

Лекция 5

Управление трудовым коллективом. Формирование команд



Основные вопросы

1. Характеристика элементов организации труда
2. Методики формирования команд и методы эффективного руководства коллективом
3. Командная стратегия.
4. Управление конфликтами в команде

Элементы организации труда

- разделение труда;
- кооперация труда;
- организация рабочего места;
- организация обслуживания рабочего места;
- установление приемов и методов труда;
- установление меры (нормы) труда;
- планирование и учет трудовой деятельности

Разделение и кооперация труда

- Разделение труда - обособление труда, установление каждому работнику, их группам и подразделениям обязанностей, функций, сфер действия
- Кооперация труда - установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия между работниками, их группами и подразделениями.

Формы разделения труда

- **технологическое** – это разделение технологического процесса на фазы, операции, детали, предметы;
- **функциональное** – это разделение по трудовым действиям, в зависимости от выполняемых функций (основные; вспомогательные);
- **профессиональное** – разделение работников по профессиям;
- **квалификационное** – разделение работников в зависимости от квалификации и разрядов.

Коэффициент разделения труда

Показывает насколько эффективно разделение труда (чем ближе к 1, тем лучше для предприятия). Находится по формуле:

$$K_{рт} = 1 - \frac{\text{время_не_предусмотренное_заданием}}{T_{см} \times \text{Число_работников}},$$

где $K_{рт}$ - коэффициент разделения труда;

$T_{см}$ - время смены (обычно 8 часов).

Преимущества разделения труда

- разделение сложных процессов на отдельные менее сложные части;
- повышение мастерства работников и сокращение сроков их профессиональной подготовки;
- создание предпосылок для механизации и автоматизации производства;
- рост производительности труда;
- сокращение количества инструмента на рабочих местах, что упрощает их планировку и уменьшает время на переходы.

Недостатки разделения труда

- повышение монотонности труда, вызывающей повышенную утомляемость и необходимость более частого и продолжительного отдыха;
- обеднение содержания труда, превращение работников в узких специалистов;
- ограничение перспектив профессионального роста;
- появление сложностей в организации производственных процессов, вызванных необходимостью соединить разделенный труд в один процесс.

Формы кооперации

- **межцеховая кооперация** - установление производственных связей между цехами фирмы;
- **внутрицеховая кооперация** – установление производственных связей между работниками участков в пределах одного цеха. Поэтому внутрицеховая кооперация труда может выступать в виде:
 - *технологической кооперации* - процесс изготовления продукции разделен на стадии, которые осуществляются в отдельных цехах;
 - предметной кооперации* - несколько цехов поставляют свою продукцию в виде готовых изделий в сборочный цех, где завершается производство
- **внутри участковая или внутрибригадная кооперация** – установление производственных связей между отдельными исполнителями.

Преимущества кооперации

- непрерывность производства;
- сокращение длительности
производственного цикла;
- снижение затрат на оплату труда;
- рост производительности труда.

Недостатки кооперации

- по мнению Ф.Тейлора; «тенденция к работе с прохладцей» усиливается в совместной однородной работе значительного количества людей при одинаковой оплате (так как товарищи будут относиться хуже, если повисить выработку; зачем обременять себя работой, если ленивый рабочий получает также, а производит меньше»);
- по мнению Ф.Гилберта, необходимо вводить спортивные соревнования между группами рабочих, для быстрого завершения работы (в результате повышаются выполненные нормы).

Разделение и кооперация труда

- Разделение и кооперация труда являются исходным пунктом организации любого конкретного труда. Они представляют собой неразрывный процесс: разделяя труд, одновременно устанавливают и его кооперацию.

Организация рабочего места

- Организация рабочего места - рациональное устройство рабочего места за счет соответствующего оснащения и планировки.
- Оснащение - это оборудование и обеспечение рабочих мест всем необходимым для выполнения определенных работ. Оснащение рабочего места средствами производства, технологическим оборудованием (видами техники), технологической оснасткой (инструментами, приспособлениями и др.), средствами подачи на рабочие места материалов относится к технической подготовке деятельности. Обеспечение рабочего места организационной оснасткой, средствами связи, сигнализации, освещения, поддержания необходимых условий труда - это больше организационная, чем техническая, сторона.
- Планировка рабочего места, компоновка, размещение всех предметов оснащения исходя из требований удобства работы - это задача организационная.

Организация обслуживания рабочего места

Организация обслуживания рабочего места как элемент организации труда является кооперацией труда между основными работниками и работниками вспомогательных служб и подразделений в отличие от кооперации по прямой технологической линии между непосредственно взаимодействующими работниками.

Это специфическая кооперация, а потому ее целесообразно рассматривать как отдельный элемент организации труда.

Установление приемов и методов труда

Приемы и методы труда - это способы выполнения работы.

Любая деятельность может быть выполнена с разной степенью умелости, с большим или меньшим количеством движений, с разной затратой времени и физиологической энергии.

Установление меры (нормы) труда

Установление норм труда подводит итог техническим и организационным решениям. Трудовые нормы разрабатываются для конкретных производственных условий; если меняются условия, то должны изменяться и нормы.

Планирование и учет трудовой деятельности

Нормирование служит средством оценки различных вариантов организационного обеспечения деятельности персонала.

Оно позволяет количественно оценить эти изменения и выбрать наиболее рациональный вариант.

Элементы организации труда (в широком смысле)

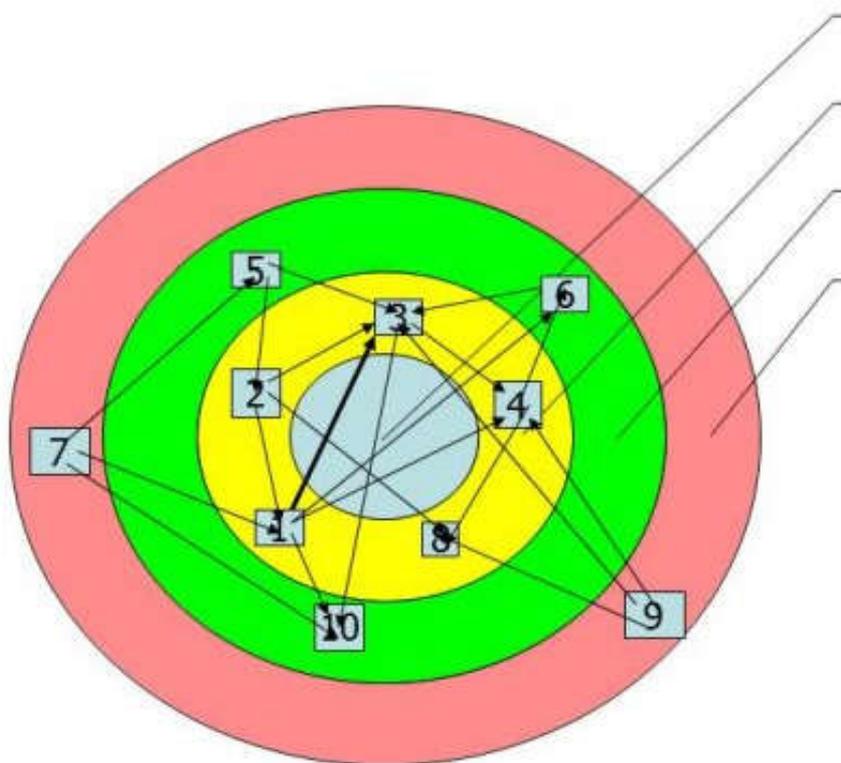
- создание благоприятных условий труда;
- подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;
- установление форм и систем оплаты труда, условий стимулирования и ответственности;
- поддержание высокой дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы

Методики формирования команд

- Социометрический метод Дж. Морено
- Методика КОС-2
- Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки
- Методика «Восприятие индивидом группы»
- Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

Социометрический метод Дж. Морено

*Карта социометрических выборов
- социограмма*



В первом круге располагаются испытуемые, получившие 6 и более выборов, во втором – 3 – 5, в третьем – 1-2.

Чем ближе к центру круга располагается член группы, тем выше его положительный статус, и наоборот

Методика КОС-2

предназначена для изучения коммуникативных и организаторских склонностей. Опросник существует в двух формах: КОС-1 и КОС-2, отличающихся формулировкой вопросов. Состоит из 40 вопросов. Есть компьютерные версии

Методика Q-сортировки

Методика предназначена для изучения представлений человека о себе и позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе :

- Зависимость -независимость;
- Общительность -необщительность;
- Принятие «борьбы» - «избегание борьбы»

Возможно использование данной методики в качестве самооценки для сравнения представлений о самом себе с мнением каждого о каждом внутри группы.

Разработана и впервые опубликована в 1958 г. В.Стефансоном

Методика «Восприятие индивидом группы»

- Методика позволяет выявить три типа направленности (восприятия индивидом группы): индивидуалистический, коллективистский и прагматический.
- Состоит из 14 незаконченных предложений, к каждому из которых надо выбрать один из трех вариантов ответа

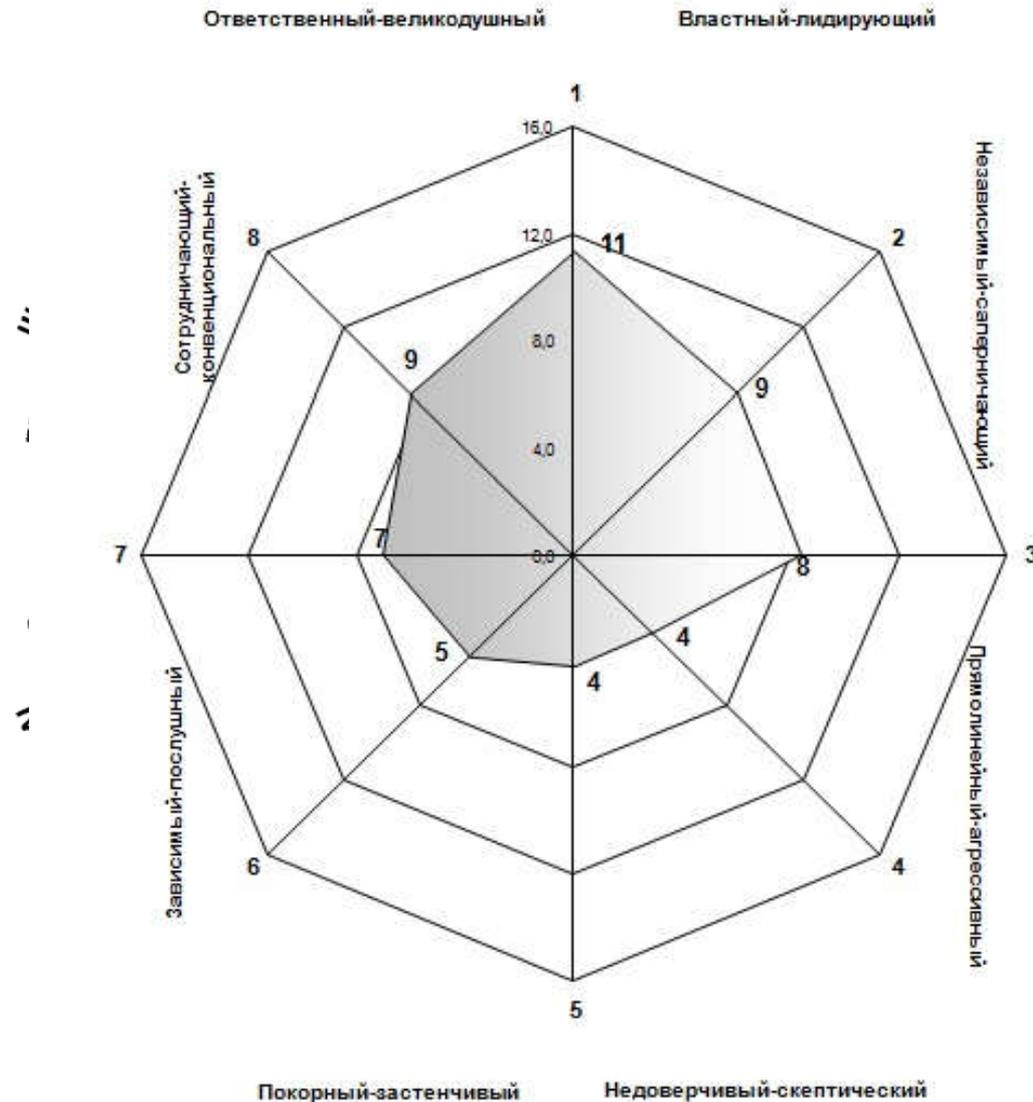
Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

Опросник содержит 128 оценочных суждений, из которых в каждом из восьми типов отношений образуются 16 пунктов, упорядоченных по восходящей интенсивности.

При обработке подсчитывается количество отношений каждого типа: доминирование – подчинение, дружелюбие – враждебность.

В свою очередь, эти секторы разделены на восемь – соответственно более частным отношениям.

Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири



Последовательность формирования команды 1 этап

Исследование общего уровня взаимоотношений (благополучия) в коллективе с помощью социометрического метода Дж. Морено. Если уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) соответствует равенству («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «изолированные» + «отверженные») или левая часть больше, то переход на второй этап. В противном случае следует использовать один из методов управления изменениями организационной культуры:

- найм сотрудников, соответствующих требуемой организационной культуре, и увольнение, не соответствующих (при очень низком УБВ);
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом (при низком УБВ);
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения (при низком УБВ);
- смена организационной символики и обрядности (при низком УБВ)

Последовательность формирования команды

2 этап

Выявление потенциальных лидеров команд, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться команда. Потенциальные лидеры команд должны иметь следующие характеристики:

- ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не формальные показатели;
- умеют вести за собой людей и работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро осваивают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;
- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии;

Последовательность формирования команды

3 этап

- Обучение отобранных лидеров и комплектование команды
- Обучение членов команды
- Распределение ролей в команде, первоначальное ранжирование (делопроизводитель, ответственный за внешние контакты, ответственный за качество, ответственный за финансовую работу, лидер)
- Нормирование деятельности. Уточнение места команды в производственном процессе

Методы эффективного руководства КОЛЛЕКТИВОМ

- **Административные** - предполагают в основном действие механизма принуждения, авторитарного распоряжения, требующего от работника однозначной исполнительности
- **Экономические** используют рычаги материальной заинтересованности
- **Социально-психологические** – их цель - создание "человеческих отношений" на производстве, направленных на формирование у работника потребности добросовестно выполнять свои обязанности и распоряжения руководителя.

Административные методы управления (отличительные черты)

- Обязанности формализованы, должностные инструкции максимально детализированы — руководитель, ориентируясь на государственные стандарты, буквально пошагово прописывает все действия сотрудников. Для любой ситуации есть инструкция, соблюдение которой проверяется досконально.
- Для оперативного руководства используются распорядительные методы управления, то есть выпускаются приказы и распоряжения. Есть система доведения до сотрудников информации, прописанный стандарт документооборота.
- Мотивация для труда основана на трудовой дисциплине и чувстве долга. Прописаны стандарты дисциплинарной ответственности за отступление от инструкций. В частности, применяются негативные стимулы — выговоры, штрафы.

Стиль руководства при использовании административных методов

- Авторитарный, основан на теории «Х и У» Д.Макгрегора
- Согласно этой теории, руководитель изначально предполагает, что сотрудники ленивы и стараются избегать выполнения обязанностей. Поэтому их необходимо постоянно контролировать.
- В организациях, где сознательно или бессознательно практикуются такие методы управления, обычно действует жесткая иерархическая структура, в которой на каждом низшем уровне сотрудникам дается меньше свободы в принятии решений

Достоинства административных методов управления

- Всегда есть ответственный за ошибку.
- Система применима в организациях, не требующих от работников креативности.
- Менеджеры эффективно принимают даже сложные решения, если руководитель прописал ситуацию должным образом в инструкциях.
- Нет смысла стараться мотивировать сотрудников психологическими способами, доносить до них видение учредителей о стратегии развития предприятия.

Недостатки административных методов управления

- Система сама по себе является препятствием для решения творческих задач.
- Использование авторитарного стиля управления создает риск получить постоянную текучку кадров из-за постоянного снижения морального духа сотрудников.

Экономические методы управления

- Основаны на материальной мотивации:
- **Заработная плата** — мотивированный сотрудник в курсе, каким образом ее можно увеличить и стремится сделать это. Либо же выполняет работу в спокойном, стабильном режиме.
- **Стимулирующие выплаты** — способ повысить зарплату из-за действий сотрудников или меняющейся ситуации на рынке. Такой метод прописан в законах для некоторых видов деятельности, например, для вредных условий труда.
- **Материальная помощь** — метод экономически-психологический. Это способ поддержать сотрудника в сложной или чрезвычайной ситуации — события в семье, оплата лечения, несчастный случай.
- **Дополнительные льготы и привилегии** — экономический метод вознаграждений в виде оплаты телефона, спортзала, ДМС, предоставления кредита на льготных условиях

Социально-психологические методы управления

- Подбор сотрудников с учетом их психологических характеристик
- Работа над имиджем руководителей
- Лояльность к компании
- Участие сотрудников в управлении компанией
- Корпоративные мероприятия
- Внимание к потребностям сотрудников
- Сочетание «кнута и пряника»

Стили руководства

- директивный (автократический),
- коллегиальный (демократический),
- разрешительный (либеральный).

Командная стратегия

М. Армстронг: «Команда - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность»

Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С.: «Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации... Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству... Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации»

Классификация команд

- Интрафункциональные команды
- Оперативные команды
- Кроссфункциональные команды
- Предпринимательские команды
- Исполнительные команды менеджеров
- Координационные команды менеджеров
- Самоуправляемые команды
- Самонаправляемые команды в производстве и сервисе
- Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере
- Виртуальные команды

Управление конфликтами в команде



КОНФЛИКТ - противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов и даже столкновения самих оппонентов.



Виды конфликтов

- 1) Личный конфликт.
- 2) Межличностный конфликт.
- 3) Конфликты принадлежности.
- 4) Межгрупповой конфликт.
- 5) Социальный конфликт.

Причины конфликтов

Объективные причины

- непроработанность правовых норм разрешения социальных противоречий во взаимодействии людей,
- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ,
- образ жизни, связанный с материально-бытовой неустроенностью,
- деятельность, в которой нет возможности реализовать свои потребности,
- стереотипы межличностных и межгрупповых отношений,
- нарушения в экологии, негативное воздействие электромагнитных полей, солнечной деятельности или технических установок.

Причины конфликтов

Социально – психологические

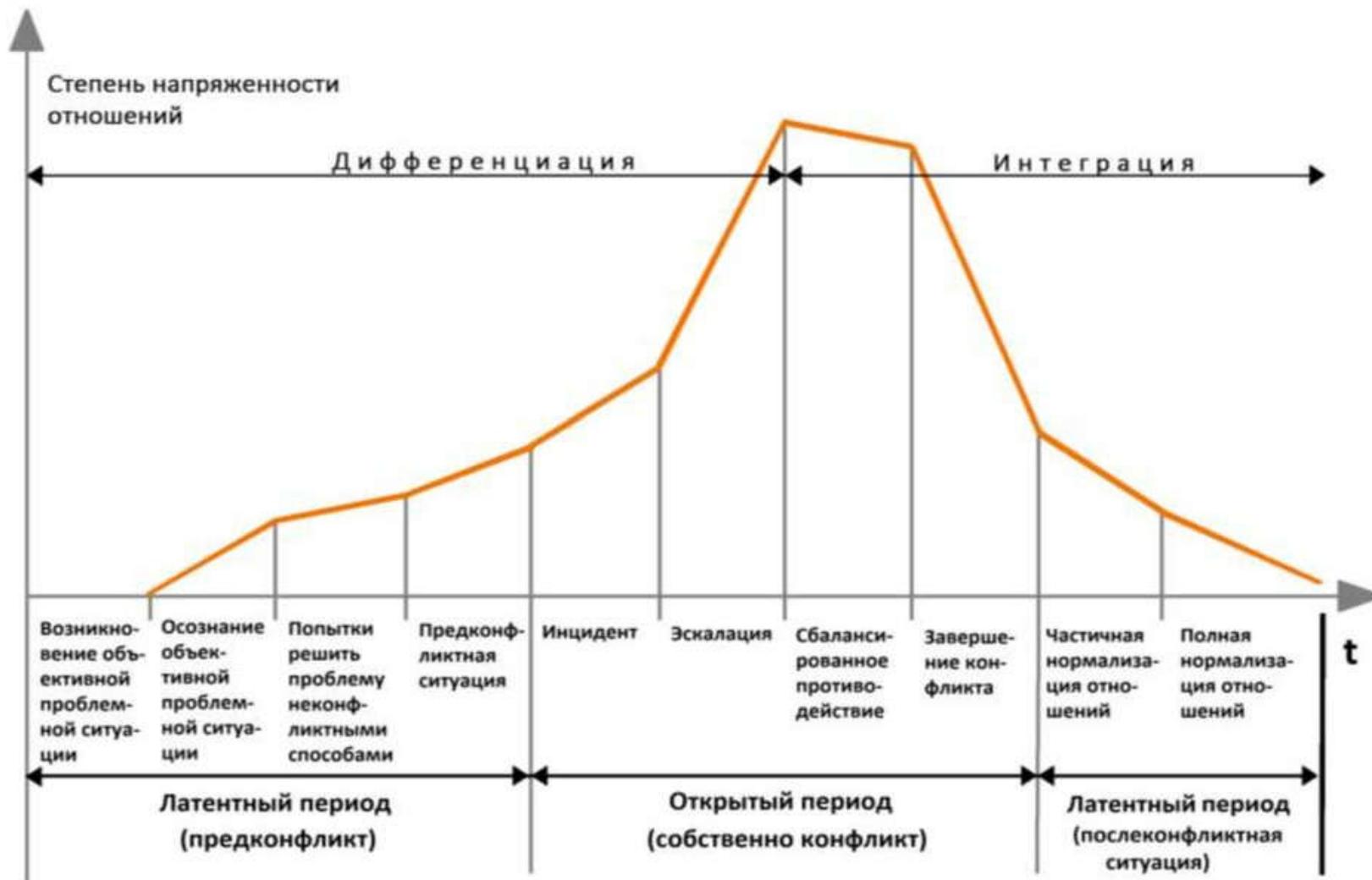
- непосредственное взаимодействие людей, (значительные потери и искажения информации в процессе коммуникации),
- Повышенные притязания на статусно-ролевое положение или нестабильное ролевое взаимодействие,
- Различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга,
- Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми,
- Психологическая несовместимость людей

Причины конфликтов

Организационно-управленческие

- неправильно построенная структура организации,
- непрерывно меняющиеся задачи и деятельность организации,
- неполное соответствии работника требованиям занимаемой должности
- ошибки, допускаемых руководителями при решении управленческих задач,
- неспособность или неумение персонала действовать адекватно складывающейся обстановке

ДИНАМИКА КОНФЛИКТА



Динамика конфликта

Предконфликтная ситуация

- возникновение конфликтной ситуации
- осознание конфликтной ситуации
- попытки решить проблему неконфликтными способами
- предконфликтная ситуация

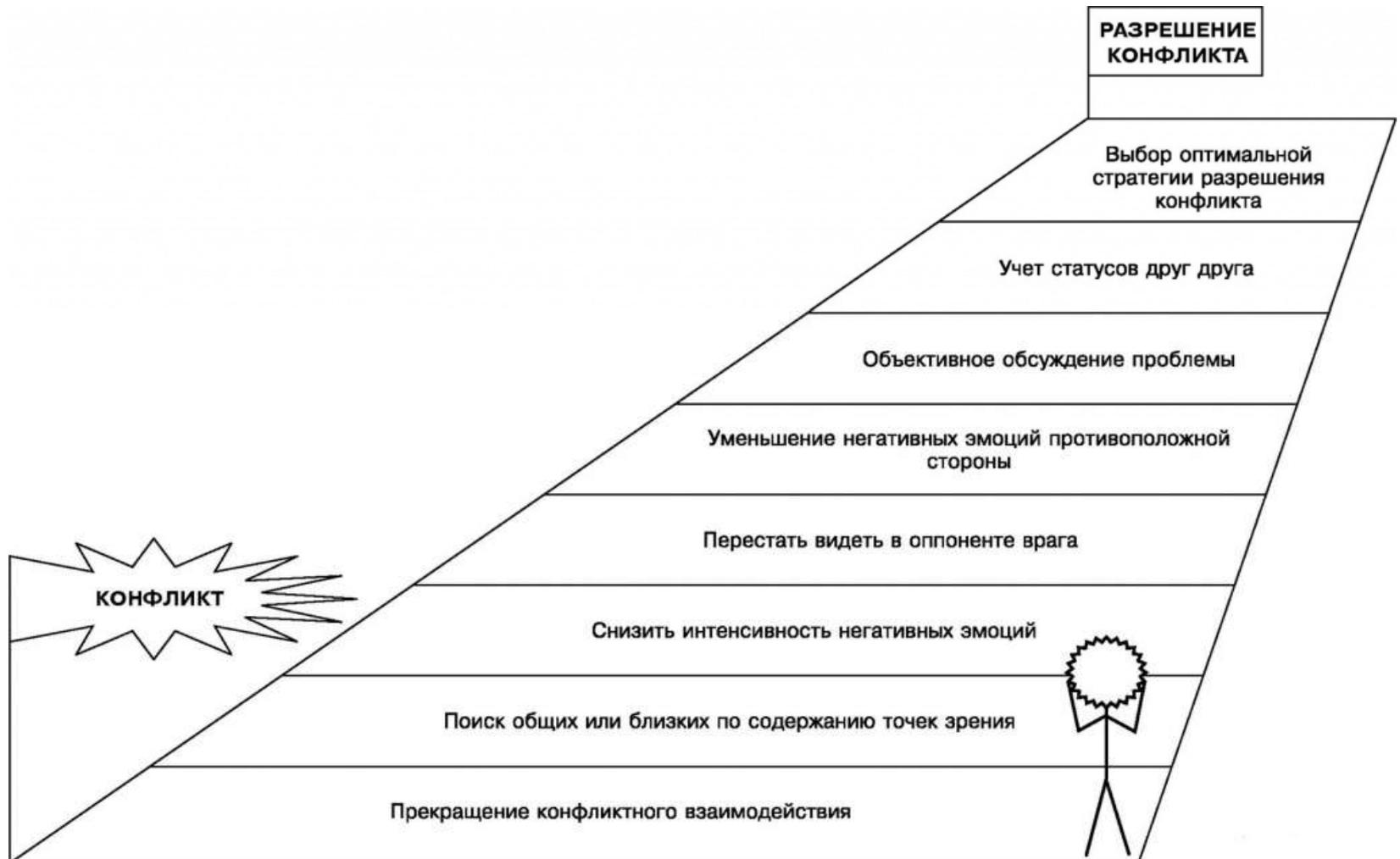
Собственно конфликт

- инцидент (первое столкновение, проба сил, попытка решить проблему в свою пользу. Может и не перерасти в конфликт, если противоречия решаются)
- эскалация (вытеснение адекватного восприятия другого образом врага, рост эмоционального напряжения, переход от аргументов к претензиям и личным выпадам, резкая поляризация интересов, применение насилия, расширение границ конфликта, увеличение числа участников)
- противодействие (снижается интенсивность, т.к. приходит осознание, что продолжение конфликта не приносит ожидаемого результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются)
- завершение конфликта

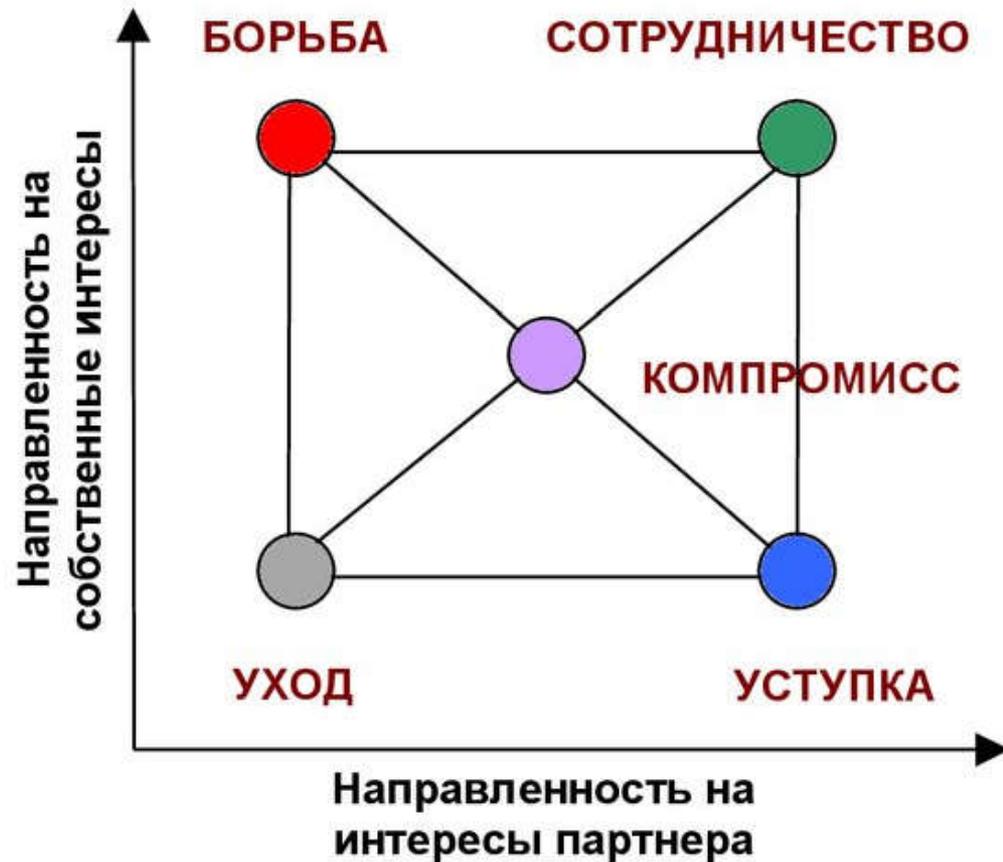
Послеконфликтная ситуация

- частичная нормализация отношений
- полная нормализация отношений

Стратегия разрешения конфликта



Стратегии поведения в конфликтной ситуации



*Модель Томаса—Киллмена
(K.W. Thomas, R.H. Kilmann)*

Стратегии поведения в конфликте:

- **Конкуренция** – «Чтобы я победил, ты должен проиграть».
- **Компромисс** – «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть».
- **Сотрудничество** – «Чтобы выиграл я, ты должен тоже выиграть».
- **Избегание** – «Никто не выигрывает в конфликте, поэтому я ухожу от него»
- **Приспособление** – «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть».



Последствия конфликтов в группе

Образование подгрупп

Удаление инакомыслящих членов

Выбор «козла отпущения»

Организационные изменения в группе

А) изменение групповой цели или фиксация общей цели

Б) изменение в плане действия, использование новых средств для достижения уже намеченной цели

В) Реформа структуры группы.

Появление или смена руководителя

назначение нового руководителя.

смена стиля руководства – переходе от авторитарного управления к демократическому.

Раскол группы.