

Лекція № 8

Тема лекції: «Управління колективом, його розвиток на основі сучасних здобутків у сфері агрономії»

План лекції

1. Створення колективу, його види та етапи розвитку.
2. Управління колективом і його розвиток.
3. Адаптація персоналу та управління нею.
4. Лідер та менеджеру колективі.

Література

1. Конституція України : Закон України від 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 1998 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 27-28. Ст. 181.
3. Стратегії розвитку України : теорія і практика; за ред. О.С. Власюка. К.: НІСД, 2002, 864 с.
4. Соснін О.В. Національні інформаційні ресурси : проблеми визначення і розуміння. *Стратегічна панорама*. 2004. № 4. С. 141-146.
5. Про Державну службу спеціального зв'язку та захист інформації України: Закон України від 23 лютого 2006 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 30. ст.258.
6. Юдін О.К., Бучик С.С. Концептуальний аналіз уразливості державних інформаційних ресурсів. *Наукоємні технології*. 2013. № 3(19). С. 299-304.
7. Приймак Ю.Ю. Національні інформаційні ресурси – джерело державних інформаційних продуктів та послуг. *Державне управління : теорія та практика*. 2009. № 2. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Priymak.pdf
8. Прецизійні фітотехнології в агропромисловому комплексі України / Л. В. Аніскевич, Д. Г. Войтюк, С. М. Вигера, Н. І. Адамчук, Ф. М. Захарін, С. О. Пономаренко, М. М. Ключевич : монографія. Київ : НУБіП України. 2019. 798 с.
9. Аграрна освіта і наука: соціально-філософське осмислення: монографія / О. І. Заздравнова, А. І. Кравцов, О. М. Голікова та ін. ; за заг. ред. О. І. Заздравнової; Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків ФОП Бровін О. В., 2020. 348 с.
10. Вигера С., Ключевич М., Ковальчук Р. Методологія освітніх програм школи філософії їжі та природокористування: навч.-метод. посібник / за наук. редакцією С. Вигери. Київ: ЦП «Компринт», 2024. 137 с.

1. Створення колективу, його види та етапи розвитку.

Створення ефективної команди (колективу) оптимальним складом неминуче зв'язано з необхідністю визначати співвідношення між елементами

однорідності і різноманітності в команді. При цьому потрібно сумістити явно несумісні речі.

Підбираючи людей в колектив, працедавець здійснює свій вибір виходячи з навиків, знань і досвіду, що є у претендентів. Але для досягнення ефективності колективу важливі не тільки навик, знання і досвід, але в рівному ступені особисті якості і особові характеристики членів колективу. Коли ми працюємо разом з іншими людьми у складі однієї групи, кожний з нас як член колективу при взаємодії з іншими її членами виконує ролі двох типів.

Перша і найочевидніша з них це професійна, базується на професійних навиках і практичному досвіді, які ми вносимо в реалізацію проекту або рішення проблеми. Друга роль, нерідко випущена з уваги, це командна роль, в основі якій лежать наші особисті дані. Відмінність між цими двома ролями і їх значення вивчав Мередіт Белбін (R. Meredith Belbin) в 1981-1993 роках. Результати його досліджень на протязі декількох років проходили перевірку на ряду підприємств.

Виявилося, що 5-10% людей не можуть ефективно працювати в командах, і кожний працівник грає одну, дві, а можливо три або чотири командні ролі, які є цілком природним явищем. М.Белбін виділяє дев'ять ролей. Необхідно відзначити, що в рівному ступені важливими для ефективності командної роботи їх можна вважати за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим чином.

Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок в діяльність команди	Допустимі недоліки
«Мислитель» (генератор ідей)	Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення. Прагнення до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди.	Недостатність досвіду, міжособового спілкування. Психологічна нестійкість. Може довго затримуватися на розгляді «цікавих ідей».
«Виконавець»	Перетворює ідеї в практичні дії. Перетворює рішення на легковиконувані завдання. Вносить впорядкованість в діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприязнь до фантастичних ідей і неприязнь до частих змін планів.
«Доводчик»	Старанність і сумлінність.	Наднормова стурбованість станом справ.

	Стежить за тим, щоб завдання виконувалися повністю. Відстежує своєчасність виконання завдання.	Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного відношення до своїх обов'язків з боку інших.
«Оцінювач» (експерт)	Сповідас безпристрасний критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід і проникливість в оцінках. Точність думок, прагнення розглядати всілякі варіанти рішення.	Недооцінка фактів стимулювання і натхнення. Недостатність натхнення і творчої уяви. Здатність збивати інших, пригнічуючи їх ініціативу.
«Дослідник ресурсів»	Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітності контактів. Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму. Перескакує від однієї задачі до іншої. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
«Формувач»	Постійна орієнтованість на рішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди. Сприяє реалізації ухвалених рішень; спонукає співробітників працювати інтенсивніше. Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить в стан роздратованості. Імпульсивність і нетерплячість. Нетерпимість до нечітких формулювань і не рішучість в поведінці. Результат за всяку ціну.
«Колективіст»	Сприяє гармонізації відносин в команді і усунень розбіжностей.	Нерішучість в кризових ситуаціях. Прагнення уникати загострення ситуацій.

	Уважно вислуховує співрозмовника; спирається на думку інших. Чуйність, відсутність наднормової самовпевненості.	Може перешкодити здійсненню дій у вирішальний момент.
«Голова» (координатор)	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має хороші комунікативні навички; соціальний лідер.	Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій. Схильність до перекладення своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги всієї команди.
«Фахівець»	Володіє навиками і знаннями, що рідко зустрічаються. Цілеспрямованість і здатність концентрувати зусилля. Ініціативність і здатність цілком віддаватися роботі.	Корисний тільки у вузькій професійній сфері. Часто слабкі комунікативні навички. Часто, образно кажучи, не «бачить лісу за деревами».

Види колективів

Трудовий колектив - це живий організм, тому що він складається з людей, і йому також властиві нездужання і навіть хвороби, властиві живим людям. Можна лікувати сліdstва хвороби, для цього лікарі приписують ліки, уколи, дієти, у гіршому випадку - хірургічні операції, ефективність такого лікування часто непередбачувана, краще лікувати причини хвороби, але виявити причину захворювання дуже важко, особливо якщо хвороба запущена.

Для трудового колективу, як для будь-якого живого організму, переважно профілактика, ніж лікування, мудрі і досвідчені керівники це зрозуміли давно.

У разі, коли хвора одна людина, ми набираємо «03». А що робити, якщо хворий трудовий колектив?

В капіталістичних країнах дуже розвинена мережа різних консультаційних і психологічних служб. Вони «виховують» трудовий колектив з пелюшок. Ми тільки недавно «зачали» щось подібне, проте наші консультанти вже працюють на достатньо високому професійному рівні.

Розвиток колективу.

Отже, давайте проаналізуємо перший **етап розвитку** трудового колективу. Умовно назвемо його «сімейно-приятельський». Типові помилки цього етапу:

1. На роботу, як правило, запрошують родичів і знайомих.

Новоявлений директор упевнений, що цих людей він знає добре (вони не обдурять, не вкрадуть, не «наведуть»). Ми часто знаємо людей в повсякденному житті, але не маємо уявлення про їх ділові якості, а це найголовніше в бізнесі.

Важливо пам'ятати про те, що «хороший хлопець» - ще не професія.

2. У фірмі немає чіткого розподілу обов'язків між співробітниками; кожен береться виконувати ту роботу, яку йому хочеться або ту, яка підвертається під руку. Але відомо, що «коли в товаришах згоди нема, на лад їх справа не йде».

3. Під дахом фірми збираються люди з діаметрально протилежними поглядами на бізнес. Одні шукають вживання своїм нереалізованим здібностям, для них часто навіть байдуже, в якій області працювати - космонавтиці, торгівлі, медицині. Інших привертає велика платня, третім хочеться просто десь скоротати залишок тлінного життя і краще це зробити в приємній компанії.

На стадії організації і перших самостійних кроків новоспеченого трудового колективу проблеми носять симптоматичний характер, тому, якщо їх вчасно помітити, то рішення проблем буде не дуже складним.

По-перше, слід уточнити цілі і задачі, що стоять перед самою фірмою і трудовим колективом. Підходи до формування команди і тренування людей на взаємодію залежать від того, що потрібне у результаті - група слухняних і відповідальних виконавців або креативна бригада, яка розробляє нові напрями діяльності або працює над маркетинговою політикою.

Девіз такої бригади: «ми різні і тому разом можемо зробити більше, ніж кожен окремо».

По-друге, при підборі кадрів доцільно користуватися послугами психологів-психоаналітиків або спеціалізованих кадрових агентств.

Річ у тому, що кожна людина схильна вибирати суспільство собі подібних, наприклад, по світогляду, освіті, інтересам і т.д. Керівник неусвідомлено виділяє тих, хто схожий на нього. І якщо шеф - людина імпульсна і терпіти не може педантичних і скрупульозних людей, то хорошого головного він може і не помітити.

По-третє, потрібно, щоб в трудовому колективі відбулося розділення ролей і відповідальності, з'явилася готовність виконувати свій об'єм роботи. Але не експериментуйте з ролевими іграми: це краще доручити професіоналам.

На другому етапі життя трудового колективу відбуваються кадрові перестановки, що спричиняють за собою зміну традицій і звичаїв, що встояли.

Фінансове положення фірми стабілізується, з'являються службові автомобілі, оргтехніка і охорона. Всі співробітники приходять в офіс у встановлений час, але тепер рідко хто засиджується допізна. Працює принцип: «якщо ти не встигаєш зробити свою роботу в робочий час, то ти поганий працівник». В колективі неначебто обговорюються плани на майбутнє, зовні всі прагнуть змін для загального блага, але це тільки зовні. Всі конфлікти заховані

глибоко. Дії співробітників направлені на те, щоб довести шефу: з нашим відділом все гаразд, а винуваті інші підрозділи.

Назвемо умовно цей етап «епоха змін».

Для характеристики цього етапу скористаємося розробками канадських вчених Манфреда, Міллера, які досліджували «патологічні» випадки і описали їх за допомогою медичної термінології.

1. «Параноїдні» колективи. В таких колективах панує страх, недовірливість, підозри з приводу можливих переслідувань. Ретельно збирається вся «важлива» інформація - адже необхідно своєчасно обчислити зовнішніх і внутрішніх ворогів і підготується до захисту. У персоналу працює мотивація на захист. Співробітники консервативні, бояться ризикувати, відчують себе потенційною жертвою. Спілкування напружене, люди відчужені і холодні по відношенню один до одного. Для зниження ризику в таких організаціях розмежовуються всі виробничі процеси.

2. «Драматичні» колективи. Вся робота - це шоу, спектакль, розрахований на публіку. Причому цією публікою можуть бути колеги, керівництво, клієнти фірми. Співробітники дуже активні, дуже невимушені в спілкуванні і надзвичайно заповзятливі. Рішення приймаються ризиковані, засновані не на фактах, а не прагненні продемонструвати самостійність. Планомірне керівництво в цих фірмах вважається скучним заняттям, керівники одержимі новими ідеями, які швидко змінюватимуть один одного. В такій організації неможливо розробити не тільки довгостроковий план, але і середньостроковий. Коливання і метання, скачки з однієї ринкової ніші в іншу, видимість активності найбільш характерні для «драматичного» колективу. Фінал - банкрутство або повний розвал фірми.

3. «Депресивні» колективи. Функціонують в стабільному оточенні, без істотної конкуренції. На ринку така організація якийсь час може протриматися за рахунок «вчорашніх» товарів-послуг. Її керівники - щось середнє між економом і нічним сторожем. Пасивність, невпевненість в майбутньому і надія на те, що «все як-небудь обійдеться» - основні настрої в колективі. Виступати з пропозиціями і ініціативами безглуздо, головне - зберегти статус-кво.

4. «Шизоїдні» колективи. В такому агропідприємстві керівник вважає за краще ні в що не вплутуватися в ім'я власної безпеки, з підлеглими зберігає велику дистанцію, не дає їм вказівок. Його людські якості ніяк не виявляються. Співробітникам при спілкуванні з таким шефом страшно і «холодно». Серед керівників середньої ланки може йти мишача метушня, тобто боротьба за те, що влаштовує керівництво, фірма розділяється на «князівства і графства». Будь-яка інформація ретельно приховується, оскільки є знаряддям влади. Процвітання і благополуччя такій фірмі чекати не доводиться, хоча кар'єристи можуть виштовхнути її вгору на деякий час, щоб задовольнити «відчуття власної важливості».

5. «Примусові» колективи. В такому агропідприємстві все розписано, систематизовано і затверджено до дрібниць. Дії регламентовані, а в товстих папках існують вказівки керівництва на всі випадки життя. Власна ніша на ринку у такої фірми гранично конкретна, всі цілі визначені. Основне прагнення співробітників - уникнути помилок і неточностей, оскільки «крок управо, крок вліво – спроба до втечі, стрибок на місці - провокація». В спілкуванні між співробітниками значущу роль грає службове положення і місце, яке займає співробітник на ієрархічних сходах. Складнощі в такому колективі починаються тоді, коли необхідно швидко перебудується, а у фірми немає запасу гнучкості.

Помилки, властиві таким колективам:

1. Керівник упевнений: краще, ніж він, ніхто не справиться з проблемами в його фірмі. Це досить поширений стереотип багатьох керівників. В даній ситуації краще всього дати їм можливість спробувати свої сили. Світова практика бізнес-консультантів свідчить, що тільки одиниці справляються з проблемами самостійно. Як правило, це керівники достатньо могутніх корпорацій, які вкладають багато засобів в тренінги, семінари і інші повчальні програми не тільки для себе, але і для своїх підлеглих. Менш крупні фірми частіше користуються послугами запрошених консультантів.

2. Керівник не дає можливість глибоко вивчити проблему, намагаючись одержати відповідь після 10-хвилинної бесіди. Він не хоче, щоб хтось «чужий» дізнався про те, що відбувається в колективі.

Але ж для того, щоб з'ясувати причину, потрібно пройти серйозне обстеження, яке повинні проводити фахівці різних профілів, інакше істинну причину захворювання можна не знайти.

3. Керівник вважає, що є просто психологічна несумісність людей і його задача - відразу їх розпізнати.

Це не зовсім правильна точка зору. Дуже часто в одній фірмі працюють абсолютно несумісні люди, а фірма процвітає. Буває і навпаки. Одна з головних задач керівника - об'єднати людей для виконання конкретної задачі, тоді у них не виникатимуть думки про несумісність. За панування переконання, що всі люди відрізняються один від одного, і що відмінність може приносити користь, конфліктів практично не буде. А для більш ефективного досягнення бажано не «ставити в одну упряжку» двох лідерів, якщо вони відносяться до категорії «рішучих, упертих і настирних». Краще, коли у відділі (або групі) буде один «ведучий» і декількох «відомих».

2. Управління колективом і його розвиток.

У міру розвитку колективи проходять через певний ряд послідовних етапів:

• **Притирання.** Люди дивляться один на одного і намагаються визначити наскільки вони хочуть у все вникнути. Справжні відчуття ховаються. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає.

• **«Палацовий» переворот.** Оцінюється внесок лідера, утворюються клани, угруповання, розбіжності виражаються відкритіше. Можлива боротьба за

лідерство; лідер або підтверджує свої повноваження або поступається більш сильному.

- **Результативність.** Потенціал колективу зростає. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати, і вживаються заходи по підвищенню продуктивності. Частіше за все швидко досягаються високі результати.

- **Ефективність.** Колектив набуває досвіду в успішному рішенні проблем і задач і використовуванні ресурсів. Акцент робиться і на уточнення задач.

- **Майстерність.** Діють міцні зв'язки між його членами. Людей приймають і цінують по достоїнствах, а не по претензіях.

- **Старіння.** Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, що вже не відповідають задачам нового часу. Тривалий час функції, структура, положення, інструкції і методи роботи не міняються. В колективі нагромадилася утомленість, частіше за все домінують формальні взаємостосунки і огляд на лідера.

- **Смерть.** За якоїсь причини колектив припиняє своє існування.

На окремих стадіях колектив може знайти, що зростання його показників загальмувалося. Один з симптомів обмежень, що з'явилися, – це психологічні конфлікти і невисокі результати. Ось обмеження з якими часто стикаються колективи:

- Невідповідність керівника і колективу.
- Некваліфіковані співробітники, що не розвиваються.
- Поганий соціально-психологічний клімат.
- Нечіткість мети або критеріїв роботи.
- Низька результативність роботи колективу.

Як створити ефективний колектив?

Існує багато оригінальних програм створення працездатних груп, проте складно запропонувати універсальний метод їх формування.

Поради	Пояснення
Встановіть ясні цілі	Мета повинна бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти.
Починайте з малого	«великий дуб зростає з маленького жолудя». Успіх укріплює довір'я і створює основу для нового успіху. Люди віддають перевагу ідеям, в яких вони можуть розібратися.

Перш ніж діяти, добийтеся згоди	Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність зростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає чималого часу.
Складіть реальний графік перетворень	«Москва не відразу будувалася». Іноді навчитися означає від чогось відучитися. Культурний рівень міняється дуже поволі.
Радьтеся часто і щиро	Люди можуть сказати багато цінного. Коли радяться, тим самим укріплюють згоду. Маніпулювання підриває можливість створити колектив.
Зв'яжіть створення колективу з організаційною роботою	Розробіть нову структуру, положення і інструкції. Люди з більшою готовністю підуть на експеримент, якщо це не вимагає більшого об'єму додаткової роботи.
Сміливо зустрічайте складні проблеми	Не кладіть складні питання під сукно, прагніть вирішити їх в першу чергу.
Заохочуйте відвертість і щирість	Із забобонами і помилковими поглядами легше справитися якщо обговорювати їх відкрито. Не пригнічуйте дискусії і опонентів.
Не викликайте помилкових надій	Обіцяти легше всього, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують.
Якщо потрібно, перебудуйте свою роботу	Створення колективу може збільшити об'єм роботи, методи ухвалення рішень і стиль керівництва.
Ніколи не пасуйте перед труднощами	Пам'ятайте, що невідоме лякає більше, ніж відоме. Якщо проблему висловити вголос, вона вже не здається страшною.
Краще бути дипломатом, ніж автократом	Людей не можна примусити змінити відношення. Людей можна примусити прикинутися що вони міняються. «ви можете загнати коня у воду, але не примусите пити»

Подумайте про кар'єру своїх співробітників	Люди люблять бути самі учасниками процесу ухвалення рішень. Керівник може відчувати небезпеку швидкого просування молодого підлеглого. Окремі співробітники можуть перерости свої нинішні функції, і треба їх вчасно просунути. Можливий індивідуальний розвиток.
Заохочуйте творчу ініціативу	Нові ідеї породжують подальшу творчість. Існуючі методи і системи можуть виявитися під питанням.
Делегуйте повноваження	У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень звичайно означає розвиток.
Приймайте допомогу ззовні, якщо це необхідне	Ретельно вибирайте, до кого звертатися. Приймайте на себе відповідальність за свої дії. У кожної людини із сторони свій погляд на проблему і досвід. Люди із сторони не хочуть брати участь в організаційній роботі.
Вчіться на помилках	«досвід – це сума накопичених помилок». Визнавайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок – це найцінніше, що можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе.

Групи. Поняття груп і їх значення.

Людина потребує спілкування з собі подібними і, мабуть, одержує радість від такого спілкування. Більшість з нас активно шукає взаємодії з іншими людьми. У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короточасні і незначні. Проте, якщо двоє або більше людей проводять достатньо багато часу в безпосередній близькості один до одного, вони поступово починають психологічно усвідомлювати і існування один одного.

Час, потрібний для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і від характеру взаємозв'язку людей. Проте, результат такого усвідомлення практично завжди один і той же. Усвідомлення того, що про них думають і чогось чекають від них інші, примушує людей деяким чином міняти свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування соціальних взаємостосунків. Коли такий процес відбувається, випадкове скупчення людей стає групою.

Кожний з нас належить одночасно до багатьох груп. Ми – члени декількох сімейних груп: своєї безпосередньої сім'ї, сімей бабусь і дідусів, двоюрідних сестер і братів, родичів дружини або чоловіка і т.д. Більшість людей належить також до декількох груп друзів – громадянству, які досить регулярно бачаться

один з одним. Деякі групи виявляються недовговічними, і їх місія проста. Коли місія виконана, або коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. Прикладом такої групи можуть бути декілька студентів, які збираються разом для підготовки до майбутнього іспиту. Інші групи можуть існувати протягом декількох років і робити істотний вплив на своїх членів або навіть на зовнішнє оточення. Прикладом таких груп можуть бути об'єднання школярів-підлітків.

За визначенням Марвіна Шоу, «група – це двох осіб або більш, які взаємодіють один з одним таким чином, що кожна особа робить вплив на інших і одночасно знаходиться під впливом інших осіб».

Формальні групи. Виходячи з визначення Шоу, можна вважати, що організація будь-якого розміру складається з декількох груп. Керівництво створює групи по своїй волі, коли проводить розподіл праці по горизонталі (підрозділи) і по вертикалі (рівні управління). В кожному з численних відділів великої організації може існувати десяток рівнів управління. Велика організація може складатися буквально з сотень або навіть тисяч малих груп.

Ці групи, створені по волі керівництва для організації виробничого процесу, називаються формальними групами. Як би малі вони не були, це – формальні організації, чиєю щонайпершою функцією по відношенню до організації в цілому є виконання конкретних задач і досягнення певної, конкретної мети.

В організації існує три основні типи формальних груп:

- групи керівників;
- виробничі групи;
- комітети.

Командна (супідрядна) група керівника складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Президент компанії і старші віце-президенти – ось типова командна група. Іншим прикладом командної супідрядної групи є командир авіалайнера, другий пілот і бортінженер.

Другий тип формальної групи – це робоча (цільова) група. Вона звичайно складається з осіб, що разом працюють над одним і тим же завданням. Хоча у них є загальний керівник, ці групи відрізняються від командної групи тим, що у них значно більше самостійності в плануванні і здійсненні своєї праці.

Третій тип формальної групи – комітет.

Усі командні і робочі групи, а також комітети повинні ефективно працювати – як єдиний злагоджений колектив. Тепер уже немає необхідності доводити, що ефективне управління кожною формальною групою усередині організації має вирішальне значення. Ці взаємозалежні групи є блоками, створюючими організацію як систему. Організація в цілому зможе ефективно виконати свої глобальні задачі тільки за умови, що задачі кожного з її структурних підрозділів визначені так, щоб забезпечувати діяльність один

одного. Крім того, група в цілому впливає на поведінку окремої особи. Таким чином, чим краще розуміє керівник, чим же є група і чинники її ефективності, і чим краще він володіє мистецтвом ефективного управління групою, тим більше вірогідності, що він зможе підвищити продуктивність праці цього підрозділу і організації в цілому.

Неформальні групи. Не дивлячись на те, що неформальні організації створюються не по волі керівництва, вони є могутньою силою, яка за певних умов може фактично стати домінуючою в організації і зводити нанівець зусилля керівництва. Більш того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати. Деякі керівники часто не усвідомлюють, що вони самі примикають до одній або декількох таких неформальних організацій.

3. Адаптація персоналу та управління нею.

Адаптація персоналу – це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що змінюються.

Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.

Розрізняють наступні етапи і форми адаптації персоналу:

- випробувальний термін тривалістю 3-6 місяців;
- адаптація молодих фахівців тривалістю до 3-х років;
- програма введення в посаду керівного працівника тривалістю до 1-го року;
- наставництво і консультування;
- розвиток людських ресурсів.

Виділяють два напрямки адаптації:

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи;
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця.

Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і не писаних норм, до стилю роботи керівників.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Виділяються декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу:

- Початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій данного колективу.
- Другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.
- Третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.
- Четвертий етап – це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію та поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу;
- особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Управління адаптацією. Управління адаптацією – це вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації.

Необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і визначає відповідну технологію. Так, відносно молодих працівників технологія управління включає:

- аналіз очікувань працівників;
- найм і прогноз стабільності нового працівника;

- введення в колектив;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників адміністрації і лінійних керівників.

Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Практика показує, що 90% людей, які звільнились протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості колег.

4. Лідер та менеджеру колективі.

Історія і природа лідерства. Основою лідерства є специфічний тип управління, який виник в старовині на основі відносин «господар – раб» і «лідер – послідовник». При цьому лідер займає в групі центральну позицію і концентрує авторитарну владу, яка домінує над послідовниками. Об'єднання послідовників коло лідера дозволяє в короткі терміни і в несприятливих умовах вирішувати важкі задачі. Відносини «лідер – послідовник» відомі нам з дитинства і сприймаються цілком природно, хоча іноді і хворобливо. Вихователь в дитячому саду, батьки в сім'ї, вчитель в школі, «отаман» у дворі, староста в студентській групі – всі вони якийсь час займають місце лідера в нашому житті.

Право на владу отримується лідером в ході формування групи послідовників і полягає в ухваленні рішень і розпорядженні ресурсами групи для досягнення поставлених цілей. Реально цим правом лідер користується тільки до того моменту, поки це признається його послідовниками в неформальній організації.

Винагорода і примушення як методи дії на групу – головний інструментарій в роботі з послідовниками. Вони характеризують справедливість, авторитетність і мотивацію лідера відносно членів його групи і приводять до зростання її чисельності або розпаду у разі особистої користі або тиранічного примушення.

Лідерські відносини відрізняють те, що група послідовників визнає особові і фізіологічні якості лідера, передає йому владні повноваження, наділяє його відповідальністю, а так само надає йому необхідну підтримку в досягненні поставлених цілей.

Типи відносин лідерства. Неефективне лідерство побудовано на відносинах типу «раб-господар», коли влада лідера практично абсолютна.

Авторитарне управління побудовано на традиційних відносинах «начальник-підлеглий», коли влада лідера підтримується всіма нормативними документами адміністративної системи.

Ефективне лідерство побудовано на новому типі відносин «лідер-послідовник», коли лідер одержує владу від послідовників, що визнають його цінність і важливість для їх спільної роботи в групі.

Лідер і менеджер. Чим відрізняється лідерство і управління, лідер і менеджер?

Лідерство – це здатність впливати на групи людей, що б спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління – це процес дії на колективи людей з метою ефективної координації їх дій у виробництві. Таким чином, управління носить загальний характер, воно існує завжди і скрізь, а лідерство – це вершина управління, коли необхідно забезпечити найефективніше досягнення цілей.

Лідерство не замінює управління і не існує зовні нього, а доповнює управління в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Лідерство – це частина управління, заснована на виняткових здібностях лідера впливати на групи людей в цілях ефективного досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство є найбажанішим типом відносин управління з самими високими можливостями участі працівників в управлінні і досягненні кінцевої мети.

Основні відмінності лідера від менеджера.

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює по цілях інших	Працює по своїх цілях
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху

Професійний	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
поважаємий	Обожнюємий

Слід зупинитися на відмінностях між лідером і менеджером. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики як би знаходяться в різних вимірюваннях.

Менеджер – це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Свою взаємодію з підлеглими він будує на фактичній інформації, нормативних документах, традиціях організації і в рамках встановлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього, допомагаючи їм адаптуватися до нового і пройти етап змін.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Частіше за все вони з потреби орієнтуються на кимось встановлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін. Лідери самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіють лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в житті рідше.

Типи «важких» керівників. Знання різних типів «важких» керівників, уміння визначити їх і поводитися з ними може допомогти менеджерам і іншим фахівцям побудувати більш здорові і продуктивні відносини з безпосередніми керівниками.

«Важкі» керівники мають декілька загальних рис:

- більшість службовців згодна з тим, що ці керівники насправді «важкі»;
- ці боси постійні в своїй «важкій» поведінці; їх підопічні знають, що вони збираються робити, ще до того, як вони це зроблять;
- їх фірмове гасло – «це не моя вина»; з цієї причини хто-небудь інший завжди звинувачується у всьому, що виконується не правильно;
- спілкування з ними виснажує час і сили їх співробітників;
- енергія, затрачена їх службовцями при контакті з ними, звичайно не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

Ось їх умовні назви, які відповідають самі за себе:

- «новий російський»;
- «мафіозі»;
- «наполеон»;
- «важливий птах»;
- «організатор»;
- «авторитет»;
- «хитрий лис»;
- «сірий кардинал»;
- «задирака»;
- «ведмідь»;
- «боєць»(для жінок «амазонка» або «Жанна Д'Арк»);
- «лестивець»;
- «всезнайко»;
- «ледар»;
- «ненормальний».