ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И ИХ СТРУКТУРА

***Введение***

*Группа —* это союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретные цели. Группы могут быть формальными или неформальными. *Формальные группы —* это те, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняются, и временные группы, сформированные на время

•выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить группа студентов, объединившихся для совместной работы на время подготовки коллективного доклада и его презентации.

*Неформальные группы* создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, группа коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортивных соревнованиях и т.п. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

***1.Почему люди объединяются в группы?*** Наиболее частыми причинами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются следующие их потребности:

в достижении целей;

усилении власти;

обеспечении безопасности;

самоуважении;

общении;

получении определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в. коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе, оказывается, добиться намного проще. Именно поэтому люди объединяются в союзы, коалиции с тем, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Обычно, объединяясь в группы, люди удовлетворяют не одну, а сразу несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантий, усилении своей власти для достижения конкретных целей, таких, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и. общении.

***Стадии развития группы.*** Каждая группа формируется и развивается по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности.

Любая группа в своем развитии проходит через следующие этапы, которые формируют 5-ступенчатую модель развития группы: начальная стадия формирования; внутригрупповой конфликт;

обеспечение сплоченности членов группы; стадия наивысшей работоспособности и производительности; заключительная стадия (для временных групп). *Начальная стадия формирования.* Эта стадия, как правило, характеризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой-группы и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.

*Внутригрупповой конфликт.* Вторая стадия развития группы обычно характеризуется развитием внутригруппового конфликта. Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После того как эта стадия будет завершена, становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере).

*Обеспечение сплоченности членов группы.* На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе.

*Стадия наивысшей работоспособности и производительности.* На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

*Заключительная стадия.* Для временных групп, например групп, созданных на время осуществления конкретных задач, выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы над проектом или чем ближе выполнение поставленной перед группой задачи, тем больше ее члены начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снижаться.

Безусловно, что рассмотренные стадии развития группы дают лишь упрощенное представление о достаточно сложных процессах, протекающих в реальной жизни. В действительности бывает достаточно трудно отделить одну стадию развития группы от другой; иногда несколько стадий проходят одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую (например, конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в том числе и на заключительной).

Специалисты, анализировавшие стадии функционирования групп, выявили еще одну интересную закономерность развития временных групп. Было установлено, что производительность работы группы колеблется в разные периоды, существенно увеличиваясь во второй половине периода ее деятельности. Первая фаза деятельности группы по решению какой-либо задачи характеризуется относительной инерцией. Существенные изменения происходят лишь в конце этой фазы, после того, как истекает примерно половина времени, отпущенного на решение данной задачи. В этот период часто становится ясно, что время, которое отпущено на решение стоящей перед группой задачи, ограничено и, чтобы успешно прийти к финишу, необходимо сконцентрировать усилия и ускорить работу. На второй фазе производительность группы обычно увеличивается, что в конечном счете позволяет успешно достичь намеченной цели. Практика работы над различными проектами и групповыми докладами во многих случаях является убедительным тому подтверждением.

***2.Условия, влияющие на эффективность работы групп.***

Почему одни группы работают более эффективно, чем другие? На рисунке представлены основные компоненты, определяющие эффективность работы групп.

***Внешние условия****.* Для того чтобы проанализировать поведение людей в группе, важно прежде всего охарактеризовать организацию, частью которой эта группа является. Группа как подсистема более общей системы — организации — определяется следующими ее условиями:

стратегией развития организации;

организационной структурой;

формально установленными в организации нормами и правилами;

имеющимися в распоряжении организации ресурсами;

принятой системой подбора персонала;

выработанной в организации системой оценки работников и их поощрения; организационной культурой.

*Стратегией развития организации* определяются ее цели и средства их достижения. Среди них могут быть такие, как снижение затрат на производство продукции, улучшение ее качества, расширение сферы сбыта продукции на рынке или, напротив, реорганизация и сокращение производства. Естественно, что стратегия развития организации определяет стратегию функционирования каждой конкретной группы, входящей в ее состав. Так, например, в условиях предполагаемой реорганизации производства в подразделениях, которых она может коснуться, создаются потенциальные источники для возникновения и развития конфликта, увеличивается беспокойство работников по поводу предстоящего высвобождения и перераспределения рабочей силы внутри предприятия.

Каждая организация имеет свою *организационную структуру,* которая определяет, кто и на каком уровне принимает решения, кто кому докладывает о ходе их выполнения, кроме того, существует индивидуальная или коллективная ответственность за реализацию поставленных задач. Организационной структурой обычно определяется место конкретного подразделения в организационной иерархии, формальный лидер этого подразделениям его взаимоотношения с другими структурными единицами организации.

Организации вырабатывают также формально установленные правила (например, правила внутреннего трудового распорядка), различного рода положения и предписания с тем, чтобы стандартизировать поведение работников в организации. Чем больше существует *формально установленных в организации норм и правил,* тем с большей уверенностью можно считать, что поведение членов группы, являющейся частью данной организации, будет предопределено этими нормами, т.е. будет являться относительно постоянным и предсказуемым.

*Имеющиеся в распоряжении организации ресурсы* (работники, деньги, сырье и материалы, оборудование и др.): их достаточность или ограниченность оказывают существенное влияние на специфику работы организации и всех ее подразделений. Так, например, избыток рабочей силы, как правило, сопровождается нерациональным ее использованием и снижением эффективности работы, в то время как дефицит рабочей силы может сопровождаться чрезмерным повышением интенсивности труда, браком в работе и преждевременным «износом» рабочей силы. Недостаток других ресурсов — денег, современного оборудования и сырья — нередко может сопровождаться созданием конфликтной ситуации внутри организации (как между ее подразделениями, так и внутри их), усилением борьбы за распределение и перераспределение имеющихся ограниченных ресурсов.

*Принятая в организации система подбора персонала* также существенно влияет на состав всей организации и каждой группы в отдельности. Другой фактор, определяющий эффективность работы группы, — выработанная в организации система оценки работников и их поощрения. Так, те организации, которые придают особое значение коллективной работе, учитывают этот фактор при подборе персонала. Предпочтение при отборе претендента на вакантное место отдается тому, кто умеет работать в команде, владеет навыками группового принятия решений, искусством ведения переговоров и разрешения конфликтов. Данные качества могут быть также положены в основу системы оценки персонала, его продвижения и поощрения.

Поведение людей в группе во многом будет определяться и неписаными нормами и правилами, сложившимися в организации, т.е. *организационной культурой* организации, к которой эта группа принадлежит. Обычно работники постигают организационную культуру своей организации спустя несколько месяцев работы в ней. Они начинают понимать, как вести себя в данной организации, чтобы достичь успеха и избежать излишних неприятностей, насколько честно и искренне следует вести себя в той или иной ситуации, где и какие вопросы можно задавать, а где лучше воздержаться от неуместных вопросов, как принято одеваться в данной организации, иногда даже на каких автомобилях принято ездить.. Каждая группа, являясь субкультурой в общей организационной культуре, руководствуется ее законами; вместе с тем она может вырабатывать на их основе свои собственные неписаные нормы и правила, присущие исключительно данной группе.

***3.Возможности членов группы.*** Эффективность работы группы в значительной степени будет зависеть от возможностей ее членов. Мы рассмотрим их основные характеристики: способности; личностные качества.

*Способности.* Успех группы будет существенно определяться способностями ее членов. Возможности работы коллектива нельзя рассматривать как простую сумму возможностей каждого из его членов. Вместе с тем эффективность работы группы будет зависеть от того, что может делать каждый ее член в отдельности и насколько успешно он будет это делать в группе. При этом могут быть отмечены следующие закономерности. Индивиды, располагающие особыми, выдающимися способностями, которые необходимы для решения стоящих перед группой задач, как правило, более активно вовлечены в работу и вносят наибольший вклад в решение этих задач; они чаще становятся лидерами данной группы (формальными или неформальными) и получают, наибольшее удовлетворение, если их способности эффективно реализуются в группе. Данная зависимость подтверждается также результатами корреляционного анализа: чем выше уровень интеллектуальных возможностей членов групп и их способностей, которые имеют непосредственное отношение к решению стоящих перед группой задач, тем лучше результаты работы в целом.

*Личностные качества* членов группы также позволяют прогнозировать успех или, напротив, неудачи в ее работе. Такие качества членов группы, как коммуникабельность в сочетании с независимостью и самостоятельностью в работе, как правило, приводят к высоким результатам деятельности группы в целом, в то время как властолюбие, стремление доминировать в коллективе, забота исключительно о собственном успехе и выгоде отдельных членов группы парализуют работу других и негативно сказывается на результатах работы всего коллектива.

***4.Структура группы.*** Под структурой группы мы понимаем следующие ее компоненты: формальное лидерство;

роли;

нормы;

статус;

размер;

состав.

.*Формальное лидерство.* Почти каждая группа имеет своего формального лидера. Типичные формальные лидеры группы: начальник подразделения, руководитель проекта, председатель комитета, президент ассоциации. Значение лидера для успеха работы группы крайне велико. Лидеры во многом определяют моральный климат, взаимоотношения в коллективе и в конечном счете эффективность его работы. Чему руководитель должен отдать предпочтение: авторитарным или демократическим формам работы? Когда следует делегировать полномочия, .а в каких случаях следует от этого воздержаться? Лидерами рождаются или становятся? Эти и многие другие вопросы будут подробно рассмотрены в следующем параграфе.

*Роли.* За каждым членом группы обычно закрепляются определенные роли, т.е. модели поведения, ожидаемые от членов групп в соответствии с тем местом в группе, которое они занимают. При этом не возникает проблем, если каждый постоянно играет только одну роль. В действительности же все намного сложнее. Каждому из нас приходится играть не одну, а несколько ролей. Например, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом Ассоциации специалистов кадровых служб. К тому же он может выполнять еще целый ряд социальных ролей: мужа, отца, сына, брата, а также председателя садового товарищества или капитана футбольной команды. В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Там, где поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт. Типичный пример: работающая женщина, которой с трудом удается совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с теми стереотипами, которые существуют в обществе и семье относительно ее роли жены и матери.

*Нормы.* Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные нормы поведения, т.е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах: стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно может быть выделено три совокупности норм.

Первая совокупность норм касается непосредственно выполнения работы и ее качества (какова интенсивность работы, насколько терпимо группа относится к браку и просчетам в работе, нарушению сроков выполнения заданий и т.п.).

Вторая совокупность норм касается таких внешних факторов, как форма одежды (некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды сотрудников и ее цвет), отношение к сверхурочной работе (в ряде случаев она поощряется, но может рассматриваться и как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.

Третью совокупность образуют нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. В одних, группах, например, все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы в данном коллективе и занимаемого положения.

Для того чтобы быть принятым в группу и чувствовать ее поддержку, необходимо уметь приспосабливаться к ее нормам. Обычно сама группа оказывает определенное давление и пытается скорректировать поведение тех своих членов, которые поступают вопреки нормами правилам, существующим в ней.

*Статус.* Под статусом в группе мы понимаем положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами. Статус также может быть формальным (например, победитель конкурса «Лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам, знаниям и т.п.).

*Размер группы.* Эффективность работы группы наряду с другими факторами определяется ее размером. Результаты исследований показывают, что при выполнении конкретной задачи малые группы (примерно 7 человек) оказываются наиболее продуктивными, в то время как при обсуждении и коллективном принятии решения лучшие результаты показывают группы, в которые входят 12 человек и более.

Распространенное мнение состоит в том, что дух коллективизма и состязательность в группе приводят к повышению производительности ее членов и группы в целом. Вместе с тем специалистами была выявлена и тенденция другого рода: стремление работников делать в группе меньше, нежели индивидуально (имеется в виду решение той же самой задачи). В связи с этим коллективная работа в сочетании с учетом трудового вклада каждого и его ответственностью за результаты работы позволит устранить возможные проблемы и противоречия. Исследования показали, что группы, состоящие из 5—7 человек, как правило, наиболее эффективны. С одной стороны, они являются достаточно большими, чтобы принимать разносторонние решения, учитывающие опыт и мнения коллектива, ас другой — в такого рода группах хорошо виден вклад каждого. К тому же в таких группах обычно не возникает субгрупп и на выработку коллективного решения требуется не так много времени. Специалисты также считают оптимальным, если такие группы включают в себя нечетное количество членов, что облегчает групповое принятие решений.

*Состав группы.* Работа, выполняемая в группах, как правило, требует различных знаний, умений, навыков и личностных качеств. В этой связи принято считать, что разнородные по составу группы (по полу, возрасту, стажу работы в организации) работают более эффективно, чем группы относительно однородные по своему составу. Вместе с тем в разнородных по составу группах могут возникать такого рода проблемы, как конфликты из-за недопонимания среди их членов, борьба за власть, более высокая текучесть кадров. Однако при умелом управлении эти проблемы весьма успешно преодолеваются.

***5.Групповой процесс****.* Известно, что когда речь идет о группах, то «один плюс один плюс один» в группе не всегда дает в сумме три. Эффективность работы группы во многом будет зависеть от того, как организован групповой процесс: как осуществляются обмен информацией внутри группы групповое принятие решений, управление конфликтом. Для лучшего понимания этого процесса может быть использовано понятие синергетического эффекта. Он может быть как отрицательным (т.е. целое будет меньше составных его частей, например: 2+2= 3), так и положительным (т.е. целое будет больше составных его частей, например: 2+2=5), если групповой процесс будет организован таким образом, что преимущества коллективной организации работы будут превосходить такие возможные потери, как снижение личной ответственности за принимаемые решения и их осуществление, конфликты и т.п.

Эффективность группового процесса можно представить в следующем виде:

# Потенциальная Преимущества Потери Эффективность

эффективность + коллективной - и просчеты = работы

работы группы работы в работе группы

***6.Задачи, стоящие перед группой****.* Существенным фактором, определяющим специфику работы группы и организацию группового процесса, является специфика тех задач, которые приходится решать этой группе. При этом особое место занимают такие характеристики, как взаимосвязь и сложность этих задач. Так, например, при решений сложных нестандартных задач наибольший выигрыш будет достигнут в результате обсуждения различных подходов к решению проблемы и использования эффективных методов группового принятия решений. Если же требуется решение простых рутинных задач, то необходимость обсуждения альтернативных решений отпадает, при этом упор должен быть сделан, как правило, на стандартизацию и формализацию процесса работы. Кроме того, если выполнение задач, поставленных перед группой, требует тесной взаимосвязи и взаимозависимости участников группового процесса, то хорошо налаженный обмен информацией и результатами работы явится необходимым условием для успешного выполнения задания.

***7.Сплоченность группы и эффективность ее работы.*** Под сплоченностью группы мы понимаем то, насколько члены этой группы удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе.

Какие факторы определяют сплоченность группы? Среди них в первую очередь можно назвать следующие:

время, проведенное вместе;

трудность вступления в группу;

размер группы;

ее состав;

внешние условия;

прежние успехи или неудачи.

Замечено, *что чем больше времени люди проводят вместе, тем более сплоченными они становятся:* расширяются возможности для установления дружеских контактов, растет взаимопонимание, выявляются общие интересы и потребности. Возможность для членов группы вместе проводить время зависит от целого ряда обстоятельств, и в первую очередь от характера выполняемой работы, взаимосвязи решаемых ими задач и даже от расположения их рабочего места (в одной комнате или разных).

*Трудность вступления в группу* также влияет на сплоченность ее членов. Чем труднее вступить в ту или иную группу (например, поступить в престижное высшее учебное заведение, перейти на работу в преуспевающее перспективное подразделение внутри организации), тем, как правило, более сплоченными становятся ее члены.

*Размер группы.* По мере того как количество членов в группе увеличивается, возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются. К тому же появление подгрупп внутри больших групп может негативно сказываться на сплоченности больших коллективов.

*Состав группы.* Недавние исследования показали, что сплоченность женщин в группах, как правило, выше, чем сплоченность мужчин. Предполагаемое объяснение этого явления состоит в том, что женщины обычно меньше склонны конкурировать друг с другом, у них более развита потребность в групповом принятии решений и сотрудничестве друг с другом.

*Внешние факторы.* Большинство исследований показывают, что под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается. Особенно часто это происходит, когда группа оказывает поддержку, обеспечивает ощущение безопасности и помогает преодолевать трудности.

*Прежние успехи или неудачи,* достигнутые группой, также будут влиять на сплоченность ее членов. Так, например, успешное трудоустройство и продвижение по службе выпускников того или иного высшего учебного заведения могут послужить достаточно сильным притягательным фактором для привлечения значительного количества абитуриентов для поступления в данное учебное заведение.

Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Однако далеко не всегда данная закономерность является универсальной. Зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов будет определяться также тем, насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Например, если неформальные нормы и правила, сложившиеся в коллективе (ранее мы отмечали, что эти нормы могут даже в большей мере определять поведение людей, чем формально установленные нормы и правила работы), допускают нерациональное использование рабочего времени, брак в работе, присвоение коллективной собственности в личных целях и если при этом такие нормы устраивают большинство членов коллектива, то усиление сплоченности членов подобной группы вряд ли будет сопровождаться повышением эффективности работы. Таким образом, менеджеры должны позаботиться не только о сплоченности групп, но и о выработке таких норм поведения, которые в максимальной степени способствовали бы обеспечению их эффективной работы.

## Заключение

Группа — это союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретных целей.

Наиболее часто люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в усилении власти, обеспечении безопасности, самоуважении, общении, получении определенного статуса.

Группы могут быть формальными или неформальными. Формальные группы — это те, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

Каждая группа формируется и развивается по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности. Группа как подсистема более общей системы — организации — определяется ее особенностями: стратегией развития организации, организационной структурой, формально установленными в организации нормами и правилами, имеющимися в распоряжении организации ресурсами, принятой системой подбора персонала, организационной культурой.

Эффективность работы группы зависит от возможностей ее членов — их способностей и личностных качеств. Осуществляя анализ и прогнозирование эффективности работы в группе, необходимо учитывать ее структуру (формальное лидерство, роли, нормы, статус, размер группы и ее состав), а также специфику задач, которые приходится решать данной группе.

Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Кроме того, зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов определяется тем, насколько принятые нормы поведения в группе нацелены на достижение высоких результатов ее работы.