**ЛЗ 4. Группа как объект управленческого взаимодействия**

Сообщества людей, взаимосвязанных в процессе деятельности, определяются в кадровом менеджменте следующими терминами: группа, коллектив, команда. Роль этих социальных объединений в успешной деятельности организации на сегодняшний день является приоритетной.

**Группа - относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного сообщества.**

Одним из наиболее важных с точки зрения управления организацией признаков является формальный и неформальный способ объединения людей в группы.

**Формальная группа - разновидность малой группы, создаваемая системой более высокого уровня для выполнения конкретных функций.** Любое подразделение организации представлено формальной группой.

**Неформальная группа образуется на личностной основе по инициативе индивидов, ее образующих.** В этой группе складывается система поведения и отношений, способствующая удовлетворению потребностей ее членов.

Характерными признаками группы являются:

* наличие общей цели;
* наличие организованной структуры и дисциплины;
* взаимодействие членов группы;
* ценностно-ориентационное единство;
* эмоциональная идентификация с группой.

**Термин «коллектив» используется в двух значениях:**

во- первых, для обозначения формальных групп (коллектив предприятия, первичный производственный коллектив, трудовой коллектив);

во- вторых, для того, чтобы обозначить высшую стадию социальной зрелости некоторой формальной группы.

В последнем значении «коллектив» - «вид социальной организации групповой жизнедеятельности, при которой связи и отношения между индивидами опосредуются общественно значимыми целями», **т.е. коллектив обладает всеми признаками группы и особой специфической чертой - общественно значимой целью.**

**Коллектив выполняет определенные функции по отношению к отдельной личности:**

- позволяет работнику ощутить социальную принадлежность к группе, коллективу;

- создаст для личности социальную среду существования, а также условия для саморазвития (самореализации).

**Под командой понимают формальную группу, создаваемую по воле руководства, чтобы упорядочить производственный процесс**. В управленческой литературе наблюдается не только множество классификаций групп, обозначаемых как команда (команда руководителя, команда как коллектив, проектная группа, комитет и т.д.), но и неоднозначность понимания этого термина. Однако при всем многообразии трактовок в описании слаженных и эффективных команд просматриваются признаки высокоразвитых коллективов.

**Признаки команды:**

* наличие взаимодополняющих навыков,
* совместимость психолого-индивидуальных свойств и личностных характеристик членов команды,
* согласованность функционально-ролевых ожиданий.

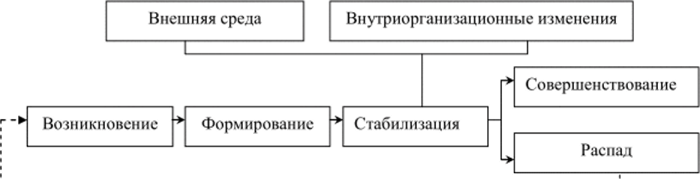
Совместная деятельность людей в организации может осуществляться как в рамках формальных, так и неформальных организационных структур.

**Наиболее общими качествами малой социальной группы с точки зрения управления можно считать следующие:**

* Направленность группы (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм).
* Организованность группы (как способность ее к самоуправлению); и интегративность ее (как мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности).
* Микроклимат, или психологический климат, группы, который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой.
* Референтность (как степень принятия членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных задач).
* Интеллектуальная активность и коммуникативность (характеристика межличностного восприятия).
* Эмоциональная коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера).
* Волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других групп надежность группы а экстремальных ситуациях).

# СТАДИИ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс становления и развития группы состоит в прохождении последовательно нескольких стадий. **Управление группой со стороны руководителя заключается в грамотном переводе его из одной стадии развития в другую, более высокую.**



Группа в своем развитии проходит следующие стадии:

* - возникновение;
* - формирование;
* - стабилизация;
* - совершенствование или распад.

**Стадия возникновения** характеризуется этапом создания новой организации или приходом нового начальника. На этой стадии задаются целевые установки, проектируется формальная структура трудового коллектива, органы управления, системы отчетности.

На данной стадии только вырабатываются взаимные требования «начальник-подчиненный», взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.

***Психология группы на этой стадии - исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же характерно и для сложившегося коллектива, когда в него приходит новый руководитель***.

**Изучая процессы восприятия, психологи выявили типичные искажения представлений о другом человеке.**

**1. Эффект ореола.**Любая информация, получаемая о человеке, накладывается на заранее созданный образ. Этот образ, ранее су­ществовавший, выполняет роль ореола, мешающий эффективно­му общению*. Например, при общении с человекам, превосходя­щим нас по какому-то важному параметру (рост, ум, материаль­ное положение), он**оценивается более положительно, чем если бы он был нам равен.* При этом человек оценивается выше не только по значимому для нас параметру, но и по остальным. В этом случае говорят, что происходит общая личностная переоценка. Поэтому, если первое впечатление о собеседнике в целом благо­приятно, то и в дальнейшем его поступки, поведение и черты переоцениваются. При этом замечаются и переоцениваются толь­ко положительные моменты, а отрицательные — не замечаются или недооцениваются. И наоборот, если общее впечатление о че­ловеке отрицательное, то даже благородные его поступки не за­мечаются или истолковываются как корысть.

Эффект ореола может принести пользу в том случае, если вы создадите хорошую репутацию людям, которые тесно связаны между собой: однокурсникам, коллегам по работе, друзьям. Очень скоро вы обнаружите, что вас окружают великолепные, доброже­лательные люди, замечательно ладящие между собой.

**2.Эффект проекции**возникает тогда, когда мы приятному для нас человеку приписываем свои достоинства, а неприятному — свои недостатки.

**3.Эффект упреждения,**или **эффект первичности и новизны**появ­ляется тогда, когда мы сталкиваемся с противоречивой информа­цией о человеке. Если мы имеем дело с незнакомым человеком, то значение придается сведениям (информации), которые предъяв­ляются вначале. При общении с хорошо знакомым человеком учи­тываются самые последние сведения о нем.

**Стадия формирования** предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется общественное мнение коллектива.

Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп - процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. *С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом*. Поэтому задача руководителя на этом этапе - **умелое распределение баланса сил между неформальными группами за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельными исполнителями.**

**Для стадии стабилизации характерно достижение состояния зрелости группы.** Уже создана и действует неформальная структура группы, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления.

В результате действия внешних и внутренних факторов коллектив может перейти в **стадию совершенствования или распада**. Распад группы совсем необязательно означает ее ликвидацию. При выполнении условий, необходимых для возникновения группы, она способна трансформироваться в новый эффективно развивающийся коллектив.

К факторам, влияющим на развитие группы, относятся:

1. Исходные факторы:

* + важность и характер, стоящих перед группой целей;
  + компетентность членов группы (знания, умения, навыки и психолого-индивидуальные свойства, позволяющие членам группы эффективно решать поставленные задачи).

2. Ресурсные факторы:

* + среда, в которой функционирует группа (место работы);
  + состояние коммуникаций;
  + структура коллектива (размер, состав, статус группы и т.д.).

3. Управляющие факторы:

* + стиль руководства;
  + методы и процедуры воздействия;
  + мотивация.

**Эффективность процессов развития группы следует рассматривать через степень реализации общих целей коллектива; удовлетворение членов коллектива, полученное от принадлежности к данной группе (при этом удовлетворение личных потребностей прямым образом связано с эффективной деятельностью коллектива в целом).**

# ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ГРУПП

**«Эффективная группа» - это обозначение хорошей коллективной работы. Но чтобы группа стала такой, ей необходимо пройти довольно сложный путь. Этот путь начинается с подбора ее членов.**

***Различают следующие взаимодополняющие принципы подбора членов группы: сработанность и совместимость***. Принцип сработанности характеризуется высокой согласованностью у членов группы индивидуального взаимодействия в конкретной совместной деятельности.

Главной характеристикой такой группы является ее продуктивность. Подбор членов сработанной группы базируется на основе профессионально-квалификационной дополняемости.

Однако, когда группе приходится действовать в динамично изменяющихся условиях, ориентировки на сработанность недостаточно. Необходимым условием вхождения в группу становится такой показатель, как совместимость.

**Под совместимостью понимают оптимальное сочетание свойств участников, обеспечивающее их эффективное существование и проявляющееся в способности членов группы оптимизировать свои взаимоотношения и согласовывать свои действия**.

Выделяются три уровня совместимости людей в группе:

* согласованность функционально-ролевых ожиданий;
* психофизиологическая совместимость;
* ценностно-ориентационное единство.

**Подбор членов группы с позиции функционально-ролевого подхода** предполагает выделение своеобразных ролей, которые в совместной деятельности дополнительно к основным играют люди.

**На практике широко применяется функционально-ролевое деление, предложенное группой американских профессоров М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. Все роли в группе в соответствии с данным подходом делятся на две подгруппы: целевые и поддерживающие.**

Целевые роли распределяются таким образом, чтобы иметь возможность отбирать и выполнять основные командные задачи. Деятельность людей, играющих целевые роли, направлена непосредственно на достижение целей группы. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

**Психофизиологический подход к формированию группы основывается на психологических и личностных (темперамент) характеристиках кандидатов.**

Большие возможности анализа психофизиологической совместимости сотрудников дают такие методы, как соционический, социометрический.