, российской экономики и обрели некоторые важнейшие черты, характерные для субъектов рыночных отношений [7, стр. 37].

Современный уровень развития производства обусловливает необходимость коллективного труда, что, в свою очередь, определяет наличие трудового коллектива. Эффективная деятельность организации предполагает знание закономерностей функционирования трудовых коллективов и их использования.

Под трудовым коллективом понимается объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

В современном менеджменте существуют различные способы решения задач: конкретные методы решения задач управления, моделирование управленческих процессов, информационное и техническое обеспечение принятия решений и др. В России теоретическая и прикладная статистика, экономико-математические модели решения задач, инженерных расчетов и т. п. разработаны достаточно хорошо. Менее развита автоматизация процессов обработки информации, управления производством, принятия решений. Однако эффективность управления зависит не только от способов решения задач, но в огромной степени и от хозяйственного механизма и системы государственного регулирования. Поэтому многие модели управления (стратегического и оперативного), успешно используемые за рубежом, не всегда могут быть эффективно применены в России, что объясняется разной степенью зрелости рыночных отношений [8, стр. 10].

Целью контрольной работы является предоставление цельного и системного понимания трудового коллектива и его особенностей.

А – актуальность. Сегодня в условия мирового экономического кризиса как никогда актуально понимание процессов, возникающих в трудовом коллективе, как одного из элементов системы менеджмента в целом.

Ц – цели. Целью, данной контрольной работы, является обзор видов трудовых коллективов и их особенностей.

З – задачи. Поэтому в своей работе я поставил задачи: изучить различные виды трудовых коллективов, формирование и диагностику трудового коллектива и участие работников в управлении используя учебные пособия по менеджменту в количестве 8 источников.

Литературный обзор представлен авторами учебников по менеджменту: Вершигора. Е. Е.; Весниным В. Р.; Герчиковой И. Н.; Глухое В. В.; Мастенбруком У. Ферцова А. В года выпуска не ранее 2005.

За основу контрольной работы взят учебник по основам менеджмента авторов Семенова А. К., Набокова В. И. 2008 г. В данном учебнике более подробно рассмотрены виды трудовых коллективов, формирование и диагностика трудового коллектива, участие работников в управлении.

1. Трудовой коллектив: понятие и виды

Современный уровень развития производства обусловливает необходимость коллективного труда, что, в свою очередь, определяет наличие трудового коллектива. Эффективная деятельность организации предполагает знание закономерностей функционирования трудовых коллективов и их использования.

Под трудовым коллективом понимается объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, избранного или назначенного собственником имущества.

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.

Эффективной считается группа, размер которой соответствует ее задачам и в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, при этом групповые нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, в которой преобладает здоровый уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

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 удается четко распределить должностные обязанности между сотрудниками [7, стр.485].

Практика управленческой деятельности в современных условиях выработала несколько видов рабочих групп. Рабочая группа - это определенная совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью, организационно оформлены в ней. Основные виды этих групп, имеющих главным образом целевую направленность, приведены в табл. 1.

Некоторые специалисты относят к рабочим группам (коллективам) еще два весьма специфичных вида групп. Так, группа руководителя (командная) состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Типичная командная группа - это президент компании и вице-президенты. Такую же группу образуют директор магазина и заведующие его отделами.

Другая группа - это постоянно действующий комитет (коллегия, ревизионная комиссия, комиссия по пересмотру заработной платы, группа планирования, правление фирмы и потребительского союза, совет директоров и т. д.) внутри организации - коллегиальный орган, являющийся дополнением к существующей структуре управления. Работая на регулярной основе, он как бы наслаивается на структуру управления, уже обеспечивающую выполнение всех функций управления. Не всегда обладая правами принятия решений, эти органы участвуют в их подготовке. Отличительной особенностью их является групповое принятие решений и осуществление действий.

Таблица 1 – Виды, структура и результаты деятельности рабочих групп [8, стр. 25]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды рабочих групп | Структура и функции | Результаты деятельности |
| 1 | 2 | 3 |
| Рабочая группа целевая | • 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 | • вовлекаются руководители высокого ранга  • может подготавливать и осуществлять масштабные перемены |
| Рабочая группа автономная | • 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 производительность 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 мотивированность людей и эффективность их работы |
| Рабочая группа традиционная | • 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 |
| Проблемно-целевая и программно-целевая группы (первая предназначена для решения возникшей проблемы, вторая - для разработки программы в рамках плана развития организации) | • 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 | • позволяют проводить серьезные исследования  • обеспечивают быструю мобилизацию усилий для решения проблемы |

Рассмотренные трудовые коллективы называют формальными. Формальная организация - это система социальных отношений, определяемых предписаниями, инструкциями, распоряжениями и нормативами предприятий. Она строится на признании руководителями идеального поведения членов организаций. Формальная организация или структура необходима для того, чтобы предприятие (или какое-либо учреждение) вообще могло функционировать. Формальная структура - это система ролей и функций, которые выполняют люди по отношению к основным задачам организации. В развитии этой структуры велика роль власти, полномочий, которыми наделяются организации. Ее основные элементы:

- разделение труда (система горизонтальной специализации);

- субординация должностей по вертикали;

- система коммуникаций.

Важное значение для деятельности предприятия имеют полномочия членов трудового коллектива, которые определяются Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором. Так, в соответствии со ст. 21 ТК РФ работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;

- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

- участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;

- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим кодексом, иными федеральными законами;

- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Управление трудовыми коллективами, организационным поведением людей всегда протекает в диалектическом единстве двух процессов: групповой самоорганизации, самоуправления и единоначалия. Важная задача менеджеров состоит в том, чтобы согласовать эти процессы. Однако полностью это сделать практически невозможно, так как личные, групповые и общеорганизационные цели и интересы участников совместной деятельности различаются.

Выход видится в переходе к методам работы единой командой. Сегодня сплоченная команда является синонимом сильного и успешного стиля управления, присущего менеджерам всех уровней. Некоторые специалисты по организационному поведению утверждают, что методы командной работы - есть наивысшая и наиболее эффективная форма сочетания группового самоуправления и единоначалия в организации. Вместе с тем даже сплоченная вокруг своего лидера команда единомышленников не всегда достигает максимальной результативности, и прежде всего из-за возникновения внутренних разногласий.

В значительной мере решает эту проблему использование опыта японских компаний, где управляющие добиваются общего консенсуса тем, что принятию управленческих решений предшествует всестороннее обсуждение назревших проблем, в котором участвуют все члены рабочей группы. Каждый свободно высказывает свое мнение. При этом нередко запрашиваются дополнительная информация, разъяснения, советы, письменные отчеты. Таким образом, достигают согласия. Этот метод коллективного принятия управленческих решений целесообразно использовать и в российских условиях [7, стр. 390].

2. Неформальные коллективы (группы)

В формальной организации, несмотря на весьма детальную регламентацию ее деятельности, не все средства функционирования четко определены и далеко не все стороны функционирования формализованы. Инструкции не охватывают, да и не могут охватить всего, что происходит в организациях. Более того, попытки абсолютно все регламентировать зачастую приводят к снижению эффективности их работы. Причина состоит в том, что основным элементом всякой современной организации являются люди, в связи с чем целесообразно рассматривать ее одновременно и как неформальное образование. Организация при таком подходе рассматривается как коллектив сотрудников, основным элементом которого выступают социальные группы: демографические, возрастные, национальные, профессионально квалификационные и другие, среди которых выделяются так называемые социально-психологические группы, регулирующие непроизводственные связи людей.

Таким образом, неформальные коллективы - это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются как бы вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации, т. е. имеют иерархию и лидеров, обладающих влиянием на людей, авторитетом.

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 является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди - два лидера.

В неформальных организациях также имеются правила или нормы поведения, но неписаные. Они подкрепляются системой поощрений и санкций. Однако если формальная организация, ее структура и тип строятся руководством сознательно, по заранее продуманному плану, то структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

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.

Таким образом, уровень сплоченности коллектива зависит от стадии его развития, зрелости.

Существует несколько причин вступления людей в неформальные организации (группы):

потребность в чувстве принадлежности к данной организации;

помощь, которую получают работники от неформальных организаций и которую они не получают от менеджеров;

защита работников, например соблюдение требований условий труда. Причем защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда руководителю не доверяют;

потребность людей в общении. Люди хотят знать, что вокруг них происходит, однако во многих формальных организациях их недостаточно информируют. Более того, руководители подчас намеренно скрывают информацию от своих сотрудников;

желание некоторых молодых людей объединяться по престижным интересам и дистанцироваться от остальной части коллектива;

взаимные симпатии людей, связи между ними, родственные отношения. Они часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Неформальные группы могут создавать проблемы:

- снижение эффективности деятельности предприятия;

- распространение ложных слухов и сопротивление прогрессивным переменам;

- в ряде случаев увод организации в сторону от решения задач;

- ориентация некоторых организаций не на достижение формальных целей, а на реализацию целей неформальных групп и их лидеров.

В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу:

преданность предприятию;

высокий дух коллективизма;

более высокая производительность труда;

поддержание социальной целостности коллектива;

снятие социальных напряжений в коллективе;

поддержание у работников высокой самооценки и самоуважения;

выполнение роли своеобразного буфера между индивидом и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей.

В результате производственного взаимодействия людей возникают определенные чувства, привычки, ожидания симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства. В результате формируется коллектив довольно крепко связанных друг с другом людей. У них возникают нормы совместного поведения, которые аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы.

Чтобы справляться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных организаций, менеджеры должны признавать их, работать с ними, учитывать их решения, привлекать неформальные организации к принятию решений и пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Кроме того, менеджер должен знать статусы и роли членов (кто и какую позицию в группе занимает), личные симпатии и антипатии, силу и конформизм членов групп (кто на кого оказывает влияние, и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

На результате деятельности менеджера сказывается соотношение формальной и неформальной структур, так как ему приходится выполнять много задач и функций, осуществление которых непосредственно зависит от того, каково соответствие формальных установок и тех действий и их результатов, которые в конечном итоге проявляются.

В нашей стране в ходе проведения эмпирических социологических исследований нередко выдвигалось положение о гармонии, единстве формальной и неформальной структур в организациях. Сейчас возникает и решается на практике вопрос о налаживании отношений между формальной и неформальной структурами.

В последнее время большое признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизации их взаимодействия. Взаимодействие формальной и неформальной структур не является обязательно случайным отклонением [5, стр. 200].

3. Формирование и диагностика трудового коллектива

Весьма важную задачу составляет создание работоспособных, сплоченных трудовых коллективов, способных решать возникающие перед организацией проблемы. По данному вопросу существует немало рекомендаций, имеющих, как правило, разрозненный характер.

Социоаналитические исследования показали, что максимальное количество неформальных ролей членов коллектива - восемь (при большем количестве постоянных участников ядро разделяется на части, не совпадающие по способу и темпу решения одинаковых задач). В хорошо структурированном ядре цельного, не раздвоенного коллектива выделяются легко различимые неформальные роли.

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 (рис. 1).

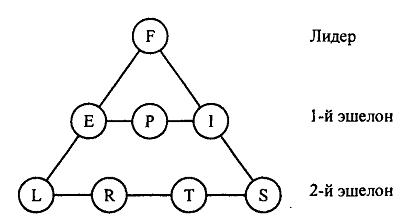


Рисунок 1. Пирамида власти в трудовом коллективе [7, стр.395]

Изучение неформальных ролей позволяет заранее, экономя время на притирку и случайный перебор, создать функционально сбалансированный коллектив. Для этого рассмотрим, какие социотипы являются наиболее вероятными претендентами на те или иные ступеньки власти.

Неформальная роль - "лидер " (F). Настоящим лидером может стать только самый влиятельный, пользующийся всеобщим авторитетом член группы. Он представляет собой силовой центр коллектива, уверенно координирующий его движение в коммуникативном пространстве. Настоящий лидер не демонстративен, не суетлив и не эмоционален.

Далее следуют неформальные роли первого эшелона. Прежде всего, неформальная роль "двигатель группы " - (Р). Человек, который претендует на эту роль, должен быть очень работоспособным и выносливым. Он не может не работать и своим примером включает в работу других. Двигатель группы практически всегда находится в движении, не терпит лени и расхлябанности. Да он практически и не умеет отдыхать. Все его усилия направлены на поддержание рабочего ритма в группе. Несмотря на всю свою энергичность, человек, выполняющий Р-роль, не является неформальным лидером группы. Он - ее двигательный, а не силовой центр. Р-типы нередко бывают начальниками, но это скорее выражение формального, официального лидерства, чем группового.

Далее неформальная роль "эмоциональный вовлекатель" (Е). Это самый коммуникабельный и экспрессивный участник группы. Причем его стиль общения должен быть в большей степени напористым, чем успокаивающим. Одной силы авторитета и двигательного принуждения часто оказывается мало, чтобы коллектив быстро и организованно включился в работу. Очень важный участок мобилизации коллектива - это "зажигание", эмоциональный порыв.

Еще одна 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. Генератор идей отличается от других работников интеллектуальной смелостью и жаждой познания.

Далее следуют неформальные роли второго эшелона. Прежде всего, 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 суждение. Флегматик по темпераменту, систематизатор нетороплив и усидчив, хорошо работает с документами, все упорядочивает, приводит в систему.

Далее неформальная роль "отражатель" (Т). Задача этого участника коллектива - служить как бы зеркалом происходящих событий, отражать всю динамику перемен. Требования к претенденту на Т-роль - тонкая восприимчивость, умение подмечать значимые детали и тем или иным способом реагировать на них, доносить назревающие перемены (будь то положительные или отрицательные тенденции) до всех членов коллектива.

Следующая неформальная роль - "гармонизатор" (R). В любом напряженно работающем коллективе возникают недоразумения и трения между его участниками. Не бывает коллективов полностью эмоционально стабильных. Любое развитие происходит через борьбу противоположностей, что хорошо отражает Т-участник команды. Вспыхивающие споры, если их трудно быстро примирить, обычно легче всего рассудит L-участник команды - судья группы. R-участник отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Он - человек чуткий, неагрессивный, способен понять и простить. Он не очень активен, собственные чувства и переживания умеет скрывать. К нему тянутся люди, обращаются за советом в запутанных жизненных ситуациях.

Еще одна неформальная роль - "доводчик" (S). Это основная исполнительная сила любой слаженной команды. Их может быть в универсальном коллективе несколько. Человек, претендующий на эту роль, отличается чувством хозяина на своей территории. Он прагматично настроен, умеет качественно оформлять свои изделия, и рассчитывает на достойное вознаграждение своего труда. Доводчик не принимает участия в борьбе за власть, его вполне устраивает второй эшелон. Но, гарантируя качественную работу, он вполне законно защищает свои личные интересы, стабильное материальное положение. Через его руки проходит конечное оформление всех продуктов деятельности команды - как материальных, так и информационных.

Следует также отметить следующее: практика социоанализа располагает большим количеством фактов в пользу того, что существует два противоположных пути развития коллективов и самого социума - стабильный, отличающийся плавностью и постепенностью действий и событий, и скачкообразный, для которого характерны внезапные ускорения и замедления в развитии.

Исследования показывают, что эффективно функционируют те трудовые коллективы, члены которых приблизительно одного уровня образования и возраста. Причем допустимый разброс возрастает с ростом среднего возраста группы. При этом целесообразно компоновать коллективы членами одного социального круга, с приблизительно одинаковым уровнем жизни и семейным положением.

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.

Следует также учитывать, что сплоченный коллектив держится не на конкуренции, а на кооперации между его сотрудниками. Коммуникативные механизмы согласования можно ускорить, если периодически проводить с работниками тренинги делового общения. Отладка кооперативных связей полезна как внутри подразделений, так и между ними. Правильное распределение неформальных ролей устраняет борьбу за власть и предотвращает расколы.

Тренинги способствуют выработке того, что так ценится в зрелом обществе, - корпоративного духа (esprit de corps). Именно этим определяется в конечном итоге имидж фирмы. Так создается благоприятная психологическая атмосфера, на которую уповают как на главный фактор успеха организации сторонники доктрины "человеческих отношений".

Весьма важное практическое значение для формирования работоспособного, организованного коллектива с нормальным морально-психологическим климатом и его функционирования имеет его диагностика, проведение социологических, психологических и иных исследований [7, стр.400].

4. Влияние и власть

Руководитель, управляя трудовым коллективом, оказывает на него влияние, в результате изменяются поведение подчиненных, а также взаимоотношения между ними. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Чтобы это влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять 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.

В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он - начальник. Тем более что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования коллектива (группы) необходимо надлежащим образом применять власть.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, в результате чего возникает его зависимость от руководителя. Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении и самовыражении.

Следует заметить, что за последние годы преодолены существенные интеллектуальные, а в ряде случаев и финансовые различия между руководителями и подчиненными. В этих условиях становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. Поэтому руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять.

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.

При этом способность влиять зависит от ряда факторов. Прежде всего руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень исполнителей. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителей.

Важным преимуществом влияния путем убеждения является то, что человек, на которого влияют, постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности. Слабой стороной влияния путем убеждения являются медленное воздействие и неопределенность.

Необходимо иметь в виду, что, оказывая влияние путем убеждения, нельзя отказываться от других форм влияния и власти. Так, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и вознаграждения усиливает убеждение, повышает доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избежать этого, сила убеждения значительно возрастает.

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

Манипулирование может использоваться при разных видах отношений, когда не срабатывают или по каким-либо причинам нежелательны методы прямого воздействия. Вместе с тем требует, как правило, много времени, сложно для использования, ненадежно при частом применении.

Оказывая влияние через участие (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или мнение. Чтобы исполнители приняли сформулированную цель, руководитель просто направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех потому, что люди работают лучше на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Этот подход можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности, как власть, успех или самовыражение, являются активными стимулирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель при этом должен также учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя [6, стр. 134].

5. Участие работников в управлении

Важнейшей характеристикой системы управления организацией и трудовым коллективом является участие членов коллектива в управлении организацией (подразделением).

Многочисленные исследования и наблюдения за деятельностью трудовых коллективов и работников показывают, что участие (в той или иной форме) работников в управлении дает следующие положительные результаты:

улучшается использование человеческого потенциала организации;

повышается мотивация работников к труду;

повышаются производительность и эффективность труда;

при участии работников в обсуждении предлагаемых изменений они меньше сопротивляются этим переменам;

развивается система коммуникаций в организации, открывается коммуникационная система снизу и ослабляется тем самым давление на руководство со стороны подчиненных.

Участие работников в управлении основано на том, что многие из них имеют вполне естественное желание участвовать (в той или иной форме) в управлении организацией (подразделением), в происходящих в организации процессах, которые связаны с их деятельностью, хотя и выходят за рамки выполняемой ими работы и решаемых задач.

Лишь отдельные работники предпочитают трудиться в условиях авторитарного стиля руководства, находиться в жестко контролируемых ситуациях.

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.

Мировая практика накопила богатый опыт участия работников в управлении.

В качестве примера можно привести получившие весьма широкое распространение относительно самостоятельные объединения трудящихся в автономные бригады, кружки качества (в Японии они существуют с начала 50-х годов, в Европе стали утверждаться с 80-х годов прошлого века), рабочие группы. Это саморегулирующиеся организационные структуры, которые в рамках их компетенции планируют свою деятельность и осуществляют контроль за ее результатами. Эти небольшие группы работников - 10 или менее членов - еженедельно встречаются и в течение часа обсуждают специальные проблемы и предложения по улучшению работы. Низовые руководители обычно посещают такие совещания и участвуют в них, но дискуссии ведут именно рабочие. Когда решения приняты или предложены какие-то действия, они выносятся на одобрение руководства. При этом одобрение обычно обеспечено.

Такая организация работы рассматривается как важный элемент структурных перемен, демократизирующих управление, цель которых - достижение максимальной производительности труда квалифицированных работников.

Российское законодательство по данным вопросам находится в стадии формирования, права трудовых коллективов в управлении организациями весьма ограничены. Тем не менее ст. 52 и 53 ТК РФ предусматривают некоторое участие работников в управлении организацией (непосредственно или через свои представительные органы).

В Российской Федерации 24 июня 1998 г. принят Федеральный закон № 115-ФЗ "Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)". Такие предприятия создаются в пределах определенной численности работников - не менее 51 человека. Их создание может осуществляться путем преобразования действующих коммерческих организаций, где доля государства не превышает 25%, по инициативе их участников и при согласии большинства работников [4, стр. 77].

6. Управление конфликтами

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.

Бытует мнение, что конфликт - это явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. В действительности конфликты могут быть функциональными, приводящими к повышению эффективности деятельности организации, или дисфункциональными, приводящими к снижению группового сотрудничества и эффективности их деятельности. Точнее, конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции (табл. 3). Преобладание тех или иных функций конфликтов зависит в основном от - управления ими.

Таблица 3- Функции (последствия) конфликтов [7, стр. 401]

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные | Негативные |
| Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами.  Большая расположенность сторон к сотрудничеству в будущем.  Усиление чувства причастности людей к решению проблемы и облегчение его реализации.  Выявление проблем до начала реализации решения.  Расширение набора альтернативных вариантов решения проблемы.  Получение новой информации об участниках и мотивах конфликта, о возможных оппонентах.  Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом.  Стимулирование к изменению и развитию.  Снижение синдрома покорности у подчиненных. | Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте.  Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе.  Представление о другой группе как о враге.  Чрезмерное увлечение конфликтом в ущерб работе.  Придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы.  Уменьшение или прекращение сотрудничества между участниками конфликта.  Усиление враждебности между конфликтующими сторонами.  Сложное восстановление деловых контактов ("шлейф конфликта").  Усиление непродуктивной конкуренции с другими группами.  Представление о своих целях как положительных, а целях другой стороны -как отрицательных. |

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. Например, заведующий секцией магазина требует, чтобы продавец все время находился в отделе, предоставлял покупателям информацию и оказывал услуги. Позже он высказывает недовольство тем, что продавец тратит много времени на обслуживание покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. Другая ситуация: непосредственный начальник - заведующий отделом дал указание товароведу ускорить проверку качества обуви, а руководитель по качеству настаивает на улучшении проверки качества обуви путем замедления технологического процесса. Оба примера свидетельствуют о том, что исполнителям давались противоречивые задания и от них требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возник в результате противоречивых требований, предъявляемых к подчиненному, во втором - из-за нарушения принципа единоначалия.

В ряде случаев внутриличностный конфликт, происходящий внутри индивида, по природе является конфликтом его целей или взглядов. Конфликтом целей он становится в том случае, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, ценностей и поведения в целом.

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.

Конфликт может возникнуть и на почве должностных обязанностей. Руководитель бывает вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными у подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю.

Четвертый тип - межгрупповой конфликт, т. е. между группами (формальными и неформальными), а также между профсоюзом и администрацией. Функциональные группы нередко конфликтуют друг с другом из-за различия целей. Например, в отделе сбыта, ориентированном на покупателя, всегда должны быть большие товарные запасы для выполнения заказов, что, в свою очередь, ведет к увеличению затрат и, как следствие, противоречит интересам финансового и других отделов.

Структурными методами разрешения конфликтов являются:

разъяснение требований к работе. Каждому сотруднику и группе должно быть разъяснено, каких результатов ожидают от них, кто предоставляет и кто получает информацию, какова система полномочий и ответственности. В ряде случаев целесообразно внесение добавлений или изменений в существующие должностные инструкции сотрудников или в положения о подразделениях;

детальное, обоснованное и закрепленное соответствующими положениями распределение полномочий (функций) между конфликтующими подразделениями, подразделениями и филиалами (представительствами) организации;

использование специальных координационных и интеграционных механизмов для конфликтующих подразделений. Установление иерархии полномочий позволяет упорядочить взаимодействие людей. В управлении конфликтами важную роль играют службы, осуществляющие связь между функциональными группами (целевые группы, совещания), отделами, сотрудниками;

установление общеорганизационных комплексных целей. Для осуществления этих целей требуются совместные усилия двух или более сотрудников либо отделов. Так, если три сектора торгового отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для отдела в целом. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для предприятия в целом должно способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, необходимые для достижения целей предприятия, а не только его подразделений;

выработка механизма поддержания определенного равновесия, баланса между подразделениями, функции которых пересекаются, но объединение которых нецелесообразно или невозможно;

"разведение" частей организации - подразделений, сотрудников как участников конфликта ("разведение" по ресурсам, целям, средствам) или снижение их взаимозависимости;

изменение организационной структуры управления предприятием, разделение или слияние подразделений в целях разрешения конфликтной ситуации

использование системы вознаграждения. Сотрудники и подразделения, которые вносят вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблем комплексно, должны вознаграждаться.

Методы разрешения конфликтов могут иметь разный характер:

• индивидуальные (личностный подход);

• официальные (в рамках разработанных инструкций, положений);

• социальные (с учетом социального положения групп);

• юридические (действия в рамках закона).

При этом менеджерам не следует ограничиваться изучением, выслушиванием мнения лишь одной стороны, участвующей в конфликте, и на основе этого делать выводы и принимать решение. Необходимо изучить доводы и аргументы обеих сторон. Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы. Значительная роль в их преодолении принадлежит руководителям, менеджерам.

Однако не менее важная 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 [7, стр.403].

**Заключение**

В данной контрольной работе рассмотрены: понятие "трудовой коллектив", его виды, полномочия, формирование и диагностика; неформальные коллективы и стадии их образования; влияние и власть менеджера, их формы; участие работников в управлении; понятие "конфликт", его виды, причины возникновения и способы разрешения.

Исследования показывают, что эффективно функционируют те трудовые коллективы, члены которых приблизительно одного уровня образования и возраста. Причем допустимый разброс возрастает с ростом среднего возраста группы. При этом целесообразно компоновать коллективы членами одного социального круга, с приблизительно одинаковым уровнем жизни и семейным положением.

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.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель при этом должен также учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя.

Участие работников в управлении становится объективной необходимостью для фирм, использующих участие персонала в прибылях на основе владения собственностью. Такое сочетание, когда работник реально ощущает себя совладельцем фирмы, повышает его инициативность, заинтересованность в решении производственных вопросов.

Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы. Значительная роль в их преодолении принадлежит руководителям, менеджерам.

Однако не менее важная 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 [7].

**Тесты**

1) Трудовой коллектив – это …

1.1 объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность;

1.2 постоянно действующий комитет;

1.3 спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей;

1.4 группа, заинтересованных работников.

2) Неформальные коллективы – это …

2.1 спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей;

2.2 объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность;

2.3 личные симпатии руководителей и работников;

2.4 спортивный интерес.

3) Власть – это…

3.1 возможность влиять на поведение других людей;

3.2 симпатия к трудовому коллективу;

3.3 участие в процессе;

3.4 способность наслаждаться управлением.

4) Конфликт – это…

4.1 противоречие между двумя или более сторонами;

4.2 противоречие между конкретными лицами или группами;

4.3 эффективное управление коллективом

4.4 способ разрешение споров

5) Эффективность деятельности коллективов (групп) зависит от:

5.1 размеров и половозрастного состава рабочих групп;

5.2 личных симпатий отдельных участников;

5.3 сплоченности людей;

5.4 степени конфликтности.

**Список использованной литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

2. Вершигора. Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.

3. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. 2-е изд. -М.: Триада, ЛТД, 2007.

4. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., пере-раб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

5. Глухое В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. -СПб.: Питер, 2006.

6. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005.

7. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 556 с.

8. Ферцов В. Г., Ферцова А. В. Менеджмент: комплексный подход: Учебное пособие для высших учебных заведений. - М.: Приор, 2005.