

---

# **5. Основы кадровой ПОЛИТИКИ**

# Вопросы для изучения

---

**5.1. Трудовой коллектив: понятие и виды.**

**5.2. Неформальные коллективы (группы).**

**5.3. Влияние и власть.**

**5.4. Участие работников в управлении.**

---

---

# **5.1. Трудовой коллектив: понятие и виды**

# Трудовой коллектив –

---

это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

Члены коллектива взаимодействуют между собой, причем каждый влияет на деятельность другого.

Коллектив создается руководителями на основе разделения труда, но он представляет собой единое целое, его связывает система целей.

---

# Эффективность деятельности работников в группах зависит от:

---

- размеров и половозрастного состава;
  - сплоченности;
  - степени конфликтности;
  - групповых норм;
  - статуса и ролей членов группы;
  - уровня образования и др.
-

# В основе групп:

---

- разделение труда;
  - субординация по вертикали;
  - система коммуникаций.
-

# В соответствии со ст. 21 ТК РФ работник имеет право на:

---

- заключение, изменение и расторжение трудового договора;
  - рабочее место, соответствующее условиям, определенным государственными стандартами, требованиям безопасности труда и коллективного договора;
  - своевременную и в полном объеме выплату заработной платы;
  - отдых после нормальной продолжительности рабочего дня, выходные дни, нерабочие праздничные дни и ежегодный оплачиваемый отпуск;
-

- 
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
  - создание профессиональных союзов;
  - участие в управлении организацией;
  - защиту своих прав, разрешение трудовых споров, включая право на забастовку в порядке, установленным ТК РФ;
  - возмещение вреда (включая и моральный), причиненного работнику при исполнении им трудовых обязанностей;
  - обязательное социальное страхование.
-

- Управление представляет собой единство двух процессов:  

---

**единоначалия и группового самоуправления.**
  - Задача менеджера - согласовать эти процессы, создать «команду».
  - Для команды характерно:
    - Широкое обсуждение проблем перед принятием решений;
    - Использование дополнительной информации, советов;
    - Создание духа сплоченности, коллектива единомышленников.
-

# Контрольные вопросы

---

1. *Дайте определение трудового коллектива.*
  2. *От чего зависит эффективность деятельности группы?*
  3. *На основе каких принципов действуют группы?*
  4. *Каков порядок устройства человека на работу?*
  5. *Какие права предоставлены работнику Трудовым кодексом?*
  6. *Какие особенности «команды»?*
-

---

## **5.2. Неформальные коллективы (группы)**

# Неформальные группы –

---

спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Образуются по возрастным, национальным, интеллектуальным и другим признакам.

В группе каждый одновременно оказывает влияние на другого, и сам испытывает такое влияние.

---

# Причины возникновения

---

- потребность в чувстве принадлежности;
  - помощь от неформальной группы, которую люди не получают от менеджеров;
  - защита своих работников, особенно в случаях, когда люди не доверяют руководителю;
  - потребность в общении, она особенно остро проявляется, когда руководители что-то скрывают от работников, либо в организации слабо развиты коммуникации;
  - желание молодых людей сплотиться вокруг интереса к новомодным увлечениям;
  - взаимные симпатии людей.
-

# Сравнительная характеристика групп

<b>Характеристики</b>	<b>Формальные группы</b>	<b>Неформальные группы</b>
Создание	Воля руководства при разделении труда, заранее продуманный план	Спонтанное
Главные функции	Выполнение конкретных задач, достижение заданных целей	Получение психологических выгод: принадлежность, помощь, защита, общение, симпатия

Признаки групп	Командная, рабочая, для выполнения задачи	Размер, состав, сплоченность, уровень конфликтности, функциональные роли
Основа действий	Положения, правила, инструкции	Неписанные нормы и правила
Схожие черты	Иерархия, должности, поощрение и наказание	Иерархия, лидеры, санкции, осуждение и признание

# Процесс создания неформальных групп

---

- неосознанное объединение как реакция на событие аварийного характера;
  - возникновение осознанных эмоций;
  - организованное сплочение для борьбы с внешней постоянной опасностью;
  - утверждение позитивной цели;
  - решение крупных долгосрочных целей, достижение которых возможно только в коллективе.
-

# Возможные проблемы, связанные с неформальными группами

---

- снижение эффективности деятельности;
  - распространение ложных слухов;
  - сопротивление переменам;
  - увод организации от решения плановых задач;
  - ориентация на достижение собственных, а не формальных целей.
-

# Возможная польза от неформальных групп

---

- преданность предприятию;
  - высокий дух коллективизма;
  - высокая производительность труда;
  - поддержание социальной целостности коллектива;
  - снятие социальной напряженности;
  - поддержание высокой самооценки и самоуважения;
  - роль буфера между работником и формальной организацией.
-

# Задача менеджера -

---

- умело строить взаимоотношения с неформальными группами,
  - учитывать их точку зрения,
  - знать статусы и роли членов групп, степень конформизма их членов,
  - изучать действующие в группах нормы и правила,
  - прилагать усилия к тому, чтобы они действовали в интересах дела.
-

# Формирование коллектива

---

- Рождение коллектива (формального и неформального).
  - Установление взаимодействия.
  - Появление отношений (симпатия и антипатия).
  - Создание референтных групп.
  - Распределение ролей.
  - Диагностика с помощью социоматриц и социограмм.
-

# Рекомендации руководителю

---

- нужно искать незаурядных работников;
  - самому привносить вдохновение;
  - показывать самому пример отношения к делу;
  - давать работникам свободу действий при выполнении поручений;
  - выделять ресурсы для развития персонала.
-

# Контрольные вопросы

---

1. Дайте определение трудового коллектива.
  2. От чего зависит эффективность деятельности группы?
  3. На основе каких принципов действуют группы?
  4. Каков порядок устройства человека на работу?
  5. Какие права предоставлены работнику Трудовым кодексом?
  6. Какие особенности «команды»?
  7. Как образуются неформальные группы?
  8. Какие причины ведут к образованию неформальных групп?
  9. Какие сходства и различия формальных и неформальных групп?
  10. Могут ли быть польза или вред от неформальных групп?
  11. Как должен строить свои взаимоотношения с неформальными группами руководитель?
  12. Что такое референтная группа?
-

---

## **5.3. Влияние и власть**

---

# Власть –

---

- это возможность влиять на поведение других людей с целью подчинить их своей воле.
  - Различают формальную и реальную власть, первую дает должность, а вторую не только должность, но и авторитет руководителя.
  - Объем власти может измеряться числом подчиненных или ресурсами, находящимися в распоряжении обладателя власти.
-

# Основы власти

---

1. Вознаграждение – ст. 191 ТК РФ:
    - (благодарность,
    - премия,
    - ценный подарок,
    - почетная грамота,
    - представление к званию лучшего по профессии).
  2. Принуждение – ст. 192 ТК РФ:
    - замечание;
    - выговор;
    - увольнение по соответствующим основаниям.
  3. Обладание ресурсами (материальными, информационными и другими).
-

## 4. Экспертная власть

- Знания,
  - Компетентность.
- 

## 5. Власть традиции

- Роль воспитания человека,
- Причины разрушения.

## 6. Власть примера

- Привлекательные качества и свойства руководителя,
  - Желание быть похожим на него,
  - Харизма.
-

# Черты

## харизматического лидера:

---

- 1) излучает энергию, которая заряжает окружающих;
  - 2) имеет внушительную внешность;
  - 3) обладает независимостью характера;
  - 4) имеет хорошие риторические способности;
  - 5) вызывает восхищение своей личностью;
  - 6) может достойно и уверенно держаться на людях.
-

# **Лидерство –**

---

**это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании основ власти и побуждающий людей к достижению общих целей.**

---

# **Теория лидерских качеств Ральфа Стогдилла**

---

- Ум и интеллектуальные способности.**
  - Господство или преобладание над другими.**
  - Уверенность в себе.**
  - Активность и энергичность.**
  - Знание дела.**
-

# Способы влияния на подчиненных

---

- Убеждение,
  - Внушение,
  - Похвала,
  - Критика.
-

## **5.4. Участие работников в управлении**

---

# Участие дает положительные результаты:

---

- используется более полно человеческий потенциал;
  - повышается мотивация работников;
  - повышается производительность и эффективность труда;
  - уменьшается сопротивление изменениям;
  - развивается система коммуникаций.
-

# Отказ от власти целесообразен, если

---

- люди достигли высокой квалификации;
  - они обладают опытом и желанием самостоятельно работать;
  - они честны и сознательны;
  - в ситуации, когда людям на низовых уровнях видно лучше.
-

# Формы участия работников в партисипативном управлении

---

- право принимать решения о способах деятельности;
  - участие в подготовке и принятии решений:
    - внесение предложений в подготавливаемые решения,
    - выработка альтернативных решений,
    - выбор окончательного решения из альтернативных;
  - привлечение к разработке целей и задач, сбору информации, организации работ;
  - участие в контроле качества;
  - участие в работе совета директоров;
  - работа в различных советах;
  - право формировать рабочие группы.
-

# Мировой опыт: Производственные советы в Германии

---

- Избираются на всех предприятиях (более 5 человек) из наемных работников;
  - Осуществляют надзор за соблюдением трудового законодательства;
  - Контролируют прием, перевод и увольнение работников;
  - Принимают решения по режиму работы, внутренней пенсионной системе, технике безопасности и т.д.
-

# Германия: принятие решений

---

- руководитель до принятия решения убеждает в его правильности,
  - принимает решение и допускает вопросы, чтобы добиться его одобрения,
  - информирует о предполагаемом решении, чтобы выяснить мнения подчиненных и учесть их при его принятии,
  - группа готовит ряд предложений, а руководитель принимает окончательное решение,
  - группа принимает решение на основе анализа проблемы руководителем и установленных им рамок,
  - группа принимает решение, а руководитель выступает координатором внутри и за пределами группы.
-

□ США:

---

- 20 федеральных законов, стимулирующих развитие собственности работников.

□ ЕС:

- организация народных предприятий,
  - Включение работников в состав совета директоров (1/3 голосов).
-

# Россия – Трудовой кодекс

## Формы участия (статьи 52 и 53):

---

### Избрание представительного органа с полномочиями:

- учет работодателем его мнения в случаях, предусмотренных коллективным договором;
  - проведение консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;
  - получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;
  - обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;
  - участие в разработке и принятии коллективных договоров;
  - иные формы, определенные учредительными документами организации, коллективным договором или локальным нормативным актом организации.
-

# Россия – Трудовой кодекс

---

## Формы участия (статьи 52 и 53):

Представители работников имеют право:

- получать от работодателя информацию по вопросам реорганизации или ликвидации организации;
  - получать информацию о введении технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников, их профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.
-

# Домашнее задание

---

Учебник «Теория управления» под редакцией Ю.В. Васильева и др. А.К. Семенова и В.И. Набокова, страницы 485 – 535.

- Глава 26. Групповая динамика
  - Глава 27. Лидерство и руководство
-