#

# Содержание

Введение………………………………………………………………..3

Коллектив и его виды…………………………………………………4

Формирование и развитие трудового коллектива…………………..7

Психологические характеристики трудового коллектива…………10

Новый человек в коллективе………………………………………....14

Заключение………………………………………………………….....16

Список литературы……………………………………………………17Введение

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия. Появились организации, наряду с базирующимися на государственной собственности, частные, смешанные, имеющие коллективную ответственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

В связи с этим актуальность выбранной темы очевидна. В настоящее время, вопрос управления персоналом организации встает особенно остро, поскольку каждая организация старается максимально оптимизировать свою деятельность, сделать ее более эффективной. Для осуществления целей предприятия (организации) необходимо общее усилие персонала. И управление коллективом играет в этом важнейшую роль.

Цель данной работы – рассмотреть трудовой коллектив как неотъемлемую часть организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть виды трудового коллектива;

2. изучить формирование и развитие трудового коллектива;

3. определить психологические характеристики трудового коллектива;

4. рассмотреть ситуацию «Новый человек в коллективе»;

5. проанализировать концепцию руководства персоналом.

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

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят и от его вида. Видовая классификация трудового коллективаопределяется 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 профессиональныйпризнак 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. 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

В современных 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.

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.

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.

 **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.

**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.

**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. 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.

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.

## 3. Психологические характеристики трудового коллектива

Все трудовые коллективы различаются **по психологическим особенностям.** Особенно наглядно это обнаруживается в сфере обслуживания, в нашем «ненавязчивом» сервисе.

В одних трудовых коллективах посетителей встречают радушно, вежливо, с вниманием и готовностью удовлетворить заказ, выполнить все требования и пожелания. В других — невнимательно, безразлично, а порой и грубо. В сфере промышленного производства такие различия внешне определить сложнее. Люди работают в цехах и бригадах, производят определенную продукцию и внешне психологические факторы никак не проявляются. Но это только видимость. Работники коллективов реагируют на внутренние и внешние события по-разному, проявляют различную степень сплоченности, целеустремленности и результативности в решении возникающих проблем. При более тщательном наблюдении оказывается, что в одних коллективах люди испытывают чувство удовлетворения от работы, радость при общении с товарищами, показывают высокую производительность труда, проявляют инициативу и творчество. В других царят уныние и лень, ссоры и брань, несогласованность, недовольство по каждому незначительному поводу и пустяку. Естественно, что результаты работы в таких коллективах неудовлетворительны. Почему такие различия имеют место? Если не принимать во внимание материально-вещественные стороны производства, которые, несомненно, играют важную роль в работе, а остановиться только на духовной стороне дела, то здесь выйдут на первый план психологические факторы, позитивное проявление которых во многом зависит от эффективной работы менеджеров. К психологическим факторам относятся:

-морально-психологический климат в коллективе;

-сплоченность работников;

-психологическая совместимость людей в коллективе;

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

*Морально-психологический климат в коллективе.*Каждый человек, вступив в трудовой коллектив, сознательно или подсознательно начинает ощущать на себе влияние психологического климата, норм, порядка и правил, установленных в нем. На формирование морально-психологического климата в коллективе воздействуют многие обстоятельства и побудительные мотивы деятельности людей. Среди них важное место занимают такие, как: главные цели, ради которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей и др.

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

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

Учет таких условий важен, но недостаточен. Чтобы обеспечить такую совместимость, необходимы конкретные действия менеджера:

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

распределять работу и обязанности между членами коллектива так, чтобы никто не мог пользоваться плодами работы другого;

создавать условия для личной безопасности людей;

содействовать возникновению чувства взаимной помощи и поддержки в процессе совместного труда;

*Уровень психологического давления коллектива на своих членов и степень конформизма (схожести мнений).*Коллектив постоянно оказывает свое психологическое воздействие на каждого работника. Это происходит не только при личных контактах, когда товарищи непосредственно высказывают свое отношение к действию или поступку коллеги, но и тогда, когда человек собирается поступить по-своему. Во всех случаях он должен учитывать то, что скажут или подумают о нем и его действиях сослуживцы.

В своей практике менеджер замечает, что степень конформизма в коллективе не одинакова. Она изменяется в зависимости от наличия и состава групп в данном коллективе. Чем больше по составу группы, тем выше в них степень восприятия, суждения и умозаключения сотрудников. Наибольшей степени конформизма подвержены малые группы от трех до пяти человек. В больших коллективах больше различий мнений. На степень конформизма влияет также и сложность ситуации. Чем она сложнее, тем работнику труднее полагаться на себя и тем скорее он воспользуется коллективными решениями и способами действия. Но коллектив, как и отдельный человек, может ошибаться. Так, его общее решение может привести не только к положительным результатам, но и к негативным последствиям. В практической деятельности менеджеру оказывает помощь знание двух основных методов управленческой работы в коллективе.

**Метод Дельфи.** Его сущность состоит в том, что каждый сотрудник работает над какой-либо проблемой индивидуально, а результаты работы анализируются и оцениваются сообща, коллективно. Эксперты или участники работы независимо друг от друга формулируют свое решение по данному вопросу, затем выносят его на обсуждение всего коллектива. На основе рассмотрения спорных мнений разрабатывается единый вариант решения данной проблемы.

**Метод мозговой атаки.** Это метод психологического давления, когда опыт, профессионализм и творчество отдельных работников положительно влияют на других членов коллектива, открывают им возможность движения и развития. Способ мозговой атаки можно представить следующим образом: руководитель в кратком вступительном слове раскрывает сущность возникшей проблемы и необходимость ее срочного решения. Коллектив или его группа (лучше всего пять, семь человек) за короткий промежуток времени может выдвинуть несколько десятков идей и предложений, которые руководитель фиксирует и детально обсуждает с участниками. На этой основе также вырабатывается единое решение.

Существуют и другие способы проведения мозговой атаки, но единого рецепта его применения для различных ситуаций нет. Здесь и должно проявиться творчество руководителя. Именно такие подходы и дают возможность менеджеру преодолеть нежелательное действие конформизма в коллективе.

Преодолеть сложившиеся стереотипы, застой в развитии коллектива может также новый сотрудник, обладающий необходимыми волевыми качествами, чертами характера и высоким профессионализмом. Задача менеджера вовремя увидеть и всемерно поддерживать его, дать возможность воплотиться на практике его идеям. В этом деле новый работник может встретить негативную реакцию и даже зависть со стороны членов коллектива, но может и приобрести непререкаемые авторитет и влияние, особенно тогда, когда результаты его действий превзойдут всякие ожидания. Таким образом, в своей работе менеджер должен сознательно и творчески использовать достижения науки и практики в области психологии управления.

##  4. Новый человек в трудовом коллективе

Жизнь коллектива предполагает, что по истечении определенного времени одни сотрудники увольняются, переходя на другое место работы, или идут на заслуженный отдых, на смену им приходят другие, новые люди. С управленческой точки зрения, менеджеры рассматривают здесь два возможных варианта: 1) когда в коллектив приходит молодой, начинающий свой трудовой путь человек, по своей сути ученик; 2) когда в коллектив приходит опытный, профессионально подготовленный сотрудник, работавший на другом предприятии. Естественно, и подход менеджера к этим людям будет различен. В первом случае на новичка «обрушивается» весь арсенал воздействия менеджера и коллектива, поэтому его вхождение в коллектив является для менеджера одним из существенных направлений в работе. Менеджер может лично вводить в курс дела новичка, объясняя его роль и полномочия, трудовые приемы и методы работы, личным примером показывать, как необходимо выполнять ту или иную работу. Но может и назначить ему наставника. Постепенно молодой сотрудник включится в работу коллектива и примет его порядки и правила деятельности. Однако менеджер может поступить иначе: предоставить новому работнику разобраться во всем самостоятельно. Этот путь может быть использован лишь в отношении людей с сильной волей и твердым характером. Заметно сложнее протекает процесс включения в коллектив более опытного сотрудника. Здесь имеет место столкновение его убеждений с мнениями руководителя и всего коллектива. Новый человек может приобрести как сторонников, так и противников, тем самым расколоть коллектив и разрушить его сплоченность. Но он может и принять ценности и верования нового коллектива и полностью подчиниться его руководству. Это зависит от человека — стремится ли он к роли простого исполнителя чужой воли, или избрал более трудный путь независимости и самостоятельности. Поэтому менеджеру всегда надо знать, кого он желал бы иметь в коллективе, а кого нет. Новый сотрудник начинает воспринимать новых товарищей по работе, однако и коллектив, в свою очередь, также оценивает его, определяет, что он за человек, как он себя ведет, что знает и что умеет, каков его профессиональный уровень и т.д. В менеджменте проводились исследования этого процесса и было выявлено, что коллектив рассматривает нового сотрудника с нескольких позиций:

-внешние данные, т.е. физические характеристики и рост, телосложение, цвет глаз и волос, манера одеваться и разговаривать, держаться с товарищами и т.д. При этом мужскую часть коллектива в большей мере интересуют одни характеристики, женскую — другие;

-социальные характеристики — уровень образования, род и вид занятий, принадлежность к общественным движениям и организациям, социально-бытовое положение;

-семейное положение — холост или женат, имеет ли детей, есть ли родители и кто они;

-анкетные данные — место рождения и учебы, национальность, какого вероисповедания или неверующий, чем занимался до прихода в коллектив и т.д.

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении обязательных условий, которые создаются главным образом руководством: удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее; увлеченность процессом труда; наличие перспектив профессионального роста и выдвижения на вышестоящую должность; состояние рабочего места; возможность качественного отдыха; рабочие смены, в целом распорядок работы; сохранение чувства преданности своему коллективу и др.

## Заключение

Трудовой коллектив как объективная категория нашего недавнего прошлого довольно редко упоминается в западном менеджменте. Чаще вместо понятия «коллектив» употребляют понятие «организация», «рабочая группа», «кружок качества» и т.п.

Внешние и внутренние условия в стране, уклады жизни, традиции, обычаи и привычки, сложившиеся в России за многие десятилетия, сформировали особое, чисто российское отношение человека к коллективу. Коллективизм не только не отвергался, но и всемерно поддерживался и поощрялся как в обществе в целом, так и на предприятиях, в колхозах и совхозах, т.е. во всех сферах деятельности.

Таким образом, трудовые коллективы в нашей стране сложились объективно и, несомненно, останутся и будут развиваться, ибо они еще не полностью исчерпали свои возможности. Новые условия, возникшие на предприятиях в процессе перехода к рыночным отношениям, несколько ослабили потенциал трудовых коллективов. Однако там, где руководители умело сочетают интересы личности и коллектива, дела идут значительно лучше.

Список литературы

1. Каспарьян Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива [Текст] / Г.И. Каспарьян. – Ростов-на-Дону: 2000
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001
3. Руденко В.И. Менеджмент. Конспект лекций [Текст]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003
4. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В. А, Дятлов. – 2001
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2000
6. Электронный ресурс: режим доступа: [www. student. ru](http://www.student.ru)