Реферат

«Формирование и развитие коллектива, его виды»

**1. Коллектив и его виды**

Менеджер должен проявлять интерес не только к отдельной человеческой личности. Решающее влияние на успех работы оказывает трудовой коллектив, его сплоченность, работоспособность и целеустремленность. Чтобы эффективно управлять коллективом работников, необходимо знать, что такое коллектив, как он формируется и развивается, какие бывают коллективы, а также все, что касается совместной деятельности людей.

**Трудовой коллектив - это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами** и **целями.** Необходимость объединить свой труд с трудом других людей возникла объективно, независимо от чьей-то воли. Сами условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (совместная охота, рыбная ловля, раскорчевка леса под пашню, уборка урожая, строительство жилища, культовых сооружений, дорог и т.д.). Люди были вынуждены объединять свои усилия и для военного дела.

Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах. Кустари-одиночки ушли из общественного производства в далекое прошлое. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

Но это не означает, что индивидуальный труд исчез. Сохранился целый ряд специальностей и профессий, где не только возможен, но целесообразен индивидуальный труд. Люди свободных профессий работают индивидуально, но они также могут быть объединены в какие-либо творческие союзы, ассоциации и т.д.

Привнесенные в хозяйственную жизнь нашей страны веяния западного менеджмента позволяют сегодня рассматривать управление коллективом как в рамках одной формы собственности, так и выйти за эти пределы. Подробнее предприятия и организации, их структуры и системы управления будут рассмотрены в дальнейших главах учебника. Здесь сосредоточим внимание на управлении первичным коллективом, где в процессе работы люди трудятся сообща, постоянно видят друг друга, общаются, ведут деловые переговоры, обсуждают результаты своей работы, а также управляющих.

Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Коллективный труд позволяет:

* передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые знания и умения;
* ставить цели гораздо более высокого порядка и решать очень важные и объемные задачи, чем работая в одиночку;
* иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;
* проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;
* повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих товарищей, совместно решать и добиваться выполнения приятых решений, выступать по принципу «один за всех, все за одного»;
* подвергать порицанию и осуждению дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.

Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также когда менеджер эффективно управляет действиями, как каждого члена, так и коллектива в целом.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят и от его 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. Действия членов таких коллективов регулируются правилами и принципами рациональной бюрократии.

*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 еще *временными* и *постоянно действующими* в зависимости от сроков их жизнедеятельности. Различаются они и по размерам: малые - от трех до пяти-семи участников, средние - от одного до двух-трех десятков человек и большие - от нескольких десятков и до многих 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, иначе немедленно окажется «за бортом», ибо игра и вашим и нашим в неформальном коллективе не прощается.

Для определения вида коллектива важным является *профессиональный признак, род занятий и специальность работающих.* Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей строительного треста, тракторной бригады совхоза или колхоза, воинский коллектив зенитно-ракетного полка 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).

Трудовые коллективы современных предприятий, например, производящих космическую и авиационную технику, радиоэлектронные приборы и оборудование, средства связи, бытовую технику, предприятий военно-промышленного комплекса и других, состоят из десятков или даже сотен специалистов, обслуживающего и вспомогательного персонала. Управление трудовыми коллективами, где научный, технический и технологический уровень подготовки сотрудников высок, может быть осуществлено менеджером, имеющим достаточный опыт и хорошее образование по данной специальности, и управленческие решения и действия которого соответствуют современному этапу развития научно-технического прогресса.

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. Это, конечно, не сокращает рабочего времени менеджера, но освобождает его от рутинной, второстепенной по важности работы, позволяет уделять больше внимания самому трудовому коллективу и каждому работнику в отдельности.

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

**2. Формирование и развитие трудового коллектива**

Всовременных условиях менеджеры включаются в управленческую работу предприятия в большинстве случаев тогда, когда трудовой коллектив уже сформирован. Он может сложиться несколько или много лет назад и быть «старым» либо образоваться недавно и быть «молодым». Коллектив может состоять из людей разного пола и возраста, быть чисто мужским, женским или смешанным. В ряде случаев, как правило, после приобретения практического опыта работы, менеджеру приходится самостоятельно формировать трудовые коллективы. Это связано со спецификой производства и задачами, которые возникают в ходе управления им. Менеджер создает рабочие группы, временные и постоянно действующие комиссии, комитеты, отряды, звенья и т.д.

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.

Менеджеру в процессе формирования коллектива необходимо учитывать следующие положения:

* установить ясную для себя и всех работников цель, в которой каждый может найти себе достойное место для ее достижения;
* подобрать необходимых специалистов и добиться их согласия на участие в работе данного коллектива, выслушать **мнение каждого** о способах достижения кратковременных и длительных **целей и задач:**
* регулярно готовить и проводить «летучки», совещания и беседы с участвующими в данной работе сотрудниками, а также
* заинтересованными лицами, подводить итоги работы на собраниях всего коллектива и заслушивать отчеты о проделанной работе в индивидуальном порядке;
* не противопоставлять членов коллектива друг другу, справедливо и вовремя поощрять работников, достигших лучших результатов в труде;
* не вести никаких «закулисных» махинаций и действий, не обманывать надежды людей, делать то, о чем уже заявлено, открыто, не давать заведомо невыполнимых обещаний.

Все это должно создать необходимый фон для дальнейшего позитивного развития коллектива. 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. Метод такого опроса работников помогает менеджеру определить не только симпатии, но и антипатии, предусмотреть развитие конфликтных ситуаций в формирующемся коллективе. Здесь есть возможность и «отыскать» будущего лидера.

*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 иной подход к формированию на его основе нового коллектива. Работники в этом случае *высказываются открыто* перед всеми, 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,** которую можно назвать периодом становления коллектива, характеризуется в начале внешним спокойствием, нарочитой деловитостью и одновременно скрытой напряженностью, внимательным изучением сотрудниками друг друга, старанием скрыть свои чувства и подавить эмоции. Но со временем все это прорывается наружу, постепенно у каждого работника складываются представления о других, т.е. «кто есть кто». 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. При слабом и неумелом руководстве на этом этапе возможен раскол, и даже развал всего дела, особенно во время неудач и сбоев в работе.

При благополучном стечении обстоятельств люди постепенно осознают, что им придется работать вместе. Начинается поиск согласия, возможностей улучшения взаимоотношений и более осознанного отношения к работе. Постепенно возрастает потенциал коллектива, успешная работа захватывает и воодушевляет его членов, возникает желание работать лучше, искать способы повышения производительности труда. Развитие коллектива переходит в следующий период.

**Вторая стадия** жизни трудового коллектива называется периодом зрелости. Как правило, она занимает длительное время. Иногда люди работают в таких коллективах по нескольку лет, а случается, и всю свою трудовую жизнь. В подобных трудовых коллективах складываются традиции, обычаи, нормы поведения, привычки и свой психологический климат. Достигается высокий уровень производительности труда, развиваются все преимущества коллективного труда.

Но нельзя думать, что для менеджера теперь наступает период благодушия и самоуспокоенности. Рано или поздно и такой коллектив может остановиться в своем развитии, отстать от требований времени. Искусство менеджера как раз и заключается в том, чтобы уметь предвидеть необходимость обновления, перестройки стиля и методов руководства, перехода к внедрению новшеств и достижений в технике и технологии. Именно на этом этапе развития менеджер может стать лидером коллектива и еще долго вести поверивших ему людей к процветанию своего дела.

В менеджменте выработано несколько советов менеджерам, желающим добиться успехов и эффективно руководить зрелым коллективом, способствовать его совершенствованию. Осуществляя руководство, менеджер должен:

* уважительно и честно относиться ко всем членам коллектива, внимательно рассматривать их предложения, а если отказывать, то аргументировано и в вежливой форме;
* доверять людям выполнение работы по их силам и способностям, делегировать полномочия и отвечать вместе с подчиненными в случае неудачи;
* иметь силы и мужество для того, чтобы сохранить коллектив и избавить его от необоснованных обвинений и претензий, отстаивать и защищать своих сотрудников, если они поступили правомерно и в интересах дела;
* проявлять заботу о членах коллектива в случае, если они в этом нуждаются, поддерживать их в трудных для них обстоятельствах, и это скажется на улучшении результатов работы и укреплении отношений в коллективе;
* стараться сделать работу интересной, предоставлять возможности для творчества и инициативы, чтобы члены коллектива видели результаты своего труда;
* знать и учитывать психологические особенности, черты характера и темперамент каждого работника, хвалить за достижения при всех, ругать за промахи по возможности отдельно, быть справедливым;
* подавать личный пример отношения к делу и сотрудникам,
* уделять максимум внимания вновь принятым на работу, способствовать быстрому вхождению в коллектив новичков.

**Третья стадия** жизни коллектива может быть как достаточно длительной, так и весьма кратковременной. Это почти всегда период тревог, переживаний, а иногда и личных трагедий, разрушения надежд и поиска путей возрождения коллектива, или его преобразования, или ликвидации.

Такое положение в коллективе возникает при стечении целого ряда обстоятельств.

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

Полностью избежать разрушения коллектива в таких случаях не удается, но от действий менеджера здесь зависит многое. Пережить трудное время и возродить коллектив, создать на его основе новый помогает энергичная деятельность всех, прежде всего руководителя.

2.Внутренние причины, возникшие в самом коллективе. Прежде всего, это недовольство по поводу работы предприятия или руководства им, создание группировок и кланов, заговоры, деструктивная деятельность некоторых сотрудников, ведущая к разрушению единства.

Падение авторитета и влияния руководителя, как результат допущенных им ошибок и просчетов, неумение разрешать конфликтные ситуации ведут к ослаблению потенциала коллектива и его разобщению..

Потеря общего уровня квалификации работников или неспособность ее повышения, приток в коллектив новых людей, не отвечающих требованиям по профессиональным или личным качествам, также не способствуют укреплению коллектива, а ведут к его гибели.

Перекос в преследовании целей от приоритета общих целей к приоритету индивидуальных, рвачество, стяжательство и т.д.

Эти и другие 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.