Министерство Общего и Профессионального Образования РФ

Новосибирская Государственная Академия

Экономики и Управления

Кафедра управления

# Курсовая работа

## По курсу «Практический менеджмент»

Тема: Эффективное управление группами в организации.

Выполнил:

### Студент 3 курса НГАЭиУ

Гр. БМ-72 Александров А.В.

Руководитель:

Шигаева Ольга Анатольевна

# НОВОСИБИРСК 1999

Содержание

Введение.------------------------------------------------------------------------3

1. Группа—объект управления.---------------------------------------- 4
   1. Группа: понятие, основные черты.----------------------------4
   2. Процесс формирования эффективной группы.------------- 9
   3. Неформальные группы и их использование в управлении организацией.------------------------------------------------------13
2. Группа—центр принятия решений. ------------------------------ 16
   1. Распределение ролей в группе.------------------------------- 16
   2. Конформизм: соотношение «за» и «против».------------- 19

Заключение.-------------------------------------------------------------------25

Литература ------------------------------------------------------------------- 26

### 

Введение

Современный менеджмент сложно представить себе без такого явления как группа. То, что управлять каждым человеком персонально—занятие крайне неэффективное стало ясно уже давно. Одной из важнейших задач, стоящих перед руководством фирмы, является выработка эффективных механизмов деятельности объединений людей т. е. групп. Совершенно понятно, что слаженная группа специалистов имеет намного больше шансов добиться успеха, в отличие от ситуации, если бы каждый человек работал в одиночку. «Одна голова—хорошо, две—лучше»—гласит народная мудрость. А если голов не две, а пять, десять? Разнообразие взглядов на проблему, коллективное внимание к деталям, снижение вероятности допущения ошибочного решения—это только начало списка преимуществ групповой деятельности. Разнообразие гаммы оценок ситуации в этом случае несравнимо больше, нежели «черно-белая палитра» каждого человека в отдельности. Каждый человек уникален и это обстоятельство порождает не только преимущества, но и неприятные явления, называемые конфликтами, которые в силу своей отрицательной природы, снижают продуктивность работы всей группы. Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно заключить следующее. Залогом успешной деятельности любой группы является умелое использование сбалансированного сочетания положительных и отрицательных моментов в работе группы, в результате которого группа двигалась бы по пути созидания, а не наоборот. Собственно это и является целью данной работы

Скажу несколько слов о структуре своей работы, в рамках которой я постарался рассмотреть ряд наиболее важных, на мой взгляд, моментов составляющих процесс достижения эффективного функционирования групп, существующих внутри любой организации. В работе я попытался отразить такие существенные элементы, как процесс формирования групп, психологический аспект их деятельности, использование в работе формальных и неформальных коммуникаций, соотношение ролей и их исполнителей, а также такое свойство группы, как конформизм. В конце работы приводится конкретная ситуация, которая, на мой взгляд, позволяет проследить изменение эффективности деятельности компании в динамике, в зависимости от изменений в подходе к управлению в группе (в фирме).

1. **Группа—объект управления.**
   1. **Группа: понятие, основные черты.**

Сегодня люди, как правило, работают в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Главное здесь — включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции — подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение. Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов. группа должна удовлетворять нескольким признакам, главным из которых можно считать наличие общей цели у всех ее членов. Последняя может формироваться в результате взаимного влияния их индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет, единой для всех, а не просто одинаковой.

Другим признаком группы является психологическое признание ее членами друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Еще одним признаком группы можно считать наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения.

Группа изменяет человека, так как ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на нее, делать ее более «удобной» для себя.

Результат такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе группу, в том числе и в результате конфликта с ней; слабая, наоборот, сама ей подчиняется и растворяется внутри группы.

Идеальная ситуация располагается где-то посредине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между группой и ее участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

По составу группы бывают гомогенные (однородные) и гетерогенные (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные группы, как правило, более эффективны при решении сложных проблем, а также при интенсивной творческой работе. В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. В целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

Любая группа имеет определенную структуру. Она может быть функциональной (на основе разделения труда и определения задач каждого); политической (в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам); социально-демографической (по полу, возрасту, образованию, квалификации и проч.); социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями); поведенческой*,* определяемой активностью и проч.; мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения).

По статусу группы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на желании людей сотрудничать друг с другом.

По характеру внутреннихсвязей различаются формальные и неформальные группы. Формальные связи предписываются заранее в неформальных отношения складываются спонтанно.

Исходя сроковсуществования коллективы подразделяются на временные*,* предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные.

Важным признаком, по которому можно классифицировать группы является степень свободы*,* предоставляемая их участникам. При этом она рассматривается в двух аспектах: во-первых, как свобода вхождения в группу. Во-вторых, как свобода активного участия в деятельности. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких групп и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

По размерам группы подразделяются на малые и большие, исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами.

Малые группы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Увеличение размера группы влияет на поведение ее членов. Более крупные группы продуктивнее, но в них меньше согласия между участниками и меньше конформизм. В таких группах чаще наблюдается неравенство и трудности в налаживании контактов. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Поэтому для управления ими нужны специальные менеджеры.

Малую группу проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление.

Во вторичных группах, которые формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей во вторичной группе можно безболезненно заменять.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является команда*.* Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, Проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, Дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Осуществляет давление на участников и часто конфликтна.

Команды характеризуются ясными вдохновляющими целями, эффективной структурой, особо высокой компетентностью работников, климатом сотрудничества, стремлением к хорошей работе, становящимся нормой, внешней поддержкой, всеобщим признанием и опекой руководства.

Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли. Знание менеджерами этих ролей позволяет формировать команду из нужных лиц.

Каждая группа вырабатывает систему социального контроля—совокупность способов воздействия на своих членов путем убеждения, предписаний, запрещений, признания заслуг и др. Т.о. поведение членов коллектива приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности. Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, во-вторых, на обычаи, в-третьих, на санкции, в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

В процессе жизни группы очень важен психологический аспект ее деятельности.

Группы различаются между собой психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Внутренний психологический климат—это реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместимости людей.

О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы группы примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Психологическое состояние группы характеризуется степенью удовлетворенности его участников своим положением. На нее влияют характер и содержание работы, отношение к ней людей, престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться), место осуществления, психологический климат. Во многом психологическое состояние зависит и от умения членов группы сознательно жить по ее законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность*—*это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизни группы, проявляющееся в притяжении к ней участников, стремлении защитить ее и сохранить. Сплоченность обусловлена необходимостью взаимопомощи или поддержки друг друга в деле достижения тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий. Степень сплоченности зависит от размера группы, социальной однородности ее членов (при разнородности возникают группировки), достигнутых успехов, наличия внешней опасности.

В сплоченных группах теснее общение, выше самооценка личности, но имеют место неприязненное отношение к посторонним, самонадеянность, утрата критичности и чувства реальности, единомыслие, чувство неуязвимости, самоуверенность, фильтрация информации.

Разногласия у сплоченного коллектива обычно бывают не по целям, а по средствам их достижения; у несплоченного—по всем вопросам, что отрицательно сказывается на взаимоотношениях и рано или поздно приводит его к распаду.

Сплоченные коллективы характеризует организованность—способность и готовность к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность людей своим пребыванием в нем зависят также от их психологической и социально-психологической совместимости. В основе такой совместимости лежит соответствие темпераментов членов коллектива, профессиональных и моральных качеств.

Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются:

* соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;
* близость или совпадение моральных позиций, создающее основу для возникновения взаимного доверия между людьми;
* однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая лучшему взаимопониманию;
* возможность реального взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;
* рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Результатом сплоченности коллектива является улучшение индивидуальной адаптации к окружающим и более активное вовлечение людей в его деятельность.

**1.2. Процесс формирования эффективной группы.**

Работоспособная сплоченная группа возникает не сразу, этому предшествует длительный процесс ее становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли она стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования группы является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Еще одним условием успеха деятельности официальной группы является сильный руководитель, а неофициальной—лидер, которым люди готовы подчиняться и идти к поставленной цели.

Наконец, каждая группа должна найти свое место, свою «нишу» в формальной или неформальной структуре организации, где бы она могла полностью реализовать свои цели и возможности и не препятствовала делать это другим.

Началом формирования официальной группы является решение о создании соответствующего подразделения, надлежащим образом оформленное юридически. Затем определяется его функциональная структура, круг обязанностей, прав и ответственности для каждого сотрудника, создается надежная система информирования. Привлекаемым работникам официально сообщают о целях и задачах подразделения его и коллектива, возлагают на них персональные задачи с учетом их способностей и возможностей роста и совершенствования, целенаправленно формируют и поддерживают благоприятный морально-психологический климат.

Для неофициальной группы «днем рождения» становится обычно какое-то чрезвычайное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации. Оно порождает всплеск эмоций, толкающий людей на объединение друг с другом. Обычно речь идет о чувствах страха, протеста, желания защитить себя, свое положение, свой статус в организации.

Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы—5 человек . Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек[[1]](#footnote-1).

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности . Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более, чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

Любые отношения между людьми начинают складываться в результате технических контактов и наблюдений*,* в процессе которых люди накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии. Симпатия—это неосознанное, иррациональное отношение расположенности к другому лицу. Симпатизирующие друг другу люди работают более согласованно и эффективно.

Возникновение симпатии и антипатии обусловлено закономерностями восприятия, степенью совпадения или несовпадения основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, естественно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в решении трудных проблем, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения. На основе симпатии зачастую возникают определенные достаточно постоянные отношения. Если группы формируются «сверху» и в основе отношений лежит принуждение, они окажутся малоэффективными, поскольку могут быть «замешенными» на антипатии.

Поэтому в настоящее время в западных фирмах часто практикуется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми человек предварительно определенное время общался, в результате чего к одним из них возникает стойкая симпатия, к другим—антипатия, к третьим—безразличие.

Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Они позволяют выделить так называемые референтные группы (отдельных личностей), чьи нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве эталона поведения, к которым большинство людей тянется, на которые ориентируется и с которыми, что самое главное, стремится сотрудничать. Как правило, группа, составленная на основе личных симпатий, работает эффективнее, чем сформированная произвольно.

После возникновения группы проходит длительный процесс ее организации или самоорганизации (если речь идет о неформальной группе), состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют.

На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, укрепляющих группу, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

На третьем этапе группа стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости группы ей по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, позволяет ей функционировать на принципах самоуправления. При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур группа реорганизуется или распадается.

В то же время любую группу подстерегают две серьезные опасности, одна из которых—возникновение «раскольнических» группировок, основывающихся на общности целей, потребностей, интересов, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что группы обособляются, не обращают внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и своей роли в организации, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм его членов. Другой опасностью является ее бюрократизация, в основе которой лежит его стремление к спокойной жизни.

**1.3. Неформальные группы и их использование в управлении организацией.**

Что является причиной образования неформальных коммуникаций? Оппозиционность отдельных членов в отношении задач и методов применяемых руководством, или просто необходимость отвлечься от сиюминутных проблем и просто поговорить с коллегой. В большинстве случаев подобные образования рождаются в различного рода курилках, в кафе за ланчем и т.д. Разговор начинается с банальной темы погоды, постепенно перетекая в сферу профессиональной деятельности, в случае обнаружения точек соприкосновения существует вероятность, что с последнего момента разговора получила свое право на жизнь.

Вообще неформальная группа представляет собой структуру, дублирующую функции формальной, имея при этом своего лидера и свои цели. Именно эта особенность рассматриваемого явления и выглядит самой негативной с точки зрения официального руководства.

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными.

Возникает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями—это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация—это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций, как мы уже убедились, явление естественное и весьма распространенное,—они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако, такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, непроизвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией,—надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом[[2]](#footnote-2):

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль, Дэвис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

1. **Группа—центр созидания.**

**2.1. Распределение ролей в группе.**

Отношения в группе возникают между людьми как носителями определенных социальных ролей*,* предполагающих постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном. Роль предопределяет, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий—поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и неодинаково ведут в ней себя.

Роли в группе подразделяются на «производственные» (функциональные и социальные) и «межличностные». Производственных ролей специалисты выделяют восемь.

**Координатор** обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность—уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

**Генератор идей**, как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

**Контролер** сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

**Шлифовальщик** обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» ее решение с другими задачами коллектива.

**Энтузиаст**—самый активный член коллектива; он увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

**Искатель выгод**—посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

**Исполнитель** добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

**Помощник***—*человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Могут иметь место также «вспомогательные» роли (например шут).

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придется одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших групп. В первичных оно до некоторой степени компенсируется теснотой связей между людьми, близостью их взглядов и целей, а вот группы числом от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие в своих рядах 10—12 человек, в которых внутреннее равновесие достигается гораздо легче, но при дальнейшем росте числа членов они становится менее управляемым.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на ведущих и ведомых*.* Первую группу образуют лица предпочитаемые («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая непредпочитаемых (пренебрегаемые, отверженные и проч.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

С точки зрения отношения к группе и ее нормам, выделяются конформисты (сознательные и нецелесообразные, т.е. соглашающиеся для виду); нонконформисты (согласные с позицией группы, но выступающие против по внешним причинам); негативисты (не признающие мнения группы, в том числе и с ущербом для себя, часто из-за духа противоречия).

Члены коллектива могут быть активными или пассивными, инертными, с низкими установками, нуждающимися в подчинении.

Степень признания, которой группа наделяет своих членов, получила название **престиж**. В соответствии с уровнями на этой шкале люди разделяются на ряд социальных позиций (на первом месте находится лидер), каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания. Престижная позиция динамична и не закрепляется за человеком навсегда, поэтому он может перемещаться по шкале престижа. Престиж может быть личным, основанным на индивидуальных чертах; функциональным, связанным с полномочиями в организационной иерархии; позиционным—на основе синтетической оценки.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых особо можно выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое «место под солнцем», и действия эти бывают по своему содержанию весьма неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности и повышении качества работы, всемерном совершенствовании себя, т.е. иметь позитивную направленность. С другой стороны, они могут сводиться к различного рода интригам, использованию бюрократических приемов, защите от всего, что несет возможность любых изменений.

Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только активной работой в иных областях, но и лестно, угодничеством перед руководством, «подсиживанием» соперников и т.п.

Наряду с официальными коллективами, создаваемыми для решения «производственных» задач, в организациях существуют коллективы неофициальные, являющиеся неформальными но характеру внутренних отношений, связанные с достижением их членами каких-то личных целей. Они функционируют параллельно с официальными, оказывая на них значительное влияние, которое менеджеру необходимо учитывать в своей работе.

Поскольку большинство людей одновременно являются членами двух коллективов, они находятся под воздействием, с одной стороны, официальных целей организации, а с другой—целей неформального коллектива, к которому они принадлежат. Цели эти цели совпадают или не противоречат друг другу, будет охотно поддерживаться официальная линия, но в случае их несовпадения предпочтение, как правило, будет отдаваться целям неформального коллектива, несмотря на возможную серьезную конфронтацию с руководством.

Это облегчается тем, что неформальный коллектив всегда становится на защиту своих членов, поэтому большинство из них ценит хорошие отношения с товарищами выше благодарности руководителя и боится потерять их расположение в большей степени, чем получить выговор от начальства.

**2.2. Конформизм: соотношение «за» и «против».**

Силу и влиятельность коллективу во многом придает **конформизм** (от лат. conformis—подобный, схожий) его членов, т.е. безоговорочное принятие ими существующего порядка вещей, господствующих в группе мнений, приспособление к ним на основе отказа от самостоятельных мыслей и действий.

В результате формируется групповое единомыслие*,* основанное на подавлении отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление и поддержке общего мнения с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную точку зрения, каждый полагает, что все думают одинаково.

В основе конформизма лежит страх испортить отношения с группой, быть отторгнутым им, подвергнуться исключению из него—**остракизму**, что в древности, например, вело к неминуемой гибели.

Степень конформизма зависит от определенности и сложности решаемой задачи, положения человека в группе, значения группы для него. Так, индивиды с высоким статусом подвержены меньшему давлению, а чем привлекательнее группа для человека, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется ей.

С точки зрения интересов коллектива в целом конформизм имеет немало положительных сторон: обеспечивает выживаемость в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, избавляет от раздумий, как себя вести, придавая поведению стандартность в обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных, облегчает интеграцию индивида в коллективе.

Без конформизма не может быть сплоченного коллектива, и поэтому новички, прежде чем будут приняты в него, проходят проверку на преданность ему, т.е. на способность к конформистскому поведению. И если таковая отсутствует, человек вряд ли сможет найти в коллективе для себя место.

Степень конформизма того или иного субъекта определяется рядом конкретных обстоятельств, и прежде всего характером межличностных отношений в коллективе (дружеские, например, требуют от человека большей уступчивости окружающим, чем натянутые).

На конформизм влияет возможность принимать самостоятель­ные решения и свободно высказывать свои суждения: если человек действует под постоянным надзором и контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют.

Конформизм зависит и от размера самого коллектива—наиболее силен он в первичных группах, особенно триадах, в которых все постоянно находятся на виду друг у друга. Причина заключается в том, что конформистское поведение стимулирует незначительный перевес в три «голоса».

На конформизм влияют публично взятые прежде на себя человеком обязательства поддерживать те или иные действия коллектива, отказаться от которых ему уже трудно. Степень конформизма зависит и от ситуации: если она сложна, человек часто полагается на коллектив исходя из того, что последний не ошибается.

Конформизм придает коллективу во многом свое «лицо», поскольку все его члены строго придерживаются совместно выработанной системы общих ценностей и норм, которая создается на основе ассимиляции и приспособления того, что привносит в «общую копилку» каждый. Нормы—это неписаные требования, правила, указывающие, что и как нужно делать, а что — нет, как следует играть ту или иную роль, выполнять работу, вести себя; нарушение норм обычно достаточно сурово наказывается. Не учитывая влияния норм на поведение группы, менеджер может принимать неадекватные решения.

Нормы и правила усиливают внутригрупповое давление и создают основу контроля со стороны коллектива за поведением своих членов. С ростом сплоченности группы ее давление и контроль до определенного предела усиливаются (правда, одновременно уменьшается сама категоричность требований и норм), а затем постепенно могут переноситься вовне, на окружающие коллективы и даже официальное руководство.

Групповое давление—едва ли не самый сильный способ воздействия на поведение человека в рамках коллектива, и, оказавшись в одиночестве, он часто уступает последнему, даже если прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение. В то же время член коллектива с высоким статусом может себе позволить в значительной степени игнорировать нормы.

Мир для человека таков, каким он себе его представляет. Часто он оценивает справедливость этих представлений на основе того, что они разделяются другими. В противном случае он теряется и плохо ориентируется в ситуации, поскольку согласие с групповым мнением стабилизирует образ реальности, укрепляет уверенность в себе. Обычно человек принимает взгляды большинства не столько под прямым внешним давлением, сколько из-за боязни испортить отношения.

В зависимости от своего характера и других личных качеств люди По разному относятся к нормам поведения и групповому давлению. Вероятность признать ту или иную ценность или выбрать ту или иную позицию зависит от степени приверженности ей, доверия ее носителям, уверенности в себе, твердости убеждений. Обычно позиции легче формируются и изменяются у молодежи, поскольку в ее систему ценностей легче внести новое.

Одни полностью их принимают и честно стремятся им соответствовать; другие, хотя внутренне и отвергают, на практике придерживаются их, чтобы не потерять расположение группы, однако лишь до того момента, пока это выгодно; третьи их не принимают внутренне и не стараются этою скрывать. Конечно, группа стремится избавиться от таких людей, но это не всегда возможно, ибо те или иные качества их оказываются для нее необходимыми, и тогда ей приходится уступать.

Обратной стороной медали является негативизм. Когда член группы не соглашается с мнением группы, (иногда даже против логики), из сознания собственной уникальности и уникальности высказываемой точки зрения. Хотя зачастую подобная реакция—это не более чем проявление эгоистического характера личности и предвзятого отношения к альтернативному взгляду на проблему.

В крайних формах эти два явления ведут к деградации группы, и к снижению эффективности ее деятельности. Крайний конформизм сводит способности группы к способностям одного человека, как правило лидера, способности же остальных членов команды постепенно атрофируются. В свою очередь негативизм является прекрасной почвой для возникновения конфликтов, эскалация которых ведет к разрушению связей внутри группы (если конечно не пытаться управлять конфликтами).

В случае удачной комбинации конформизма и расхождения во взглядах (мягкая форма негативизма) внутри группы, последняя скорее всего будет работать с прогрессирующей эффективностью, постоянно наращивая собственный опыт и потенциал, что по сути есть явление положительное.

**2.3. Анализ конкретной ситуации.**

В 1996 году в Москве была создана небольшая компания «Информтехника», которая занималась созданием профессиональных информационных технологий для различных отраслей промышленности, различных информационных товаров (радиотелефоны, программное

обеспечение, компьютеры, мини АТС и т.д.), а также технологий hi-tech. В течение двух лет компания успешно развивалась. Многие ее товары оказались востребованы рынком. Многими заинтересовалось государство, а некоторые даже получили призы на международных выставках информационных технологий. Таким образом, к началу 1998 года «Информтехника» подошла динамично развивающейся компанией. Но руководитель фирмы Андрей Колесников внезапно обнаружил, что внутри коллектива фирмы все чаще происходят конфликты. Стало понятно, что необходимо перестраивать структуру фирмы и вырабатывать адекватную идеологию.

Андрей Колесников принял решение организовать своеобразную команду идеологов-начальников, на которых бы ориентировался весь персонал. И это ему удалось. Набрав управленческую команду из настоящих фанатиков своего дела, он добился того, что в настоящее время любой сотрудник фирмы, выполняющий даже самую рутинную работу, гордится компанией, в которой он работает. Примером может служить разговор журналиста с одним из управляющих компании «Информтехника». На вопрос: «Каковы же основные цели вашей фирмы?» он с гордостью ответил: «Ну как же, мы же развиваем отечественный hi-tech. Это же наши разработки выйдут скоро на мировой рынок!». Андрей Колесников считает, что, работая в команде, необходимо ставить перед собой сверхзадачу, иначе никогда не добьешься успеха, а деньги – очень короткая цель, эта цель находится внутри компании и не побуждает ее к движению. А вот когда лозунг «Подъем российского производства и науки» становится внутрифирменной реальностью, даже технический персонал воодушевляется, у всех есть общее дело. «Очень важно – говорит А. Колесников – вынести цель как можно дальше за пределы компании, тогда управленческая команда, как бы борется против внешнего врага. И в этой борьбе каждый знает свое место, потому что каждый отдает все свое умение, для достижения цели. Когда же такой внешний враг исчезает, все начинают думать о том, кому больше платят или у кого больше власти или выше положение».

На сегодня цель сравнительно небольшой по меркам западных информационных гигантов фирмы «Информтехника» в формулировке ее руководителей выглядит очень амбициозно—стать русской Nokia, то есть раскрутить на международном уровне отечественный конкурентноспособный брэнд-лидер в сфере высоких технологий.

Как видно из ситуации, созданная руководителем команда сыграла решающую роль не только в непосредственном процессе управления, но и в такой сложной сфере как формирование внутрифирменной идеологии. В свою очередь эффективная идеология является крайне действенным рычагом при осуществлении мотивационной деятельности руководства.

**Заключение**

Подведем итоги. Использование фирмой в своей деятельности групповой структуризации в целом дает положительный эффект. Необходимо добиться такого состояния системы, при котором группа двигалась бы в направлении, определенном целями фирмы. При осуществлении оперативного руководства в группе всегда необходимо учитывать состав команды и персональные возможности каждого. Прогноз ситуации и предупреждение возможных конфликтов, а также создание адекватной системы мотивации и делегирования, использование неформальных каналов связи и поступающей по ним информации—все это первостепенные задачи менеджера, желающего, чтобы подконтрольная ему группа с максимальной отдачей. Жизнь группы—процесс динамичный, и отслеживание изменений и метаморфоз также позволит увеличить продуктивность работы или минимизировать степень конфликтности. Члены команды не должны подстраиваться под кого-то одного, но обязаны иметь способность к конструктивному диалогу и разумному компромиссу.

Очень важно учитывать психологический и социально-психологический аспекты в жизнедеятельности группы, выполняемые тем или иным членом команды групповые социальные роли.

**Литература**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала.—М.:Юристъ, 1998.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 3-е изд.—М.1999.
3. Семь нот менеджмента—М.:ЗАО «Журнал Эксперт»,1998.
4. Десслер Г. Управление персоналом,—М.1997.
5. Мэскон М. и др. Основы менеджмента,—М.1997.
6. Управление организацией/под ред. Поршнева и др.,—М.1998.
7. Организационное управление/под ред. Архиповой Н.И.—М.1998.

**Для заметок**

1. Мэскон М. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. М: «Дело». 1997 с.448 [↑](#footnote-ref-1)
2. Мэскон М. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. М: «Дело». 1997 с.447 [↑](#footnote-ref-2)