

*Управление человеком и  
управление группой*

# Содержание

- 1) Понятие группы.
- 2) Причины объединения людей в группы.
- 3) Стадии развития группы.
- 4) Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы.
- 5) Возможности членов группы.
- 6) Структура группы и характеристика её компонентов.
- 7) Формальные и неформальные организации: социальный контроль, сопротивление переменам, неформальные лидеры.

# Понятие группы

**Группа** – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более 10), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.

```
graph TD; A(ГРУППА) --> B(формальные); A --> C(неформальные); B --> D(функционирующие на постоянной основе); B --> E(временные);
```

**ГРУППА**

формальные

неформальные

функционирующие на  
постоянной  
основе

временные

**Формальные группы** – это те, которые предусмотрены в структуре организации для решения конкретных задач.

**Неформальные группы** создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

[ссылка](#)

# Причины объединения людей:

- Достижение конкретных целей;
- Усиление власти;
- Обеспечение безопасности;
- Защита прав и социальных гарантий;
- Общение;
- Самоуважение;
- Получение определенного статуса.

# Стадии развития группы

1. Начальная стадия формирования.
2. Внутригрупповой конфликт.
3. Обеспечение сплоченности членов группы.
4. Стадия наивысшей работоспособности и производительности.
5. Заключительная стадия (для временных групп). [ссылка](#)

## **Начальная стадия формирования.**

Характеризуется **неопределенностью** относительно **целей** группы и её структуры.

## **Внутригрупповой конфликт.**

Характеризуется **борьбой за лидерство** и **распределением ролей** между членами группы.

**Обеспечение сплоченности членов группы.** **Отношения** между членами группы **становятся более тесными** и **появляется ясность** относительно **неформальных норм** поведения и **распределения ролей** в группе.

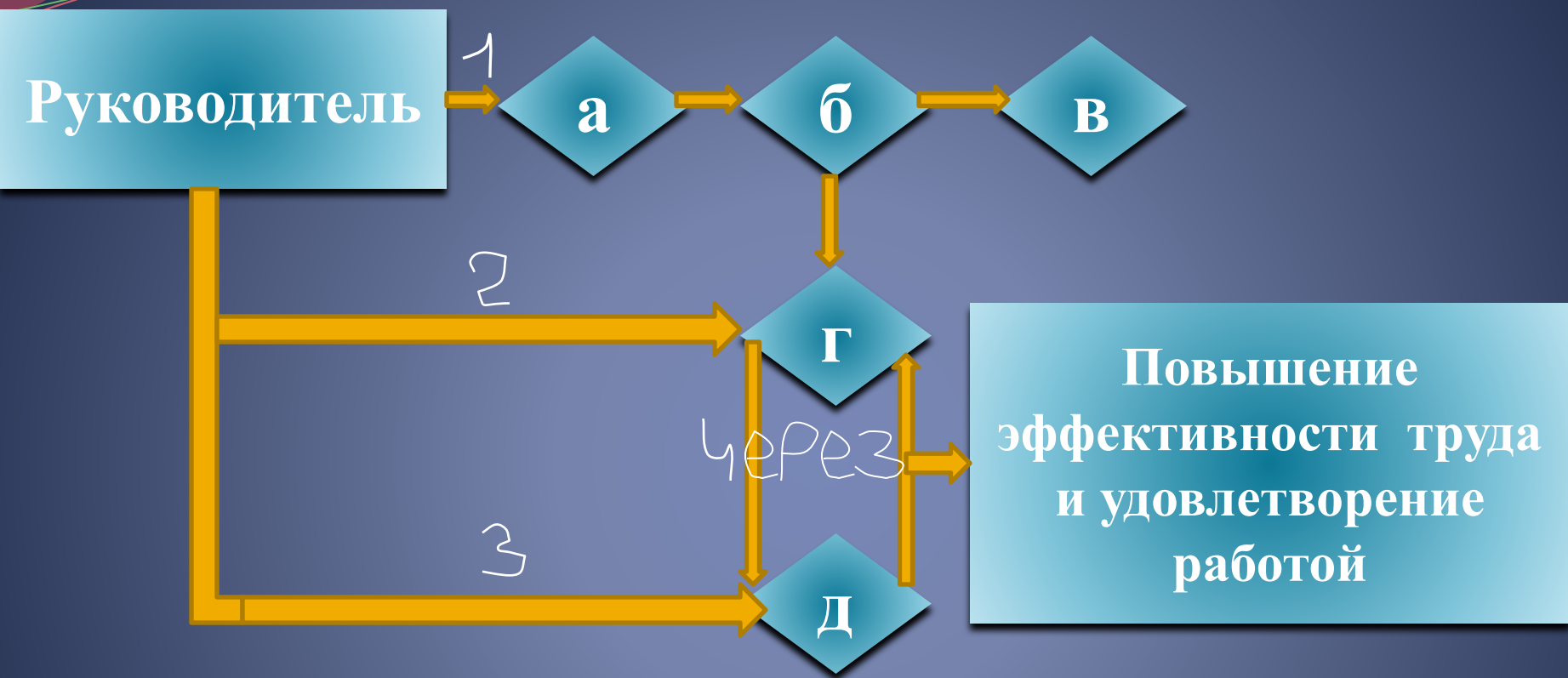


Стадия наивысшей работоспособности и производительности. **Группа полностью функциональна**, энергия её членов направлена на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

**Заключительная стадия.** Для временных групп, созданных на время **выполнения конкретных задач**, связана с периодом выполнения этих самых задач.

# Факторы, определяющие качественную сторону взаимодействия группы и организации в лице руководителя:

- а) структурные** – величина группы, членство в группе, коммуникации в группе и организации;
- б) независимые** – физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами;
- в) переменные** – характер задачи, стоящей перед группой; степень сложности задачи; условия решения задачи;
- г) мотивационные** – мотивации членов группы; групповая мотивация; состояние окружающей группу среды (атмосфера в коллективе);
- д) промежуточные** – стиль руководства; взаимоотношения между членами группы, а также всеми работниками организации и группой; распределение ролей и обязанностей; организационный климат; процесс принятия решений в организации.



## **Модель процесса эффективного управления группой:**

- 1 – непосредственное изменение структурных факторов;**
- 2 – дополнительное воздействие на мотивирующие факторы;**
- 3 – использование промежуточных факторов.**

Согласно **модели процесса эффективного управления группой** факторы групп  $a - z$  через факторы-инструменты группы  $d$  влияют на эффективность работы группы (оптимальное решение поставленных задач с высокой производительностью труда) и её существование (удовлетворенность членов группы) при соблюдении ряда условий.

1. У группы должны быть **четко сформулированные цели**, сбалансированные с целями членов группы и организации в целом.

2. **Балансирование целей осуществляется руководителем** в ходе открытого коллективного обсуждения проблемы или задачи.

3. Необходимость **определенной ответственности за результаты** следует из коллективного способа принятия решения.

4. **При взаимодействии с группой руководитель должен всячески избегать соперничества** между её членами, так же как и соперничества между группами.

Таким образом, **руководитель может изменить группы факторов  $a - в$**  для того, чтобы изменить факторы группы  $г$ , что приведет к **желаемому результату** через использование факторов группы  $д$ .

**Руководитель может непосредственно изменить (1) структурные факторы ( $a$ ) и переменные условия задачи ( $в$ ).** Это повлечет за собой на следующем этапе адекватные изменения в области мотивирующих факторов ( $г$ ). При дополнительном воздействии (2) руководителя на мотивирующие факторы в целях их усиления через использование (3) промежуточных факторов ( $д$ ) с необходимыми изменениями руководитель получит **требуемый результат.**

# Модель Д.Хоманса

Неформальные группы динамически взаимодействуют с формальными. В этой модели под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое способствует появлению эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

***Взаимодействие***

***Эмоции***

***Деятельность***



**Факторы, оказывающие влияние на группу со стороны внешней среды (по Д. Хомансу):**

**Физические** – территория, география, климат.

**Технологические** – здание, оборудование, станки.

**Культурные** – ценности, цели, традиции.



# Взаимозависимость действий членов группы

Низкая

Высокая

Высокая

Способствует данному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами

Порождает много проблем в отношениях между членами группы

Дифференциация в оплате

Порождает много проблем в отношениях между членами группы

Способствует данному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами

Низкая

## Анализ влияния оплаты труда на групповое поведение

## *Возможны 4 комбинации этих факторов:*

- 1) низкая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- 2) низкая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате;
- 3) высокая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- 4) высокая взаимозависимость - высокая дифференциация в оплате.

*Следовательно, 1 и 4 случаи порождают проблемы во взаимоотношениях между членами группы.*

*Напротив, 2 и 3 случаи способствуют успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между ее членами.*

# Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы.

- ❖ Стратегия развития;
- ❖ Организационная структура;
- ❖ Формально установленные в организации нормы и правила функционирования;
- ❖ Ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации ;
- ❖ Система отбора и расстановки персонала;
- ❖ Выработанная в организации система оценки и мотивация работников;
- ❖ Организационная культура. [ссылка](#)

**Стратегия развития организации** *определяет ее цели, задачи развития и средства их достижения.* Среди них могут быть такие как увеличение выручки и прибыли за счет повышения качества и расширения спектра выпускаемой продукции (товаров и услуг).

**Организационная структура** предприятия определяет, *кто и на каком уровне принимает решения, реализует и контролирует их выполнение.*

**Формально установленные нормы и правила функционирования.** Чем четче они будут сформулированы, тем больше стабильности и предсказуемости будет в поведении работников.

**Имеющиеся в распоряжении организации ресурсы** (материальные, финансовые, людские и т.д.) Степень их ограниченности оказывает существенное влияние на специфику работы ее подразделений и групп.

**Система отбора и расстановки персонала.** Она во многом определяет *качество групп* в организации и ориентирована на долгосрочные цели развития, позволяя группе достигнуть серьезных результатов.

**Система оценки и мотивации работников.** Если у каждого сотрудника будет расписана реальная перспектива карьерного роста, а его личное материальное поощрение будет увязано с успехами всей ее группы, то и *эффективность деятельности организации будет возрастать.*

**Организационная культура** – *определенный путеводитель*, демонстрирующий как добиться *успеха* в организации и как избегать *неприятностей*, где допустимая *норма эмоциональности* в работе, какой *стиль одежды* соответствует культуре данной организации и т.д.

# Возможности членов группы

*Профессио  
нальные  
способнос  
ти*

*Личностные  
морально-  
этические  
качества*

## **Профессиональные способности.**

**Эффективность работы** группы **определяется** не только **суммой возможностей каждого из ее членов, но и способностями** каждого из входящих в нее **индивидов**. Помимо этого, важно получать удовлетворение от работы и чувствовать понимание со стороны руководства.

## **Личностные морально-этические качества**

членов группы также имеют непосредственное отношение к ее эффективности.

**Коммуникабельность, независимость и самостоятельность сотрудников** в работе, безусловно, **повышают эффективность группы.**

# Структура группы и характеристика ее компонентов.

**СТАТУС**

**ФОРМАЛЬНОЕ  
ЛИДЕРСТВО**

**РАЗМЕР**

**СОСТАВ**

**РОЛИ**

**НОРМЫ**



**Статус.** Та или иная **личность** в организации или группе, **имеющая свой статус**, который определяется рядом факторов, включая старшинство должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт.

**Размер.** Определяет **эффективность ее работы**, которая **зависит от количества человек в группе**.

**Состав.** Предопределяется **характером выполняемых работ**, требующих различных знаний, умений, навыков и личностных качеств.

**Роли.** Чтобы группа функционировала эффективно, ее **члены должны** вести себя таким образом, чтобы **способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию.**

**Формальное лидерство** (роль руководителя, начальника, председателя, президента и т.д.). От формальных лидеров **зависит моральный климат и характер взаимоотношений в коллективе.**

**Нормы.** Призваны подсказать членам группы, **какое поведение и какая работа ожидаются от них.**

[ссылка](#)

***Самая эффективная группа*** — это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

# Формальные и неформальные организации

**Формальные** .Создаются на основании действующего законодательства по решению собственников, а внутренние отношения регулируются нормативными документами.

**Неформальные** . Это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

[ссылка](#)

# Причины вступления в неформальную организацию

- *чувство принадлежности;*
- *взаимопомощь;*
- *взаимозащита;*
- *тесное общение и симпатия;*
- *заинтересованность.*

[ссылка](#)

# Характеристики неформальных организаций

**Социальный контроль.** Установление и укрепление норм – **групповых эталонов** приемлемого и неприемлемого **поведения.**

**Сопротивление переменам.** Наблюдается **тенденция к сопротивлению переменам,** это объясняется тем, что переменны могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации.

**Неформальные лидеры.** Опора неформального лидера – признание его группой. Неформальный лидер **помогает группе в достижении её целей, поддерживает и укрепляет её существование.** [ссылка](#)

# *Проблемы, связанные с неформальными организациями*

- снижение эффективности;*
- распространение ложных слухов;*
- тенденция сопротивляться  
переменам.*

# Потенциальные выгоды

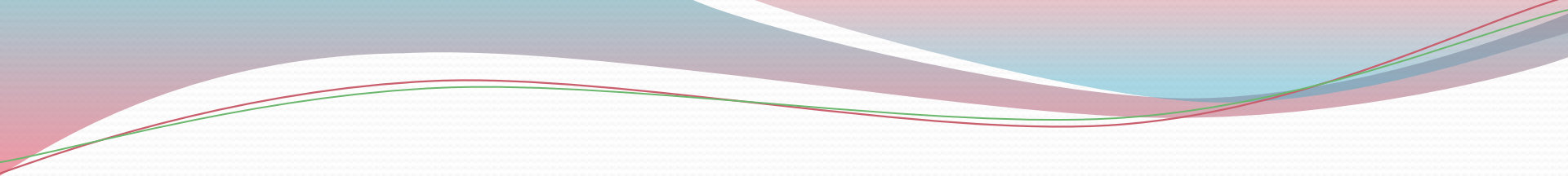
- ✓ большая преданность организации;
- ✓ высокий дух коллективизма;
- ✓ более высокая производительность труда, наблюдается в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

[ссылка](#)



# Список литературы

- 1) Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М. : КНОРУС, 2007. – 496 с.
- 2) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М. : Гардарики, 2001.
- 3) Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. И доп. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
- 4) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992г.
- 5) Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г.Лапусты – М.: ИНФРА-М, 1996г.
- 6) Менеджмент организации : учебник / А.В.Тебекин, Б.С. Касаев. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 416 с.
- 7) Менеджмент: учеб. Пособие / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 220 с. – (Вопрос – ответ).



Выполнили  
студентки 2 курса  
Филатова Дарья  
И  
Минина Ксения