СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Сущность понятия «производственная группа»

1.1 Понятие "производственная группа"

1.2 Взаимоотношение человека и группы

Глава 2. Анализ факторов эффективной работы группы на примере деятельности Баргузинской ЦРБ

2.1 Анализ деятельности учреждения

2.2 Анализ факторов эффективности работы группы

Глава 3. Предложения по оптимизации работы группы

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Организация — это социальная категория и одновременно — средство достижения целей. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании.

Организация — место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Толковый руководитель должен знать их и взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления в наше время является умение работать в малых группах, таких как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, а также умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными, сотрудниками.

**Актуальность представленной работы** заключается в том, что производственные группы, которые образуются в организациях, являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации.

Неформальные группы могут нести в себе как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность формальной организации.

Руководителям «среднего звена» необходимо примирять требования неформальных групп организации с требованиями стоящего над ними руководящего аппарата. Данная необходимость побуждает менеджеров к поиску нестандартных приемов управления людьми или использовать имеющиеся приемы более эффективно с целью использования потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия неформальных групп.

**Цель работы** состоит в обосновании способов эффективного управления производственными группами в процессе функционирования организации.

Исходя из поставленной цели, в работе поставлены следующие задачи:

1) Провести анализ понятия «производственная группа» на основе анализа теоретических источников.

2) Провести исследование процесса управления группами.

3) Показать возможность более эффективного использования методов влияния на группы на примере МУЗ «Баргузинская ЦРБ» (муниципального учреждения здравоохранения «Баргузинская центральная районная больница).

Предметом исследования является организация работы производственных групп в современном предприятии.

Объектом исследования является МУЗ «Баргузинская центральная районная больница».

В ходе работы нами использовались следующие методы: описательный, сравнительный, системный. Описательный метод предусматривает конкретное теоретическое исследование производственной группы с позиций сущности, возникновения и развития. С помощью этого метода исследуются важнейшие проблемы изучения деятельности групп с позиций противоборства между отжившим старым и нарождающимся новым. Сравнительный учитывает важную особенность исследования: важные управленческие или социологические явления, как, например, производственная группа полнее раскрывает свое значение при сопоставлении ее с серией сходных явлений и фактов. Это ориентирует на изучение конкретных проявлений группы путем сопоставления их отдельных качеств, черт с показателями других однотипных явлений и процессов. Системный метод путем анализа структуры группы, составляющих ее элементов, присущих им взаимосвязей. Также в процессе проведения исследования нами были использованные следующие социологические методы: опрос, анкетирование.

Теоретико–методологической базой исследования является соответствующая литература, которую, с достаточной степенью условности можно разделить по страноведческому принципу, а также по периодам. Начнем с того, что в западной литературе по вопросам управления группой накоплен достаточно большой материал. Это сделало возможным публикацию работ фундаментального характера, таких как работы Дэна [14], Зингерта [20].Определенный вклад в развитие исследований по указанной проблематике внесли представители сравнительной конфликтологии, такие как, например, Давид [12].

Если работы зарубежных исследователей в большей степени однородны по своему содержанию и высказываемых в них суждениях, то работы отечественных исследователей можно разделить на работы исследователей, относящихся к советской историографии и научные произведения авторов современного периода.

В работах отечественных исследователей, относящихся к советскому периоду, отчетливо видна негативная тенденция к негативной оценке к формированию неформальных групп в процессе управленческой деятельности. В их анализе особо подчеркивается буржуазный характер их деятельности, делается сильный акцент на том, что существование неформальных групп оказывает свое дисгармонирующее влияние на процесс социального развития. Особенно ярко данные черты находить свое отражение в работах Дмитриева [16].

**ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ГРУППА»**

**1.1 Понятие «производственная группа»**

Эффективность работы в современной организации, в значительной мере определяется не только результатами работы отдельных индивидов, сколько результативностью отдельных рабочих групп и команд, деятельность которых направлена на реализацию общих целей компании. Поэтому современные персонал - технологии имеют своей основой максимальное использование не только личностных ресурсов, сколько возможности построения рабочих коллективов, высшей формой которых становятся команды.

Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. Производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения, например, механообработки, окраски, сборки. Эти производства в свою очередь можно делить и дальше. Например, производственный персонал, занимающийся механообработкой можно разделить на 3 различных коллектива по 10 —16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Командная (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты — вот типичная командная группа. Такую же группу образуют директор магазина розничной торговли и заведующие различными его отделами, либо заведующий каким-либо отделом и его или ее продавцы. Однако, несмотря на то, что они входят в его или ее цепь команд, продавцы не являются членами командной группы президента компании, потому что они не подчинены ему напрямую. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы — это рабочая (целевая) группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня. Третий тип формальной группы — комитет — будет рассмотрен ниже.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать — как единый слаженный коллектив. Однако, как мы увидим далее, имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. К сожалению, руководители этих групп не всегда считают своим долгом повышать свой личный вклад в достижение общих целей. Однажды в зимнее время при обсуждении вопроса о том, как плохое руководство рабочими группами и совместными заданиями привело к катастрофам, (или на грань катастрофы) было высказано следующее замечание.

Команда, как правило, небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 человек) с комплементарными, то есть взаимозаменяющими навыками, которые привержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными.

Идея командных методов работы была заимствована из большого спорта и стала внедряться в практику управления с 60-70 годов XX века. в настоящее время time - building (построение команды) представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного и менеджмента и является сущностной системой технологического подхода к управлению персоналом в компании. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих солидарную ответственность за результаты собственной деятельности и на паритетной основе несущих и осуществляющих разделение труда.

Современные команды значительно отличаются от команд прошлого по содержанию и направленности собственной деятельности. Если первоначально основное внимание уделялось развитию товарищества, то в настоящее время превалирует акцент на решении комплексных задач и достижении соответствующего уровня результативности командной работы.

Развитие командных форм также позволяет объединить специфические знания и опыт работников для решения достаточно сложных проблем, стоящих перед организацией и дать адекватный ответ на все агрессивные вызовы внешнего окружения.

Команда - это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Несмотря на разнообразие видов команд и выполняемой ими деятельности, все же можно выделить несколько основных качеств, которые присущи большинству эффективных команд.

Колер (1989) выявил три такие характеристики:

1. Эффективные команды не только понимают свои собственные цели, но и осознают, каким образом их достижение повлияет на эффективность деятельности всей организации.

2. Они знают, что хотя для достижения каких-то целей и достаточно индивидуального подхода, большинство из них требует совместных усилий по их достижению.

3. Члены такой команды способны не только понять, но и оценить и использовать личностные и профессиональные особенности каждого из них.

Mэй и Шоуэр (1994) также разработали список черт, присущих эффективной команде. Он включает в себя:

- успешность выполняемой деятельности;

- формирование позитивного социального окружения;

- вербальное подкрепление и поощрение;

- интерпретацию и разрешение проблем, связанный со стрессом в ходе выполнения работы.

Что же может сподвигнуть команды на продуктивную деятельность? Для ответа на данный вопрос так же приведем точки зрения нескольких авторов.

Мак Кул (1995) обнаружил пять способов повышения продуктивности. Хотя и кажется сомнительным его уверения в том, что можно достигнуть высокого уровня продуктивности за 90-120 дней, тем не менее, эти пять способов, несмотря на некоторую безаппеляционность, представляют собой интерес.

Миссия, ценности и видения компании должны разделяться членами команды.

**1.2** **Взаимоотношение человека и группы**

Слаженная, эффективная и целеустремленная деятельность всегда имеет большое значение для тех, кто находится в пилотской кабине авиалайнера. Экипаж должен работать слаженно. Другими словами, он должен функционировать даже лучше, чем каждый его член в отдельности. Особенно трудно достигнуть тесного сотрудничества на крупных авиалиниях, где большой контингент пилотов и вторых пилотов претендует на полеты по принципу старшинства. Поэтому они часто оказываются в полете с коллегами, которых никогда до этого не видели. Такая же ситуация может сложиться, когда футбольная команда, сформированная из классных игроков, которые никогда вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в футбол, они все же будут испытывать затруднения от того, что не знают возможностей друг друга.

Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям. Этот феномен присущ не только людям, связанным соподчиненностью.

Начало исследованию неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо. Пусть и не безупречные, эти эксперименты оказали воздействие на понимание руководителями факторов поведения, эквивалентное воздействию Форда на организацию производственных процессов.

Природа этих процессов не стихийна, и возникли они не случайно. Вся предшествующая история экономического и социального развития нашего общества, история становления человека – труженика подготовила почву и создала условия для использования психологической науки в качестве мощного средства активизации человеческого фактора во всех областях производственной и духовной деятельности.

Одно из важнейших направлений повышения эффективности роли и значения человеческого фактора в условиях современного производства лежит в сфере оптимизации управления морально – психологическим климатом трудового коллектива.

Морально-психологический климат (МПК) – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности [60; с. 112].

Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций.

Понятие «ценностные ориентации», широко применяемое в социальной психологии, выражает положительную или отрицательную значимость для человека разнообразных предметов и явлений окружающей его действительности. В ценностных ориентациях заключена внутренняя основа отношений человека к различным ценностям материального, морального, политического и духовного порядка.

Вполне естественно предположить, что именно ценностные ориентации определяют состояние морально-психологического климата в коллективе. Это вытекает из предложенного выше определения коллектива, в основе которого лежит представление о ценностно-ориентационном единстве его членов. Логика данной закономерности состоит в том, что если достигнута достаточно высокая степень единства ценностных ориентаций членов того или иного коллектива, то тем самым исключены условия для формирования отрицательного морально-психологического климата. Там, где такое ценностно-ориентационное единство не достигнуто и в человеческих отношениях преобладают индивидуальные, личностные ценности, а тем более эгоистические интересы, в коллективе всегда будет сохраняться почва для развития отрицательного морально-психологического климата.

Важнейшая особенность морально-психологического климата в том, что он дает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как аккумулирует в себе в конечном итоге взаимодействие всех факторов и компонентов внутриколлективной жизни: самочувствия и деятельности, руководства и лидерства.

В первую очередь на состоянии климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства в частности. Любое действие руководителя или члена коллектива, особенно действие отрицательного характера, прежде всего, сказывается на состоянии морально-психологического климата, деформирует его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает морально-психологический климат.

Морально-психологический климат – один не только из наиболее подвижных, но и из наиболее значимых компонентов в структуре социально-психологических условий и важнейших факторов всей жизнедеятельности трудового коллектива. Высокая значимость МПК обусловлена, прежде всего, тем, что он отражает господствующее внутреннее состояние трудового коллектива, его психологическую атмосферу [45; с. 198].

А поскольку трудовая деятельность занимает в нашей жизни важнейшее место и совершается через участие каждого в совместной работе трудового коллектива, то и характеристики утвердившегося в данном коллективе морально-психологического климата представляют собой значимую социально-психологическую составляющую образа жизни каждой личности.

Процесс формирования личности всегда длителен, сложен, требует коллективных усилий. Его эффективность зависит от многих факторов, таких, как уровень развития коллектива, личность руководителя (его профессионализм, опыт, социальные установки, нравственные качества) и др. Среди этих факторов на одно из первых мест надо поставить морально-психологический климат, который не только формирует непосредственное отношение окружающих к тому или иному человеку, не только дает оценку его деятельности, но и является своеобразным механизмом обратной связи, который через нравственно-психологическую атмосферу оказывает огромное воздействие на каждого члена трудового коллектива. Морально-психологический климат влияет на процесс реализации разнообразных отношений в коллективе, которые, в конечном счете, приводят к тем или иным изменениям в психологическом состоянии каждого его члена.

Но, как указывает в своих работах профессор Б.Д. Парыгин [60; с. 141], морально-психологический климат коллектива – не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов.

Общность – мощный фактор умножения, значительного усилия психического настроя его членов.

Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, морально-психологический климат может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, действовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производственным и нравственным потерям. Эффект воздействия может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым. Значения, определяющие состояние климата, поляры. В них отсутствуют полутона, которые позволили бы сделать плавный переход от положительного к отрицательному, от благополучного к отрицательному. Это происходит потому, что морально-психологический климат, прежде всего, выражается в различного рода эмоциональных проявлениях, в эмоциональном оценивании существующих отношений. О состоянии климата можно узнать, прежде всего, по тем эмоциональным оценкам, которые дают различным явлениям, происходящим в коллективе, его члены. А на уровне эмоций всегда решается «нравится – не нравится», «приятно – неприятно», «доставляет удовольствие – не доставляет удовольствия». На эмоциональном уровне именно такие полярные определения значимы для человека.

По существу, морально-психологический климат – интегральный показатель уровня развития трудового коллектива. Это закономерность находит отражение и в содержании предложенных выше определений климата и коллектива, фундаментальной основой которых служат ценностные ориентации составляющих его людей. Достижение определенного уровня единства именно в этой области – это одновременно и цель на пути становления коллектива, и показатель состояния его морально-психологического климата. Ясное понимание и принятие членами коллектива его основных целей и задач, достаточная гибкость в выборе средств и способов их достижения характеризуют высокий уровень развития коллектива. Эти же показатели служат основой формирования положительного морально-психологического климата.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоянием морально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем морально-психологический климат. Однако эта зависимость носит односторонний характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный морально-психологический климат, но и невысокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблагоприятным морально-психологическим климатом. Вполне благоприятный морально-психологический климат, например, в функциональной группе может сложиться за счет определенного подбора людей, симпатизирующих друг другу, людей с одинаковыми интересами, близкими устремлениями и т.д. Но в таких группах, как правило, остаются в стороне интересы производства, коллектива, общества. Единство таких групп достигается не на деловой, не на принципиальной основе, а это четкий критерий весьма невысокого уровня развития данного подразделения (группы).

Так же на морально-психологический климат влияют мотивы деятельности, под которыми следует понимать психологические причины, определяющие целенаправленные действия человека. Так мотивами могут выступать потребности и интересы, убеждения и стремления, идеалы и установки, эмоции и влечения. Естественно, каждый человек обладает своим, индивидуальным набором мотивов, который определяет в целом направленность его личности, в том числе и в области трудовой деятельности.

Формирование единства мотивации у членов коллектива и должно стать важнейшей задачей руководства.

Положительный морально-психологический климат не является продуктом спонтанного развития группы, не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности.

**Глава II Анализ факторов эффективной работы группы на примере деятельности Баргузинской ЦРБ**

**2.1 Анализ деятельности учреждения**

Баргузинская районная больница (ЦРБ) находится в с. Баргузин Баргузинского района республики Бурятия, была построена в 1905 году.

МУЗ «Баргузинская ЦРБ» является лечебно - профилактическим учреждением, обеспечивающим квалифицированную амбулаторно-поликлиническую помощь сельскому населению Баргузинского района.

В настоящее время в Центре создана крепкая материальная база, имеется современное диагностическое оборудование в лабораториях, работает квалифицированный медицинский коллектив: 62% врачей и 67% среднего медицинского персонала имеют квалификационные категории.

Персонал больницы руководствуется в своей работе действующим законодательством, положениями, приказами, инструкциями, методическими и др. указаниями органов здравоохранения.

Основными задачами центральной районной больницы являются:

-обеспечение в необходимом объеме квалифицированной поликлинической и стационарной медицинской помощи населению района;

-осуществление мероприятий, направленных на повышение качества медицинского обслуживания населения района, снижение заболеваемости, в т.ч.инфекционной, инвалидности, младенческой и общей смертности, контроль за состоянием здоровья взрослых, подростков и детей;

-повышение санитарно-гигиенической культуры населения, пропаганде здорового образа жизни;

-участие в текущем санитарном надзоре за учреждениями для детей и подростков, коммунальными, пищевыми, промышленными и др. объектами, водоснабжением и очисткой населенных пунктов;

-извещение ЦГСЭН в установленном порядке об инфекционных, паразитарных и профессиональных заболеваниях, отравлениях населения и выявленных нарушениях санитарно-гигиенических требований;

-оказание медицинской помощи населению обслуживаемого участка непосредственно в больнице и на дому;

-осуществление диспансеризации населения (здоровых и больных), прежде всего подростков и детей, рабочих сельского хозяйства, лиц с повышенным риском заболевания сердечно-сосудистыми, онкологическими.

Организация деятельности учреждения основывается на началах линейно – функциональной структуры управления:

Глав

ный врач

начмед

Зам главврача по АПУ

Организационно – методический отдел

Зам.главврача

по экономике

Отдел информатизации

Отделение хирургии

Отделение родовспоможения

Отделение терапии

Детское отделение

Инфекционное отделение

Рис.1. Организационная структура деятельности Баргузинской ЦРБ.

**Терапевтическое отделение**

Специалисты отделения проводят диагностику, лечение, диспансеризацию пациентов.

**Инфекционное отделение**

Основные направления работы: участие в разработке комплекса организационных, профилактических, противоэпидемических мероприятий, выявлению больных, носителей и их контактных; определение стратегии организации и проведения противоэпидемических мероприятий; осуществление профессионального эпиднадзора за состоянием заболеваемости; контроль за деятельностью ЛПУ по вопросам организации противоэпидемических мероприятий. Так же в отделении проводится лечение пациентов с инфекционными заболеваниями.

**Отделение родовспоможения.**

В отделении осуществляется помощь беременным женщинам при родах. Так же проводится лечение женщин с гинекологическими заболеваниями.

**Детское отделение.**

В детском отделении проводится лечение и диспансеризация детей. Вместе с детьми в отделении могут находиться один из родителей, если ребенок слишком мал.

**Отделение хирургии**

В данном отделении находятся пациенты, которые нуждаются в хирургическом лечении. Им проводятся операции по показаниям. Здесь же пациенты находятся после и перед операциями.

Заведующие отделений подчиняются начмеду.

**Организационно-методический отдел.**

Отдел обеспечивает оптимизацию управления и координацию деятельности подразделений ЦРБ, проектов распорядительных документов; ведение статического учета и отчетности; оказывает методическую помощь и организацию мероприятий по подготовке специалистов учреждений здравоохранения и других заинтересованных служб и ведомств; участие в подготовке и обобщение информационных и аналитических материалов, хранение всех видов информации; осуществление информационного взаимообмена между ЦРБ и другими службами и ведомствами, в том числе и СМИ.

**Отдел автоматизированной обработки информации.**

Основные направления работы отдела: разработка, написание и сопровождение программ; администрирование локальной сети; администрирование баз данных; выполнение первичных эскизы плакатов, памяток, буклетов, графиков, книг; обработка данных анкетирования при социологических исследованиях; обслуживание и ремонт ПК.

Крупные изменения в области здравоохранения увеличивают потребность организационном руководстве и административных знаниях.

Главным врачом Центра был назначен заслуженный врач России, кандидат медицинских наук Гармаева Светлана Владимировна.

Главная задача руководителя Баргузинской ЦРБ состоит в том, чтобы осуществлять управление учреждением здравоохранения для повседневного функционирования организации в соответствии с ее назначением и обеспечивать быструю реакцию на изменения.

У руководителя больницы существуют некоторые фундаментальные принципы управления и определенная административная практика, которые остаются неизменными: умение мыслить критически, брать на себя смелость принятия решений и учиться на собственном опыте, человеколюбие. В то же время руководитель Баргузинской ЦРБ способен реагировать на изменения, вызванные быстрым техническим прогрессом, сложностью новых экономических структур, смещением профессиональных функций врачей, медицинских сестер и других медицинских работников, влиянием окружающей среды, в том числе и социальной.

Основной задачей руководителя является определение главных принципов деятельности организации, под которыми имеются в виду ценности и принципы, формирующие основу видения деятельности организации и ее важнейшие направления.

Коллектив МУЗ « Баргузинская ЦРБ» состоит из администрации, врачей, среднего и младшего персонала и составляет 183 человека.

Мы рассмотрим как рассредоточен кадровый состав по основным отделениям.

В отделении терапии заняты: 1 врач (он же заведующий), 1 медицинская сестра процедурного кабинета, 4 палатных медсестры, 4 санитарки, 2 санитара,1 старшая медсестра, 1 сестра-хозяйка.

В отделении родовспоможения заняты: 1 врач акушер-гинеколог( заведующий), 1 врач неонатолог, 4 акушерки, 1 старшая акушерка, 5 медсестер палат новорожденных, 5 санитарок, 1 сестра-хозяйка.

В отделении хирургии заняты: 1 врач-хирург (заведующий), 1 анестезиолог, 15 медицинских сестер, 6 санитарок, 2 санитара, 1 сестра-хозяйка.

В детском отделении заняты: 1 врач-педиатр (заведующий), 4 палатных медсестры, 1 старшая медсестра, 4 санитарки, 1 сестра-хозяйка.

В инфекционном отделении: 1 врач-инфекционист (заведующий), 1 врач дерматовенеролог, 4 палатных медсестры, 1 старшая медсестра, 4 санитарки, 1 сестра-хозяйка.

**2.2 Анализ факторов эффективности работы группы**

Исследование проводилось с сентября 2008 года по январь 2009года и проходило в три этапа.

Первый этап проводился с 01.09.2008 по 01.10.2008 (первый констатирующий эксперимент).

Цель: выявить уровень развития исследуемых функций на начало исследования.

Второй этап (констатирующий эксперимент) проводился в период с 10.11.08 по 30.11.08

Цель: Третий этап проводился с 01.12.2008. по 28.01.2009. (второй констатирующий эксперимент).

Цель: выявить доминирующий стиль руководства.

В ходе исследования выдвинуты следующие гипотезы.

Гипотезы:

1. Формальные группы создаются по воле руководства для организации производственного процесса.
2. В данном учреждении наблюдается стихийное формирование неформальных групп
3. Наблюдается низкий уровень морально- психологического климата в коллективе.
4. Доминирует авторитарный стиль руководства.

В ходе анкетирования и интервью было опрошено 60 человек, (80%) женщин, (20%) мужчин. По возрастному составу, (20%) от 15 до 30 лет, (20%) от 35 до 40 лет и (60%) старше 40 лет.

Большая часть респондентов (80%) имеют среднее образование, (15%) имеют высшее и (5%) не имеют образования.

В ходе исследования было выявлено, что (10%) опрошенных не состоят в браке, (60%) в браке состоят и (30%) разведены. Исследование показало, что большинство (85%) имеют детей, (15%) не имеют детей.

Первый этап проводился с 01.09.2004г. по 01.10.2004г. (первый констатирующий эксперимент).

Методика 1 (Приложение 1)

«Психологический климат в коллективе»

Данная методика необходима для определения состояния психологического климата в трудовом коллективе. Испытуемому предлагается оценить по 7-балльной системе 25 факторов, характеризующих состояние психологического климата в коллективе. В одной из колонок располагаются факторы, характеризующие идеальный психологический климат (высшая оценка - 7 баллов). В другой колонке находятся факторы, сигнализирующие о том, что в коллективе неудовлетворительный психологический климат (низшая оценка - 1 балл). В средней колонке расположена шкала оценок от 7 до 1, по которой и следует оценить состояние психологического климата коллектива.

Итоговый результат необходимо оценить в зависимости от расположения суммы оценок в диапазоне от 25 до 175 - чем выше итоговое число, тем благоприятнее климат в коллективе. Оценка может быть индивидуальной, а также коллективной, если сложить оценки всех членов коллектива и получить усредненную.

Методика была описана и разработана В.И. Шкатуллой, для определения морально-психологического климата в коллективе.

Критерии оценки полученных результатов.

Максимальным показателем каждого из составляющих морально-психологического климата коллектива является 9 баллов (100%), минимальным показателем 1 балл (9%).

Суммарный максимальный показатель всех составляющих морально-психологического климата в коллективе составляет 90 баллов (100%), минимальный 10 баллов (9 %).

Уровень развития составляющих морально-психологического климата, коллектива в процентном соотношении является;

- высоким от 70% до 100%;

- средним от 40% до 69%;

- низким до 39%.

По суммарному составляющему уровень их развития составляет:

- высокий от 70% до 100%;

- средний от 40% до 69%:

- низкий до 39%.

На рисунке 2 представлены в процентном соотношении результаты исследования (персональный суммарный показатель) всех динамических составляющих морально-психологического климата коллектива на конец исследования.

Уровень морально-психологического климата в коллективе



Рис. 2 Уровень морально- психологического климата.

На втором этапе (формирующий эксперимент), который проводился в период с 01.10.2006по 01.12.2006г.

Формальные группы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Как бы малы они ни были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В данной организации формальные группы представлены отделениями ЦРБ. Руководителями являются заведующие отделений, назначенные главным врачом.

Люди общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существовании такой неформальной организации.

Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Причем лидерами могут быть не заведующие отделений, а люди, которые не связаны с процессом управления по решению администрации.

Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

В МУЗ «Баргузинской ЦРБ» так же образовались неформальные организации (группы). Их несколько, как и в любой крупной организации. Младший мед.персонал (санитарки) в основном общается с коллегами со своего отделения. Не исключены так же контакты с работниками других подразделений, занимающими в основном такие же должности ( или равные). Это объясняется тем, что у них намного больше «общих тем для разговора». В процессе разговора, например, можно пожаловаться на руководство. Никаких мер по оказанию помощи коллеге может и не последовать, но выслушают его с удовольствием. Людям из одинаковых сословий намного легче общаться на свободные темы, не связанные с работой. Это и ведет к образовыванию сплоченных групп со своими интересами, лидерами.

Примерно по такому же принципу образуются неформальные группы среди среднего персонала, врачей.

Одним из вариантов проведения исследования эффективности управления неформальными группами является опрос руководства организации. Данный метод и был использован. Вопросы, заданные заведующим отделений, представлены в порядке (Приложение 2)

Анализ полученных данных показал, что сотрудники в основном заняты общением с коллегами из своего отделения, что и влечет создание неформальных групп «по отделениям».

Нами изучены механизм управления неформальными группами и методы, применяемые в управлении в Баргузинской ЦРБ, изучены существующие неформальные группы. По результатам проведенного исследования нами были предложены способы более эффективного управления неформальными группами. Основными из них являются: большее внимание руководства больницы к лидерам групп, и к сотрудникам; управление лидерами неформальных групп.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что руководство Баргузинской ЦРБ знает о наличии неформальных групп на предприятии, имеет правильное представление о причинах их возникновения, а также считает необходимым взаимодействовать с ними. На вопросы об особенностях характеристик неформальной группы и их влиянии на деятельность формальных групп получены правильные ответы.

Проведенный в Баргузинской ЦРБ опрос показал, что управление неформальными группами в данной организации имеет следующие положительные стороны:

1. Руководство отделений больницы считает, что неформальные группы могут помочь формальной организации в достижении ее целей;

2. Перед тем, как принять какое-либо управленческое решение, подавляющее большинство опрошенных просчитывают возможность отрицательного воздействия на неформальные группы и принимают решения в соответствии с этим;

3. В МУЗ Баргузинская ЦРБ существуют клубы руководящих работников, для них проводятся конференции и собрания по различным вопросам. К руководителям «среднего звена» отношение начальства несколько «мягче», чем к остальной части персонала.

4. Руководство больницы считает, что только из-за того, что лояльности руководителя «среднего звена» не удалось добиться, нет необходимости его заменять. В практике руководства данной проблемы еще не стояло. Однако, если лояльность руководителя «среднего звена» к своим подчиненным будет мешать деятельности отделения, руководство организации посчитает нужным заменить его.

5. Руководство отделений считает, что перевод сотрудников из одного места работы на другое является одним из методов эффективного управления неформальными группами. Данный метод в амбулатории применяется.

Отрицательными сторонами управления неформальными группами являются:

1. В Баргузинской ЦРБ никаких общественных мероприятий не проводится и не планируется. Руководство больницы считает, что в этом нет никакой необходимости и будет только отвлекать людей от собственных дел.

2. Для принятия какого-либо решения одни из опрошенных ответили что не привлекают членов организации к обсуждению данных вопросов, другие – привлекают, когда считают это необходимым для себя.

3. Руководство больницы считает, что размещение кабинетов не повлияет на поведение членов неформальной группы и, соответственно, не применяет данный метод управления на предприятии.

4. Руководство организации знает естественных лидеров неформальных групп, но не применяет никаких методов управления ими.

5. Руководство ЦРБ считает возможным за счет гибкого использования различных каналов передачи информации усилить свое влияние на неформальные группы, однако каналы неформальной передачи информации для влияния на неформальные группы не используются.

Методика 2 (Приложение 3)

Определение стиля руководства.

При проведении данной методики на конец эксперимента были получены результаты, размещенные в таблице 1

Таблица 1 Преобладающий стиль руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Стили руководства | Число опрошенных - 6 чел. |
| Директивный | 1 (16,66%) |
| Попустительский | - |
| Коллегиальный | 5 (83,34%) |
| Преобладающий | Коллегиальный |

**ГЛАВА III ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ГРУППЫ**

Для повышения эффективности управления неформальными группами руководству МУЗ « Баргузинская ЦРБ» необходимо применять следующие методы влияния:

1. Необходимо привлекать сотрудников для обсуждения различных вопросов касающихся деятельности организации, консультироваться с ними и принимать решения с учетом их пожеланий и рекомендаций;

2. Проводить спортивные соревнования и другие мероприятия для сотрудников во внерабочее время с целью формирования у своих служащих лояльности. Необходимо внушить, что все содействующее целям организации содействует и целям отдельного человека;

3. Руководству больницы необходимо пытаться управлять лидерами неформальных групп, контролировать их деятельность и использовать ее для влияния на неформальные группы;

4. Необходимо развивать и использовать каналы неформальной передачи информации, так как данный метод имеет много позитивных моментов для управления неформальными группами и его применение будет способствовать более эффективному влиянию на данные группы.

Это позволит, по мнению большинства сотрудников коллектива, усилить коллективизм и основные возможности командообразования, чем какие - то странные игры, которые смешны для взрослых людей.

Это, на наш взгляд, является серьезным дополнением для развития эффективного командообразования.

Коллективный договор – это правовой акт, регулирующий трудовые, социально экономические и профессиональные отношения между работодателем (его администрацией) и работниками на предприятии, т.е. трудовым коллективом.

Уровень активности трудового коллектива в разработке, обсуждении и выполнении коллективного договора влияет и на его эффективность в решении вопросов труда, быта, социального развития трудового коллектива. Коллективный договор ныне является важнейшим правовым актом, приспособленным к конкретным условиям данного производства и трудовому коллективу. Он имеет смешанную юридическую природу, поскольку коллективный договор – правовой акт, устанавливающий согласие работодателя (администрации) и работников (трудового коллектива) как социальных партнеров на конкретном производстве, в котором закрепляются локальные нормы, повышающие социальные гарантии. Следовательно, коллективный договор – это не только правовой акт, но и акт социального партнерства на уровне предприятия между работниками и работодателями. Он является также морально-политическим актом, так как определяет и условия поведения сторон.

Коллективный договор фирмы является документом, гарантирующим защиту прав и интересов различных профессиональных групп трудящихся предприятия. Администрация, согласно деятельности предприятия и его организационных структур, признает собрание трудового коллектива в качестве единственного и полномочного представителя трудового коллектива в коллективных переговорах по вопросам регулирования трудовых отношений, норм труда и оплаты труда, условий найма, социальных льгот и гарантий работников.

Из понятия коллективного договора видно, что это двусторонний договор. Одной его стороной является коллектив работников в лице одного или нескольких собраний трудового коллектива. Когда со стороны работников выступают одновременно несколько представителей, то ими формируется объединенный представительный орган для переговоров, разработки единого проекта и заключения необходимого коллективного договора. Единый проект обсуждается в подразделениях предприятия, дорабатывается с учетом их замечаний и утверждается общим собранием (конференцией) трудового коллектива. Стороной договора является трудовой коллектив.

Если согласия в объединенном представительном органе не достигнуто, то общее собрание трудового коллектива принимает наиболее приемлемый проект коллективного договора и поручает профсоюзу, разработавшему этот проект, на его основе провести переговоры и заключить после утверждения общим собранием коллективный договор от имени трудового коллектива с работодателем.

Таким образом, и в этом случае стороной коллективного договора является весь трудовой коллектив предприятия, за ним последнее слово. Его собрание может принять коллективный договор, даже если представители одного из профсоюзов и не согласны с ним. Закон дал здесь право трудовому коллективу решать вопрос окончательного принятия одного из представленных проектов коллективного договора.

Профсоюз вправе также самостоятельно вести переговоры и заключать коллективные договора от имени представляемых им работников или предлагать и заключать приложение к единому коллективному договору, защищающие специфические интересы представляемых работников по профессиональному признаку. Такое приложение является неотъемлемой частью коллективного договора.

Второй стороной коллективного договора является работодатель (независимо от формы собственности, ведомственной принадлежности данного производства и численности в нем работников) непосредственно или уполномоченный им представитель (директор) со своей администрацией.

От сторон коллективного договора надо отличать субъектов-исполнителей, указанных в коллективном договоре как ответственных выполнение конкретного обязательства по данному договору.

Следовательно, в коллективном договоре есть следующие обязанные по нему субъекты:

* работодатель как собственник производства и сторона договора;
* его представитель, администрация во главе с директором, управляющим и руководителем;
* трудовой коллектив как сторона договора;
* профсоюз как представитель трудового коллектива работников;
* субъекты-исполнители по отдельным обязательствам.

На предприятии договаривающиеся стороны признают, что экономическая стабильность предприятия и благополучие членов коллектива взаимосвязаны и, следовательно, заинтересованы в создании для этого оптимальных условий. В случае возникновения конфликтных ситуаций, они будут разрешаться посредством прямых и открытых переговоров в соответствии с действующим законодательством. Если условия хозяйственной деятельности или положение рабочих ухудшится в связи с изменением законодательства, договор может быть пересмотрен с согласия сторон.

На срок действия договора, при выполнении администрацией всех его положений, профсоюзная организация обязуется не объявлять забастовок, бойкотов или замедления темпов работы предприятия.

Современный коллективный договор является актом непосредственного участия трудовых коллективов в правовом регулировании труда работников данного производства, создание локальных норм трудового права, с одной стороны, а с другой, он является актом участия работников, их трудового коллектива в управлении предприятия, поскольку может развивать производственную демократию, участие работников в местном правотворчестве. В нем соединяются и отражаются интересы работников и работодателей, поскольку коллективный договор представляет консенсус интересов социальных партнеров на производстве. В этом правовая, экономико-социальная и политическая роль коллективного договора. Его значение в переходный период возрастает. Коллективный договор может восполнять своими локальными нормами проблемы трудового законодательства, повышать гарантии трудовых прав работников, улучшать охрану труда и социально-бытовые условия, может также нацеливать на уважение и развитие трудовых традиций данного предприятия.

Коллективный договор выступает как средство воспитания дисциплины труда, добросовестного отношения к труду, предусматривает меры материального поощрения высококачественного труда и меры воздействия на нарушителей коллективного договора. Производственное, народнохозяйственное значение коллективного договора в том, что он направлен на совершенствование производства, улучшение качества продукции, повышение производительности труда. Таким образом, коллективный договор имеет правовое, социально-экономическое, политическое, производственное и воспитательное значение.

Для эффективной работы отдела снабжения огромную значимость имеет подбор руководителем стиля руководства, чтобы каждый из членов коллектива, работал на достижение единой цели (получение прибыли для предприятия).

Общепризнанными характеристиками руководителя являются: принятие ответственности; уверенность, решительность; прямота, образованность.

Существуют следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

* руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
* руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
* руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
* руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;
* руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;
* руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
* руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Руководители должны задумываться над проблемами собственного стиля работы. Стилем необходимо заниматься постоянно. Для этого необходимо знать: требования работы, свои способности и склонности. Также нужны знания о различных стилях деятельности и способах их приведения в соответствие с требованиями новых условий.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется и определенную ситуацию - общественную форму самоотношения и самосознания личности.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Основной задачей МУЗ «Баргузинской ЦРБ» является не получение наибольшей прибыли, а оказание специализированной медицинской помощи населению. Это государственное учреждение здравоохранения, поэтому ЦРБ получает финансовые средства из фондов Российской Федерации.

Только слаженная работа всего коллектива позволяет организациям успешно выполнять свои задачи. Поэтому руководству необходимо знать и не оставлять без должного внимания все формальные и неформальные группы. Необходимо знать в лицо неформальных лидеров, грамотно ими управлять. Это позволит интересы неформальных групп направить таким образом, чтобы они помогали организации выполнять возложенные государством обязанности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенные исследования показали, что работа имеет особую актуальность в данный момент, так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными.

Руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства.

В своей практической деятельности руководитель не должен использовать один стиль руководства. Он должен постоянно корректироваться в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями.

В ходе представленной дипломной работы проведен анализ малых производственных групп. Даны общее понятие группы, рассмотрены отличия неформальных групп от формальных, а также характеристика неформальной группы, ее возникновение и роль в процессе функционирования организации.

Существует большое количество факторов, влияющих на "выпуск" группы. Среди них территориальные факторы, характеристики задания, и контрольные системы организации.

То, как располагаются люди в процессе взаимодействия друг с другом, во многом оказывает влияние на их отношения. Например, люди, стремящиеся к сотрудничеству, садятся обычно рядом, тогда как оппоненты предпочитают сидеть друг напротив друга. Соответственно сотрудники одного отделения общаются, обмениваются информацией.

Группа – это относительно обособленное объединение двух или более лиц, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.

Группа может влиять на индивидуума различными способами. Например, одним своим присутствием группа может иногда изменить производительность человека. Поведение людей в группах может в большой степени зависеть от личных характеристик членов группы. Мы рассмотрели, как на функционировании группы отражается воздействие некоторых таких характеристик. Почти каждый индивид ведет себя в группе согласно своему статусу.

Статус относится к признанному группой рангу индивидуума в организации. Статус помогает прояснить, как человек должен себя вести по отношению к остальным и как они должны себя вести в ответ. Состояние, называемое несоответствием статуса, возникает, когда человек по некоторым своим характеристикам удовлетворяет, а по некоторым не удовлетворяет требованиям, предъявляемым статусом. Несоответствие статуса может вести к мотивационным и поведенческим проблемам.

Поведение и функционирование людей в группе представляет из себя сложный феномен. Часть этой сложности вытекает из того факта, что группы являются открытыми системами.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ансоф И. Стратегическое управление / пер. с англ. – СПб.: Питер, 1989. – 362 с.
2. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
3. Беляцкий Н.П. и др. Техника работы менеджера: Учебное пособие. – Мн., Новое знание, 1998. – 372 с.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 279 с.
6. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. – М.: Экономика, 1969. – 257 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – 2-е изд. – М.: ООО ТД «Элит – 2000». – 368 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., Гардарики, 2003. – 495.
9. Вудкок М.Ф., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – СПб.: Питер, 1991. – 254 с.
10. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л., ПрофОбрИзд, 1989. – 427 с.
11. Гительмахер Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными. – Иваново, Изд-во Феникс, 1994. – 290 с.
12. Глухов В.Р. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 1995. – 620 с.
13. Громова О.Н., Свистунов В.И., Мишин В.М. Организация управленческого труда. – М.: Экономика, 1993. - 542 с.
14. Дворсков К.П., Ширяев С.А. О стиле и культуре руководства. – Новосибирск, Экономист, 1995. – 214 с.
15. Добреньков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 768 с.
16. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов – М.: Норма, 2002. – 624 с.
17. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
18. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. – М.: Экономика, 1976. – 458 с.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 6-изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003. – 336 с.
20. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

МЕТОДИКА В.И. ШКАТУЛЛЫ

Атмосфера в коллективе

Замер психологической атмосферы в группе, т.е. динамичную составляющую психологического климата производится с помощью несложной методики - каждый составляющий морально-психологический климат коллектива оцениваются по девяти бальной системе.

Чем выше суммарный балл, тем лучше атмосфера в группе (ее можно оценить и по составляющим).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дружелюбие | \_ \_ \_ \_ \_ \_ \_ \_ \_ | Враждебность |
| Согласие |  | Несогласие |
| Удовлетворенность |  | Неудовлетворенность |
| Увлеченность |  | Равнодушие |
| Продуктивность |  | Непродуктивность |
| Теплота |  | Холодность |
| Сотрудничество |  | Отсутствие сотрудничества |
| Взаимная поддержка |  | Недоброжелательность |
| Занимательность |  | Скука |
| Успешность |  | Неуспешность |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

1. Знаете ли Вы о существовании в вашей организации неформальных групп:

Да;

Нет.

2. Причиной возникновения неформальных групп является:

А- Результат неэффективного управления организацией;

Б- Естественное стремление человека к объединению с другими людьми.

3. Ограниченность формальной организации;

А и Б;

Б и В;

А и В;

А, Б, В.

4. Считаете ли Вы, что для того чтобы справиться с неформальной группой необходимо:

Уничтожить ее;

Не обращать на нее внимания;

Взаимодействовать с ней.

5. Какие из нижеперечисленных характеристик, по Вашему мнению, отражают особенности неформальной группы:

В основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

Наличие своих лидеров;

Сопротивление переменам, которые могут произойти в их организации;

Осуществление социального контроля за своими членами;

Все вышеперечисленные.

6. Какое, по Вашему мнению, неформальные группы несут в себе влияние на деятельность формальных групп:

Положительное;

Отрицательное;

И то и другое;

Никакого.

7. Считаете ли Вы, что неформальные группы могут помочь формальной организации в достижении ее целей:

Да;

Нет.

8. Перед тем, как принимать какие-либо действия, просчитываете ли Вы их возможное отрицательное воздействие на неформальные группы:

Да;

Нет.

9. При принятии каких-либо решений, привлекаете ли Вы членов организации к обсуждению данных вопросов:

Да, привлекаю;

Нет, не привлекаю;

Привлекаю, когда считаю это необходимым для себя.

10. Устраиваются ли в Вашей организации вечеринки, клубы, спортивные соревнования или какие-нибудь другие мероприятия, в которых участвуют весь коллектив предприятия:

Да;

Нет, я не вижу в этом никакой необходимости;

Нет, но считаем это необходимым и планируем в будущем.

11. Существуют ли у Вас на предприятии клубы руководящих работников, специально отведенные места в столовых учреждения, проводятся ли официальные обеды и конференции для руководителей «среднего звена», или существуют какие-нибудь другие «льготы» для данной группы сотрудников:

Да;

Нет.

12. Если Вам не удалось добиться лояльности руководителя “среднего звена”, считаете ли Вы необходимым заменить его тем, кто Вам предан:

Да, считаю;

Да, если из-за этого не возникнут новые трудности;

Нет, не считаю.

13. Является ли, по Вашему мнению, перевод сотрудников из одного места работы на другое место одним из методов эффективного управления неформальными группами:

Да;

Нет;

Не только неэффективный, но и вредный для организации.

14. Применяется ли данный метод в Вашей организации:

Да, применяется;

Нет, не применяется.

15. Может ли, по Вашему мнению, правильное размещение кабинетов повлиять на поведение членов неформальной группы:

Да;

Нет.

16. Применяется ли данный метод в Вашей организации:

Да, применяется;

Нет, не применяется.

17. Считаете ли Вы, что выявление естественных лидеров и управление ими – решающий административный механизм контроля за групповым поведением:

Да;

Нет.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Инструкция

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

Текст опросника

1. Основной стиль поведения руководства.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3. а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4. а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6. а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7. а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8. а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9. а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10. а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11. а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12. а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13. а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14. а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15. а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16. а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

Ключ

|  |  |
| --- | --- |
| ОПРОСНЫЙ | ЛИСТ |
| Оценивает (ют)ся: |  |
| 1. а б в | 9. а б в |
| 2. а б в | 10. а б в |
| 3. а б в | 11. а б в |
| 4. а б в | 12. а б в |
| 5. а б в | 13. а б в |
| 6. а б в | 14. а б в |
| 7. а б в | 15. а б в |
| 8. а б в | 16. а б в |

Ключ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | а | б | в |  | № | а | б | в |
| 1 | д | к | п |  | 9 | д | к | п |
| 2 | д | к | п |  | 10 | к | п | д |
| 3 | к | п | д |  | 11 | п | д | к |
| 4 | д | п | к |  | 12 | д | к | п |
| 5 | п | д | к |  | 13 | п | к | д |
| 6 | к | д | п |  | 14 | к | д | п |
| 7 | п | к | д |  | 15 | к | д | п |
| 8 | к | п | д |  | 16 | д | к | п |

Интерпретация

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине,

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.