

Н. Н. КОЗАК

---

# Формирование коллектива организации

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА



Н. Н. Козак

**Формирование коллектива  
организации. Библиотека  
топ-менеджера**

«Издательские решения»

**Козак Н. Н.**

Формирование коллектива организации. Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833069-8

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833069-8

© Козак Н. Н.  
© Издательские решения

# Содержание

Глава 1 Формирование трудового коллектива	6
Коллектив и его виды	6
Конец ознакомительного фрагмента.	9

# **Формирование коллектива организации Библиотека топ-менеджера Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3069-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Глава 1 Формирование трудового коллектива

## Коллектив и его виды

### Понятие трудового коллектива и его виды

Чтобы эффективно управлять коллективом, необходимо знать, что такое коллектив, как он формируется и развивается, какие бывают коллективы.

**Трудовой коллектив – это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.** Условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (уборка урожая, строительство жилища, дорог, водоканалов, военное дело и т.д.). Развитие производительных сил приводит к тому, что основой любого производства материальных благ становится трудовой коллектив.

Коллективный труд позволяет:

передавать свои знания и умения другим членам коллектива;

решать более сложные и объемные задачи, чем индивидуально;

более полно использовать индивидуальные способности каждого человека;

подвергать порицанию дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят от уровня его развития и вида. **Видовая классификация трудового коллектива** определяется по ряду признаков. По статусу 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.

*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 *временными* и *постоянными* 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 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.

Для определения вида коллектива важным является *профессиональный признак, род занятий и специальность работающих*. Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей, воинский коллектив 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).

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 самоуправления.

#### ***Группы в структуре организации***

В системе управления персоналом следует учитывать психологические характеристики и особенности работников для совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала. Социально-психологическое взаимодействие персонала необходимо рассматривать и использовать с позиций: социально-экономических, организационно-управленческих, производственно-информационных, нормативно-правовых, индивидуальных, групповых и общественных, межличностных, межгрупповых, формальных, неформальных и т. п. Социально-психологические связи и взаимоотношения по типу «личность – личность», «личность – группа», «группа – группа» являются многозвенными и потому сложными системами взаимодействия персонала на предприятии.

В практике отношений наиболее важными являются внутrigрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляться в форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, и в форме соперничества, состязательности и конкуренции. В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо динамическое состояние совместимости людей, либо состояние напряженности и несовместимости членов группы по какому-то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние.

Взаимодействие руководителей предприятия и его подразделений со своими работниками также происходит в сложном сплетении личностно-контактных и безличных форм отношений и соединяет в себе как формальные, так и неформальные взаимоотношения на различных уровнях управления. Каждый работник, член первичного производственного коллектива включен в сложную систему управленческих взаимоотношений на всех уровнях управления.

Активное использование различного рода *полуавтономных* групп или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы.

В силу своей временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры.

При организации групповой работы важно учитывать следующее. *Во-первых*, необходимо четко определиться в отношении сферы деятельности в организации, на которую будут распространяться права и ответственность группы. *Во-вторых*, групповая работа реализует себя наилучшим образом тогда, когда группа формируется под задачи, «пересекающие» линии функционального и линейного руководства.

Использование групп как элемента матричного построения организации имеет и негативные стороны. Такие группы, например, не являются устойчивыми образованиями. Интенсивное использование групп лишает работников своего места в «организационном здании»,

люди постоянно перемещаются из группы в группу и вся организация становится, таким образом, как бы временной.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе групп. Группа может выступать в качестве *управляющей*, *управляемой* или *самоуправляемой* структуры с различной степенью сплоченности ее членов – от неорганизованной толпы до единого коллектива.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять следующим признакам: наличие общей цели у всех ее членов, психологическое признание членами группы друг друга, отождествление себя с группой, наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует изменению работника, поскольку участвуя в коллективных действиях, каждый человек должен приспосабливаться к групповым нормам. Позитивная сторона нормативной регуляции поведения членов группы проявляется в следующем:

- = информирование о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии;
- = стандартизация моделей индивидуального и группового поведения;
- = обеспечение членам группы необходимой психологической комфортности (человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей).

Сила влияния группы на поведение ее членов зависит от степени сплоченности, которая определяется **факторами** личностного и группового характера:

- ◆ мотивационной основой тяготения человека к группе, включающей совокупность его потребностей и ценностей, под влиянием которых он стремится войти в ту или иную социальную группу;

- ◆ побудительными свойствами группы, отражаемыми в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действий и других признаках – важных для мотивационной основы человека, т.е. созвучных его потребностям и ценностям;

- ◆ ожиданиями личности или субъективной вероятностью того, что членство в группе будет иметь для нее благоприятные или отрицательные последствия;

- ◆ индивидуальным уровнем сравнения, средней субъективной оценкой последствий пребывания человека в разных социальных группах, с которой он сопоставляет свои возможные достижения в данной конкретной группе.

Наиболее изученными факторами являются так называемые **побудительные свойства группы**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.