

image not found or type unknown



Повышение эффективности работы групп является наиболее актуальной проблемой, от которой зависят темпы расширенного воспроизводства на предприятии, полное удовлетворение потребностей населения в его продукции. Успешная работа любой организации складывается из таких факторов, как слаженные взаимодействия сотрудников и начальства. При этом наибольшая часть ответственности за это лежит на плечах руководства. Здесь в ход должны идти все возможные методы и средства, способные дать работникам организации ощущение хорошего начальника и любимой работы. Именно от этих психологических категорий будет зависеть эффективность конечного результата работы.

Каждое предприятие, серьезно относящееся к вопросам управления персоналом, или, по крайней мере, планирующее свой завтрашний день, старается разработать собственные пути повышения эффективности работы групп.

*Эффективность работы группы*

### **Факторы эффективности группы**

Эффективность группы в достижении целей зависит от следующих факторов: размера, состава, групповых норм, уровня сплоченности и конфликтности, статуса и функциональных ролей членов группы.

### **Групповые нормы**

Как обнаружили еще ранние исследователи рабочих групп, их нормы оказывают большое влияние на поведение индивидуумов и на то, насколько группа стремится к достижению организационных целей. Нормы доносят до членов группы ожидания относительно их поведения и эффективности и оказывают такое сильное влияние потому, что, только согласовывая с ними свои действия, индивидуум может рассчитывать на то, что будет принят группой и получит ее поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным группам.

### **Статус**

Статус индивидуума в организации или группе определяется целым рядом факторов: стажем работы, должностью, расположением офиса, образованием, навыками общения, информированностью и опытом. Влияние этих факторов зависит от ценностей и норм группы. Исследования показали, что чем выше статус члена группы, тем большее влияние он оказывает на ее решения, но это не всегда способствует повышению ее эффективности.

Человек, недолго поработавший в компании, может иметь лучшие идеи и больший опыт в какой-то определенной сфере, чем сотрудник с высоким статусом, приобретенным им благодаря многолетней работе в фирме. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю относящуюся к делу информацию и объективно взвешивать все идеи. И иногда группе необходимы совместные усилия, направленные на то, чтобы в ней не доминировали мнения членов с более высоким статусом.

### **Роли членов группы**

Важным фактором эффективности групп является поведение каждого ее члена. Чтобы группа была эффективной, поведение ее членов должно способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две главные ориентации ролей для создания эффективной групповой среды. Целевые роли связаны с отбором и выполнением групповых задач, а поддерживающие роли – с поведением, способствующим поддержке и усилению жизнедеятельности группы.

### ***Рекомендации по повышению эффективности собраний***

Менеджеры много времени проводят на различных собраниях, эффективность которых зависит от тех же факторов, что и эффективность групп. Л. Брэдфорд предложил следующие рекомендации для повышения эффективности собраний.

- 1.** Четко сформулируйте повестку дня собрания и еще раз просмотрите ее перед его началом.
- 2.** Обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы. Это будет возможно, если члены группы играют на собрании как поддерживающие, так и целевые роли.
- 3.** В полной мере используйте потенциал членов группы и поощряйте их к участию в дискуссии. Необходимо задействовать компетентность, опыт, информацию и

идеи всех членов группы.

4. Создайте климат доверия, чтобы члены группы могли открыто и тактично высказываться против идей, которые они не разделяют.
5. Рассматривайте конфликт как позитивный фактор и старайтесь эффективно им управлять. Эта тема подробно обсуждается в главе 18.
6. Закончите собрание кратким описанием дискуссии и перечислите будущие конкретные действия в свете проведенного обсуждения.

### **Борьба с групповым мышлением**

Проводя собрание, группа не сможет воспользоваться всеми преимуществами групповой дискуссии, если не сможет избежать эффекта группового мышления. Чтобы это сделать, вам как лицу, ведущему собрание, необходимо следующее.

1. Четко дать понять членам группы, что они могут свободно выражать свои мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.
2. Назначить одного члена группы на роль «адвоката дьявола» – он будет отстаивать заведомо неверную точку зрения.
3. Воспринимать разные мнения и критику как конструктивные комментарии.
4. Отделить усилия по генерированию идей от усилий по их оценке – сначала соберите все предложения и только потом обсудите плюсы и минусы каждого.
5. Если на собрании присутствуют подчиненные, выслушать сначала их идеи.

Эффективность труда определяется не только тем, насколько успешно труд осуществляется в данный момент, но и тем, каковы возможности для ее дальнейшего повышения. Это могут быть повышение качества продукции, резервы использования основных фондов, капитальных вложений, лучших образцов техники и многое другое.

Например, внедрение новинок техники способно увеличить производительность труда в 5 —10 раз. Более рациональная организация труда повышает его эффективность на 50%, улучшение применения трудовых затрат дает прирост продукции на 30 — 40%. Наконец, совершенствование методов стимулирования труда нередко позволяет поднять производительность труда на 30 — 50 %.

Кроме технико-экономических существуют социальные факторы повышения производительности труда. Они столь же многообразны, как и технико-экономические, а в ряде случаев оказывают даже более весомое влияние на конечную работу любой организации. По утверждению специалистов, приведение в действие социальных факторов увеличивает производительность на 20 — 50%, а иногда и в 2 — 5 раз.

Впервые у нас в стране социологи стали по-настоящему анализировать социальные резервы производительности труда в коллективе в 60 — 80-е гг. XX века. Если рассматривать данное понятие в широком значении, то сюда необходимо включить всю совокупность социальных сил, обеспечивающих функционирование производительных сил в обществе. В этом случае социальные факторы (или резервы) приравниваются к макроэкономическим факторам.

В рамках суженного значения речь идет о конкретных социально-трудовых отношениях в условиях труда на предприятии, в отрасли, регионе. При этом социальные факторы выступают следствием, а социальные резервы — условием поступательного движения общества и отражают позитивные сдвиги в развитии материально-технической базы производства и общественных и политических институтов. Рассмотрим наиболее *важные резервы и факторы эффективности трудовой деятельности*.

Во-первых, это совершенствование организации труда на основе достижений современной науки и накопленного мирового опыта. Сюда можно включить мероприятия по рационализации структуры управления трудовым коллективом, форм разделения и кооперации труда.

К числу новых, прогрессивных методов организации труда, которые постоянно находятся в центре внимания социологов, относятся:

- расширение должностных обязанностей, ответственности и возможностей участия рабочего в принятии управленческих решений;
- оперативная смена рабочих мест и функций в течение дня или недели;
- расширение объема выполняемых операций и принятие более напряженных заданий;
- свободная организация рабочего режима и применение гибкого графика рабочего дня;

— периодические профессиональные перемещения и совмещения смежных профессий. Кроме них используются так называемые компенсаторные методы, которые не меняют организацию трудового процесса, но позволяют снизить отрицательный эффект монотонности труда.

Во-вторых, это социальные факторы, влияющие на экономические результаты деятельности коллектива. Их можно классифицировать по следующим критериям:

- 1) улучшение санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда;
- 2) оснащение бытовых помещений, эстетизация производственной среды, организация и культура рабочего места, развитие медицинского обслуживания и системы питания;
- 3) рационализация режимов труда и его гуманизация (снижение уровня монотонности, производственная гимнастика, функциональная музыка, комнаты психологической разгрузки), охрана труда и улучшение техники безопасности.

Подобные факторы создают возможность эффективной работы, а их использование измеряется с помощью таких показателей, как, например, потери рабочего времени по заболеваемости, соотношение фактической кривой работоспособности с оптимальной и т. д.

Практическим внедрением мероприятий, призванных оптимизировать социальные резервы производительности труда, выступает *социальное управление* — сознательное, планомерное научное регулирование общественных отношений и социальных процессов.

Выделяют два уровня управления.

Первый — это превращение труда в жизненную потребность, изменение социальной структуры общества и форм собственности, развитие демократии и самоуправления, социально-экономических и политических функций коллектива.

Второй — совершенствование общественных отношений, таких, как миграционные передвижения населения, изменение профессиональной структуры и текучесть кадров, улучшение условий труда и социально-психологического климата.

Если проблемы первого уровня отражают общие закономерности, то проблемы второго во многом разрешаются силами предприятий и отраслей.

Этот уровень научных знаний оформился в последние годы как самостоятельное управленческо-прикладное социологическое направление

### **Организация проведения технического контроля**

Одним из важнейших факторов роста эффективности производства является улучшение качества выпускаемой продукции. Повышение качества выпускаемой продукции расценивается в настоящее время, как решающее условие её конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж не только предприятия, но и страны, и является решающим фактором увеличения национального богатства.

Состав и сущность систем качества регламентируется рядом международных стандартов по управлению качеством продукции. Некоторые предприятия, имеющие оформленные и функционирующие комплексные системы управления качеством продукции, располагают достаточно серьёзной базой для разработки и внедрения систем обеспечения качества продукции, удовлетворяющих требованиям международных стандартов. Эти системы станут эффективным средством и инструментом управления качеством продукции и обеспечением её конкурентоспособности.

### **Контроль качества.**

Особое место в управлении качеством продукции занимает контроль качества. Именно контроль качества как одно из эффективных средств достижения намеченных целей и важнейшая функция управления способствует правильному использованию объективно существующих, а также созданных человеком предпосылок и условий выпуска продукции высокого качества. От степени совершенства контроля качества, его технического оснащения и организации во многом зависит эффективность производства в целом.

Именно в процессе контроля осуществляется сопоставление фактически достигнутых результатов функционирования системы с запланированными. Современные методы контроля качества продукции, позволяющие при минимальных затратах достичь высокой стабильности показателей качества, приобретают всё большее значение.

### **Виды контроля.**

Виды контроля различают по следующим признакам:

- а) по принадлежности субъекта контроля к предприятию (внутренний, внешний);
- б) по основанию для проведения контроля (добровольный, по закону, по Уставу);
- в) по объекту контроля (контроль за процессами; контроль за решениями; контроль за объектами; контроль за результатами);
- г) по регулярности (системный, нерегулярный, специальный).

Контроль качества должен подтверждать выполнение заданных требований к продукции, включая в себя:

- входной контроль (материалы не должны использоваться в прессе без контроля; - промежуточный контроль (организация должна иметь специальные документы, фиксирующие процедуру контроля и испытаний внутри процесса и осуществлять этот контроль систематически);
- окончательный контроль (предназначен для выявления соответствия между фактическим конечным продуктом и тем, который предусмотрен планом по качеству;
- регистрация результатов контроля и испытаний (документы о результатах контроля и испытаний предоставляются заинтересованным организациям и лицам).

Эффективность групповой деятельности - один из показателей успешности групповой активности и качественно, и количественно отражающий отношения достигнутого результата и результата желаемого, планируемого или в принципе максимально достижимого.

Проблема групповой эффективности тесно связано с групповой динамикой, поскольку, все динамические процессы, происходящие в группе, обеспечивают определенным образом эффективность групповой деятельности. Понятно, что по-настоящему эффективной как в плане решения тех или иных предметных задач, так и в плане личностного развития и самореализации членов группы, с данной точки зрения, может быть только группа высокого уровня развития, в том числе и типа команды.

В состоянии команды группа достигает наибольшего эффекта. Команду можно охарактеризовать как определенного рода группу. Однако не любая группа

является настоящей командой. Команда - это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого.

### ***Различие между командой и группой.***

Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, как в оплачиваемой, так и неоплачиваемой сферах; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение. Так, создаются команды менеджеров для урегулирования последствий просчетов, допущенных в управлении и при приобретении новых компаний.

В общественных организациях, где деятельность не оплачивается и где деньги не могут быть стимулом, привлекательность работы в команде состоит в возможности личных контактов и взаимного обучения; кроме того, люди обычно привязываются к тому, что сами создают.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы - ее самоцель, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют достаточно подвижную, менее формализованную, чем у команд, структуру, а достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата. Очевидно, что команды и группы - частично совпадающие социальные образования и между ними нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов или организации, управлять процессами изменений.

Но в одних случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам строительства команды, а в других ограничиваться привычной работой в группах или, что еще проще, работой «одиночек».

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон, например при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда, выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных.

Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать устраивающие всех решения проблемы, а не оптимальные варианты. Командная

работа может оказаться неприемлемой в тех случаях, когда требуется найти решение в сжатые сроки. На выработку решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в команде предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению. Теперь уже признано, что поддерживаемое в японских компаниях стимулирование коллективной ответственности за принятие решения, на первых порах способствовавшее их успеху в бизнесе, может привести к существенному замедлению производственного процесса.

Таблица 3. Внутренние и внешние факторы выбора работы

Предпочтительнее работа в одиночку или в группе

Предпочтительнее работа в команде

При решении простых задач или «головоломок»

При решении сложных задач или «проблем»

При удовлетворительной кооперации

При условии, что для решения необходим консенсус

При ограниченном

При неопределенности и

Р разнообразии мнений

множественности вариантов решения

При условии срочного решения задачи

При необходимости высокой самоотдачи

При достаточности узкого

При необходимости широкого диапазона компетентности

Д диапазона компетентности

При наличии неустранимого  
кон конфликта интересов  
участников

При возможности реализации целей членов  
команды

При условии, что организация п  
предпочитает работу с  
частными лицами

При условии, что организация предпочитает  
результаты ко командной работы для разработки  
перспективной стратег.

Предпочтительнее работа в  
оди ночки или в группе

П Предпочтительнее работа в команде

При необходимости  
оптимального результата

При необходимости разностороннего подхода  
(однако, при этом следует помнить о групповом  
мышлении)

Существуют ряд проверенных на практике правил, которых должен  
придерживаться в своей работе с неформальными группами каждый менеджер.  
Суть их сводится к тому, чтобы:

- 1. признать существование неформальной группы и осознавать, что ее подавление повлечет за собой ослабление организации.
- 2. выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, чтобы знать их настроение.
- 3. перед тем как принимать какие-либо действия, просчитывать их возможные последствия для неформальной группы.
- 4. для ослабления сопротивления изменениям в организации со стороны неформальной группы привлекать ее членов к принятию управленческих решений.
- 5. своевременно выдавать работникам точную информацию, препятствуя тем самым распространению слухов.
- Еще один важный фактор эффективной групповой деятельности - степень взаимосвязанности членов группы между собой. Сплоченность групп, о чем упоминалось выше, является основным условием высокой интеграции между членами групп, формирования отношений взаимопомощи, следствием чего

становится удовлетворение своим трудом, высокая дисциплина, осуществление внутригруппового контроля и повышение производительности, которая в наибольшей степени зависит от стандартов труда, принятых в качестве устойчивой социальной нормы.

- Очевидно, что кооперация между членами группы, взаимопомощь при достижении целей тем значительнее, чем сплоченнее группа.

## **Заключение**

Создание существенных, значимых гармоничных взаимосвязей как условие эффективной групповой деятельности представляет собой нелегкую задачу. Многие руководители организаций справедливо полагают, что кооперация в группах зависит от результатов, ожидаемых от их деятельности. Иными словами, деятельность групп во многом зависит от того, принимаются (или нет) группой цели организации. Даже сплоченные и сильные группы не смогут достичь эффективной деятельности, если цели организации расходятся с целями группы.