Тема 9. Команды и группы в деятельности организации

1. Взаимодействие человека и организации.

2. Понятие и характеристики группы.

3. Понятие и особенности функционирования команды.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, проблему человека и организации. Какие характеристики личности определяют поведение человека в организации. Какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением.

В самом общем виде организационное окружение − это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочих мест и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации и многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействии с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, имеющее воображение.

Сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

•  Содержания, смысла и значимости работы;

•  Оригинальности и творческого характера работы;

•  Увлекательности и интенсивности работы;

•  Степени независимости, прав и власти на работе;

•  Степени ответственности и риска;

•  Престижности статусности работы;

•  Степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;

•  Безопасности и комфортности условий на работе;

•  Признания и поощрения хорошей работы;

•  Заработной платы и премий;

•  Гарантий роста и развития.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявляет себя как:

• Специалист, в определенной области обладающий определенными знаниями и квалификацией;

• Член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;

• Человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;

• Член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;

• Член организации, разделяющий ее ценности;

• Работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;

• Человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы.

Ожидания и представления человека об организационном окружении и его месте в нем:

- место человека в организации;

- выполняемая работа;

- желательное вознаграждение

Ожидания организации в отношении человека и его роли в производственном процессе:

- квалификационные и личностные характеристики для выполнения роли;

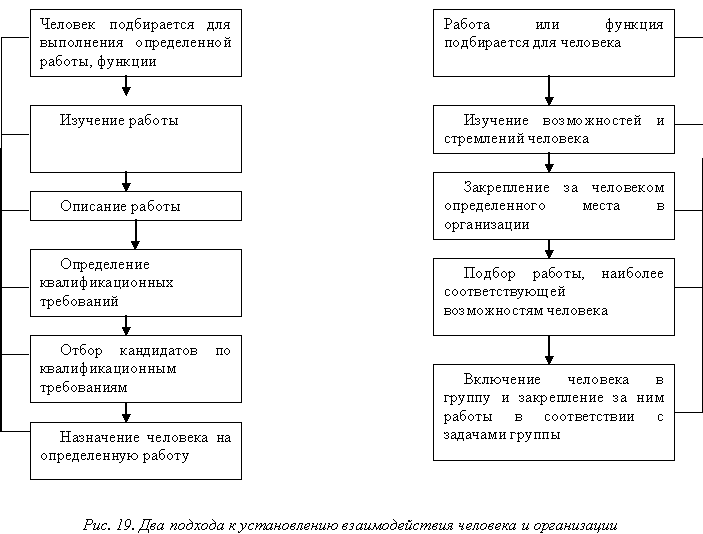
- требуемый результат работы;

- возможное вознаграждение

Рисунок 1 – Человек и организация

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.

**Возможны два подхода** к установлению соответствия роли и места. **Первый подход** состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнение ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы. **При втором** подходе работа подбирается человеку.



2. Понятие и характеристики группы.

***Группа*** – это два или более человек, которые постоянно работают вместе для достижения общих целей. В группе ее члены: 1) при достижении цели зависят друг от друга и 2) регулярно взаимодействуют друг с другом в течение всего периода для достижения цели. Группы представляют собой важный ресурс, благоприятный как для самой организации, так и для ее членов. Они помогают организациям выполнять важные задачи. Кроме того, они помогают поддерживать высокое качество рабочей силы, удовлетворяя потребности членов организации.

Основной характеристикой каждого коллектива или группы является социально-психологический климат.

***Социально-психологический климат*** – это наиболее целостная психологическая характеристика коллектива, представляющая собой относительно устойчивый и типичный для данного коллектива общий эмоционально-динамический настрой, способствующий или препятствующий продуктивной совместной работе и всестороннему развитию личности и проявляющийся в характере межличностных отношений по вертикали, между руководителем и подчиненными, и по горизонтали, между работниками одного ранга, а также отношений групп работников к трудовой деятельности.

Основой социально-психологического климата являются межличностные отношения, складывающиеся внутри организации в ходе ее существования и трудовой деятельности.

***Межличностные отношения*** – это субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимного влияния, оказываемого ими друг на друга в процессе совместной работы и общения. Это система установок, ориентации, стереотипов, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга. На характере влияния сказываются социально-демографическая характеристика коллектива и межличностная совместимость.

***Межличностная совместимость*** – это взаимное приятие партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании, сходстве или взаимодополнении ценностных ориентаций, социальных установок и т.д.

Фактически *управление организацией и есть управление группами и взаимоотношениями людей внутри групп по различным поводам.*

Имеет смысл различать *неформальные и формальные* группы. Формальная группа предназначена для выполнения какой-либо специфической задачи организации. Примером может послужить подразделение или компания, возглавляемая менеджером и состоящая из одного или нескольких непосредственных подчиненных. Обычно организация создает такую группу для выполнения конкретной задачи, включающей в себя использование ресурсов для создания продукта – отчета, решения, услуги или предмета потребления. Руководитель формальной группы отвечает за выполнение группой работы, но при этом все члены группы вносят свой необходимый вклад. Кроме того, руководитель группы играет роль связующего звена, обеспечивающего ее горизонтальные и вертикальные связи с остальной организацией.

Формальные группы могут быть постоянными или временными. *Постоянные рабочие группы* в вертикальной структуре организации часто обозначаются как отделы, например, отдел исследований рынка; подразделения, например, подразделение товаров потребления, или бригады. Размер таких групп может варьировать от очень маленьких отделов или бригад, насчитывающих всего несколько человек, до крупных подразделений, в которых работают сотни людей. Будучи постоянными рабочими группами, все они официально создавались для выполнения конкретной функции на постоянной основе. Они существуют до тех пор, пока в силу каких-либо причин не будет принято решение об изменении структуры организации.

Напротив, *временные рабочие (целевые) группы* создаются для решения одной проблемы или выполнения строго определенного задания. Очень часто после выполнения задания или решения проблемы их распускают. В качестве примера можно упомянуть многочисленные временные комитеты и целевые группы, которые являются важными компонентами любой организации.

**Неформальные группы** возникают без официального участия организации. Они формируются спонтанно на основе личных взаимоотношений или интересов, а не по какому-либо распоряжению, исходящему из организации. *Дружеские группы*,например, состоят из людей, испытывающих естественную привязанность друг к другу. Они стараются работать вместе, сидеть рядом, совместно проводить обеденный перерыв и даже вне работы находиться в обществе друг друга. *Группы по интересам* образованы людьми, разделяющими общие интересы. Эти интересы могут иметь отношение к работе, например, страстное желание побольше узнать о компьютерах, а могут быть и не связаны с работой, например, интерес к политике, спорту или религии.

Неформальные группы нередко помогают людям лучше справляться со своей работой. Благодаря межличностным отношениям они ускоряют выполнение работы, поскольку люди могут оказать помощь друг другу, сделать то, что не будет сделано по официальной линии. Кроме того, они помогают людям удовлетворять те потребности, которые нельзя удовлетворить в формальной группе. В этом смысле неформальные группы дают своим членам чувство социальной удовлетворенности, безопасности и причастности.

Неформальные группы *более динамичны*,чем формальные, *имеют тенденцию к объединению в сеть и являются важнейшими каналами передачи информации в организации.*

Неформальные группы, как и формальные, характеризуются иерархией, но не жесткой и не связанной с делегированием полномочий. Эта иерархия определяется ролями членов группы, которые они выбирают на начальных стадиях ее развития. Есть в группе лидеры, цели, задачи, нормы (эталоны и мораль) поведения, которые подкрепляются системой поощрений и санкций.

Неформальные группы обладают несколькими достаточно явными **характеристиками**,знание которых облегчит руководителю работу с этими организациями:

а) неформальная группа осуществляет социальный контроль за своими членами: с помощью эталонов приемлемого и неприемлемого поведения – на начальных стадиях ее развития, с помощью поощрений и санкций психологического характера – на последующих стадиях. Главной санкцией является отчуждение, которое переживается членом группы очень тяжело;

б) если цели группы существенно отличаются от целей организации, то в группе наблюдается усиленное сопротивление переменам и нововведениям, которые часто представляют угрозу для ее существования. Если же цели группы совпадают с целями организации, то сопротивление ослабевает и иногда исчезает полностью, так как приложенные усилия могут привести группу к формальной власти в организации;

в) подобно формальным организациям, неформальные имеют своих лидеров. Путь приобретения лидером формального и неформального влияния одинаков в психологическом плане. В организационном же основное отличие заключается в том, что формальный лидер получает делегированные полномочия в конкретной функциональной области и в дальнейшем может развить (или не развить) свое лидерство, а опора неформального лидера – признание его группой, которое завоевывается им с момента возникновения отношений. Область основных усилий неформального лидера – сфера взаимоотношений в группе, которая намного шире рамок полномочий формального лидера.

Факторы, определяющие возможность стать лидером, включают возраст, должность, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, необходимость передвижения в течение рабочего дня, отзывчивость, поддержку руководства и коллектива. Более точные или дополнительные характеристики определяются каждой группой по принятой в ней системе ценностей.

Рассмотрим специфические характеристики группы.

***Размер****.* По данным статистических исследований, оптимальное число членов группы – 5 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой численностью   
5 – 11 человек. В группе из 5 человек все работники обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах другого размера.

В меньших группах *доля персональной ответственности достаточно велика.* В группах, состоящих более чем из пяти человек, многие испытывают *затруднения в общении*,поскольку для каждого выступающего появляется аудитория и необходимость публичного отстаивания своей точки зрения.

По мере увеличения размера группы усложняется достижение соглашения по спорным вопросам и зарождается *тенденция разделения группы на подгруппы (клики), рассогласования целей и назревания конфликтов.*

***Состав группы.*** Здесь каждым оценивается степень сходства личностей, точек зрения и подходов к решению проблем. Для формальных групп эффективным будет назначение в них *непохожих, дополняющих друг друга людей*,особенно с абстрактным и практическим (конкретным) мышлением.

**В неформальной группе** отсутствия сходства добиться сложнее, так как имеются групповые нормы, нередко подавляющие индивидуальность членов группы. В этой ситуации эффективность существования группы регулируется лидером в одном из двух направлений: если он находится в оппозиции руководству, то группа может стать единообразной для обеспечения поддержки лидера; если цели группы совпадают с целями организации, то лидер будет стремиться сформировать и развить группу с высокой степенью индивидуальности членов для более эффективного выполнения поставленных перед ней целей.

***Групповые нормы*** являются самым сильным фактором влияния на человека, принадлежащего к определенной группе, особенно неформальной. Только при условии согласования своего поведения с нормами группы личность может рассчитывать на ее поддержку и признание, а также на принадлежность к группе.

С позиции организации нормы могут иметь положительный характер, поддерживающий ее цели и задачи и поощряющий поведение, направленное на их достижение, и отрицательный, поощряющий негативное отношение и поведение группы в организации.

***Сплоченность*** *–* это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе в целом. Крепко сплоченная группа работает эффективнее других, в ней меньше проблем в общении и межличностных отношениях, выше производительность труда. Однако если такая группа относится к организации или администрации негативно, то ее действия и поведение способны существенно снизить производительность труда в организации в целом и разрушить последнюю.

Можно сказать, что *сплоченность группы проявляется в ее способности создавать организацию в ситуации неопределенности*,сочетать разнообразие мнений и форм индивидуального поведения с устойчивым единством действий ее участников по достижению общей цели.

***Групповое единомыслие*** *–* это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов с тем, чтобы не нарушать групповой гармонии. Считается, что несогласие подрывает принадлежность к группе, так как негативно сказывается на авторитете лидера, и поэтому его следует избегать. В результате спорные вопросы решаются неэффективно или вообще неверно, поскольку отсутствуют критическая точка зрения и обсуждение альтернатив.

3. Понятие и особенности функционирования команды.

На практике нередко происходит смешение понятий группы и команды, хотя различия между ними весьма существенны. Главное из них – это *возникновение в команде синергетического эффекта,* суть которого состоит в том, что результат усилий ее членов оказывается больше суммы тех результатов, которые они могли бы получить, работая порознь. Естественно, что этот эффект не возникает сам по себе, его обеспечивает наличие характеристик, указанных на рис. 2.

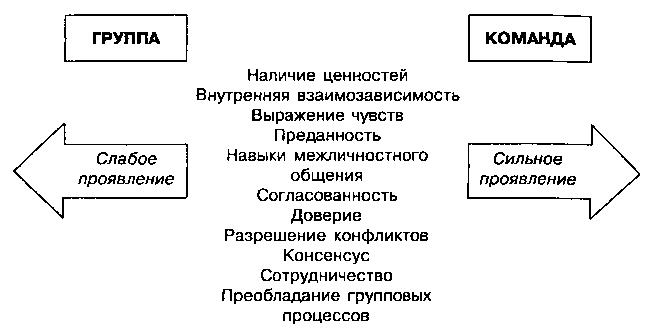


Рисунок 2 - Сравнительные характеристики группы и эффективной команды

Различные социальные образования – формальные и неформальные группы и команды – имеют ряд отличительных особенностей (табл. 1.1). Формальные группы создаются руководителем для определенных целей. Помимо этого в рамках формальной организации постоянно формируются неформальные группы, влияющие на работу компании, атмосферу, и нарушающие формальные связи в ней. Неформальная организация – это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели.

Таблица 1.1

**Сравнение различных видов групп**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признак | Формальная группа | Неформальная группа | Команда |
| Структура | Планируется организацией, задается сверху | Формируется спонтанно или лидером группы | Создается самостоятельно в процессе совместной работы |
| Направленность в достижении целей | Достижение цели организации | Удовлетворение потребностей группы и лидера | Достижение общей цели |
| Источник власти | Иерархические полномочия | Личная власть | Коллективное мнение и индивидуальная ответственность за общее дело |
| Принятие решения | Принимается наверху | Принимается под влиянием лидера или эмоций | Принимается на основе консенсуса |
| Основа для объединения | Лояльность | Симпатии | Взаимопонимание, доверие, гармония |

**Командные цели должны:**

* существовать;
* быть конкретными;
* быть измеримыми;
* создавать условия для совместной работы;
* объединять людей, а не вызывать конкуренцию между ними;
* координировать действия членов команды;
* служить мерилом и точкой отсчета;
* помогать формированию доверия и гармонии;
* быть обозримыми и достаточно значимыми для того, чтобы мотивировать членов команды;
* быть связующим элементом между членами команды;
* подчинять себе все другие цели членов команды;
* содержать возможность получения удовлетворения в любой форме;
* быть ограниченными во времени и пространстве;
* быть измеримыми не только количественно, но и качественно;
* отличаться от ординарных целей организации.

Состав команды подбирается с учетом трех признаков:

* функциональной необходимости единственного специалиста на одном рабочем месте;
* психологической необходимости наличия у человека личностных качеств, без которых достижение командной цели невозможно;
* психологической совместимости и равенства будущих членов команды с точки зрения профессионализма, типа темперамента и внутренней силы; силы мотиваторов и ценностей.

Эффективность деятельности команды – наилучшее соотношение всех видов затрат и результатов, а также психологического и социального удовлетворения от работы в команде. Перечень критериев необходимо изменять и дополнять в каждом конкретном случае.

К критериям эффективности могут относиться:

* максимально эффективное использование потенциала и внутренних ресурсов без привлечения внешних;
* четкость работы команды;
* точность полученного результата, его применимость;
* соблюдение всеми членами команды норм и правил;
* творчество и нестандартность решений;
* экономическая эффективность решений;
* удовлетворение от работы в команде и желание по-прежнему работать в ней;
* психологический комфорт.

**Социальные роли членов команды (Белбин)**

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Описание роли |
| Мыслитель | Обладает воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью |
| Исполнитель | Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в действия команды |
| Доводчик | Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно |
| Оценщик | Осуществляет беспристрастный, критический анализ ситуации |
| Исследователь ресурсов | Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций |
| Формирователь | Ориентируется на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее |
| Коллективист | Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия |
| Координатор | Четко формулирует цели, социальный лидер |
| Специалист | Обладает редко встречающимися навыками и умениями |

Один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Чем шире спектр ролей, которые он способен сыграть в команде, тем лучшим командным «игроком» он является.

**Социальные роли членов команды (Л. Б. Уткина)**

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Содержание |
| Труженик | Много и упорно трудится над личным решением задачи, не отдает распоряжения, а работает сам, не любит соратников и помощников |
| Администратор | Имеет склонность к административной работе, любит порядок, правила, закон, почитает иерархию и требует четкой постановки задач. Отдает распоряжения конкретно и четко, делает ставку на систему и верит в нее |
| Инноватор | Обладает предпринимательским, инновационным складом ума, характера. Готов к риску и авантюрам, нацелен на новое и на развитие, его интересует то, что можно изменить или внедрить |
| Интегратор | Обладает способностью создавать дух товарищества и взаимопонимания, любит общение, умеет сплачивать, обладает чутьем, хорошо разбирается в людях |

Как правило, в успешной команде:

* каждый из ее членов знает свои и чужие предпочитаемые роли и распределяет работы и ответственность в соответствии с этими ролями;
* избегают давать поручения члену команды в не свойственной ему роли, за исключением обучения действием;
* представлен наибольший диапазон ролей и гибкость в их использовании всеми членами команды;
* преодолено деление ролей на важные и второстепенные, носителю каждой роли отводится равное место в дискуссии по достижению согласия.