




УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения, экономики и истории
медицины, канд. мед. наук Стрыгина Татьяна Валерьевна



Эффективным руководителем является тот, кто не только может достигать результатов с помощью отдельных работников, но и может объединять работников в продуктивную гармоничную команду



Группа – это двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние на других лиц, и в то же время сам находится под их влиянием



В организации существует два типа групп:

- ❖ Формальные
- ❖ Неформальные



Виды формальных групп



1. Рабочая группа

Состоит из лиц, работающих по одному направлению (коллектив структурного подразделения – отдела, отделения, лаборатории, кафедры, цеха, участка и пр.)

2. Комитет (совет, комиссия)

Это группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий:

- врачебная комиссия
- совет медицинских сестер
- Ученый совет
- этический комитет и др.



3. Группа руководителя

В ее состав входят руководитель организации и его непосредственные подчиненные, т.е. руководители функциональных направлений:

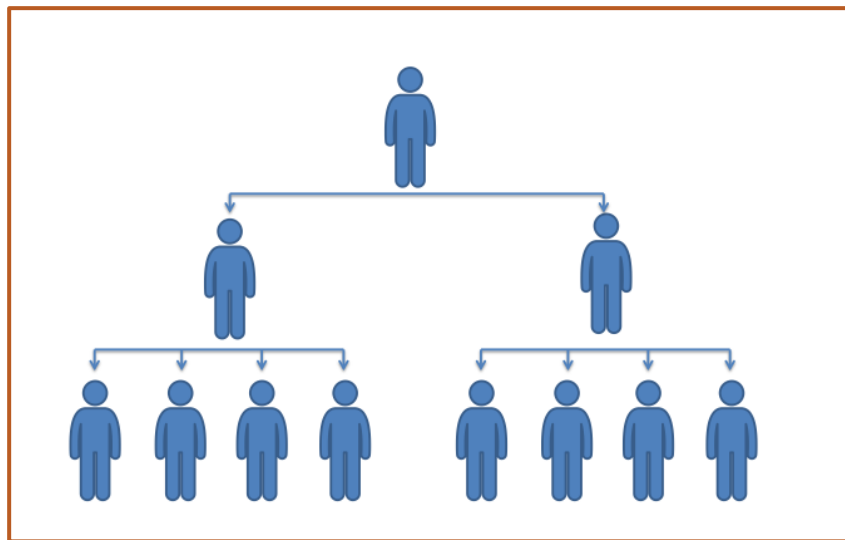
- заместители главного врача,
- главная медицинская сестра,
- начальник планово-финансового отдела,
- главный бухгалтер,
- начальник отдела кадров



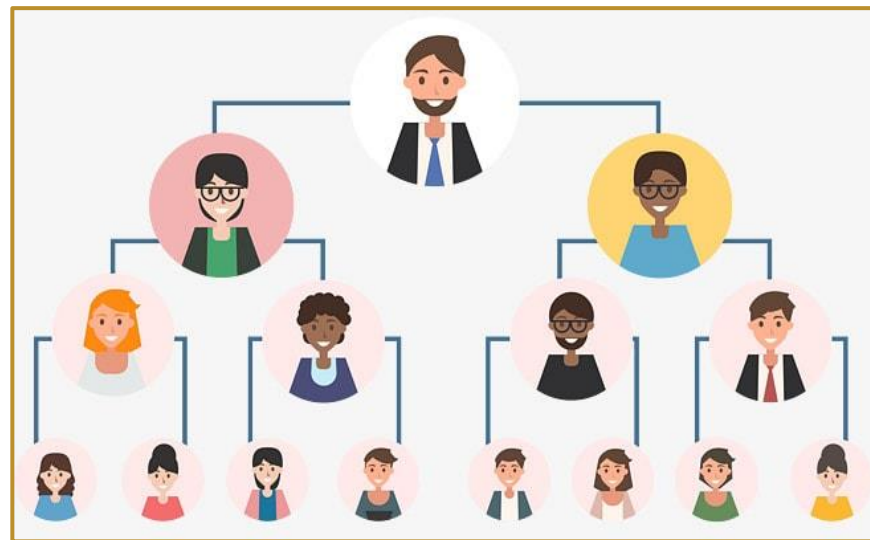
Характеристики формальных групп:

- ❖ Созданы по приказу высшего руководства организации для решения рабочих задач
- ❖ Их деятельность строится по заранее определенному плану
- ❖ Причины вступления в формальные группы работники осознают. Этими причинами являются:
 - желание делать эту работу
 - достойное материальное вознаграждение
 - удобное территориальное расположение и др.

Формальная группа – это объединение должностей. Она существует только в виде организационной схемы



В реальности, **группа** – это объединение людей, занимающих должности



Работа в организации аналогична ролевой игре.

Во взаимодействии работников существуют два «параллельных мира»:

- ❖ **Формальный** (взаимодействие должностей)
- ❖ **Неформальный** (взаимодействие людей, занимающих должности)

Характеристики неформальных групп:

- ❖ Возникают спонтанно, стихийно
- ❖ Их деятельность не планируется
- ❖ Причины вступления в неформальные группы люди не осознают. Этими причинами обычно являются:
 - потребность во взаимопомощи
 - потребность в защите
 - потребность в причастности
 - потребность в общении и пр.

Историческая справка:



Влияние неформальных групп на организационную деятельность было выявлено случайно в 30-х годах XX века в ходе **Хотторнских экспериментов** (проводились в США в г. Хотторн на заводах фирмы «Вестингауз Электрик»).

Цель экспериментов: выявить влияние на производительность труда рабочих различных производственных факторов:

- ▣ уровня освещенности в цехе,
- ▣ продолжительности рабочего дня,
- ▣ продолжительности перерывов в работе и пр.

Методика экспериментов: Работников делили на две группы:

- экспериментальную (изменяли условия труда)
- контрольную (условия труда не изменялись)

Историческая справка:



Результаты экспериментов: производительность труда изменялась и в экспериментальной группе, и в контрольной


Выводы по итогам Хотторнских экспериментов:

- На производительность труда сильное влияние оказывают не только физические факторы, но и социально-психологические
- В ходе социологических экспериментов следует учитывать «хотторнский эффект»: люди, знающие о проведении эксперимента, всегда становятся группой неформальной, объединенной ощущением причастности к эксперименту

Модель Джорджа Хоманса



- ❑ Работа в определенной должности - это выполнение определенных задач
- ❑ Рабочие задачи взаимосвязаны. Работники обязаны взаимодействовать, общаться друг с другом
- ❑ В ходе общения люди испытывают эмоции (позитивные или негативные)
- ❑ Эмоции влияют на то, как работники будут взаимодействовать в будущем, а значит на то, как будет выполняться работа



Свойства неформальной группы и их влияние на деятельность формальной организации

Свойства неформальной группы

1. Социальный контроль за членами группы

2. Выдвижение неформальных лидеров

3. Сплоченность группы

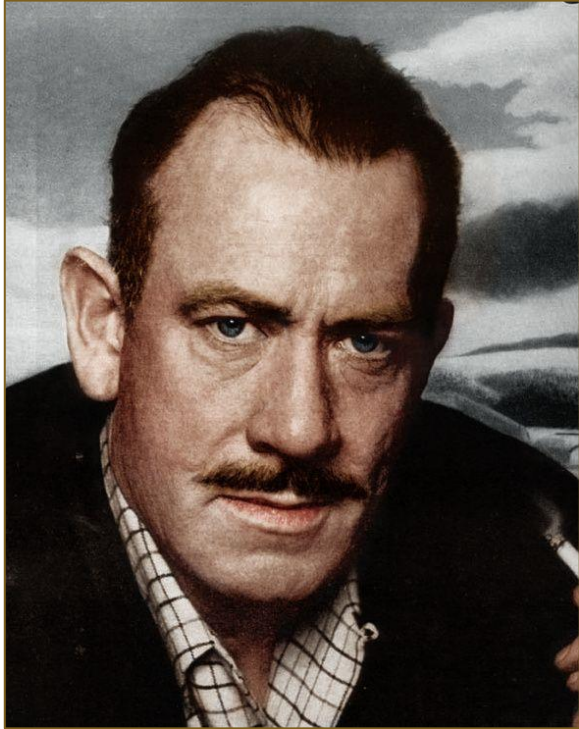
4. Стремление к постоянству, стабильности

1. Социальный контроль за членами группы

Каждая неформальная группа:

- создает свою систему ценностей
- устанавливает свои правила поведения (методов работы, стиля одежды, стиля общения и т.д.)
- определяет статус каждого члена группы (в соответствии с системой ценностей)





«Человек в группе не является самим собой: он одна из клеточек организма, столь же отличного от него, как клеточки вашего тела отличаются от вас.»

Джон Стейнбек (1902-1968),
американский писатель

Влияние на формальную организацию

Положительное (+)

Положительные нормы повышают эффективность работы организации:

- гордость за организацию,
- коллективизм,
- поощрение трудолюбия,
- поощрение искренности и пр.

Отрицательное (–)

Негативные нормы снижают эффективность работы организации:

- эгоцентризм,
- непродуктивная конкуренция
- осуждение трудолюбия,
- слова и действия не соответствуют друг другу и пр.



Например:

Группа может установить неформальные нормы объема труда, которые ниже формальных норм, и применять карательные санкции к тем, кто превышает эти негласно установленные нормы. Если человек дорожит своей принадлежностью к неформальной группе, он сделает все возможное, чтобы группа его не отвергала. Для таких людей очень болезненна ситуация, когда неформальная и формальная группы имеют слишком разные системы ценностей. Это обстоятельство может привести к внутриличностному конфликту и производственному дистрессу.

2. Выдвижение неформальных лидеров

Все группы (и формальные, и неформальные) имеют лидеров.

Формальная группа	Неформальная группа
1. Лидер группы – руководитель	1. Лидер группы – любой работник
2. Опирается на официально делегированные ему полномочия	2. Опирается на свою власть над членами группы
3. Действует в четко очерченной функциональной области	3. Его сфера влияния может далеко выходить за рамки формальной организации

Влияние на формальную организацию

Положительное (+)

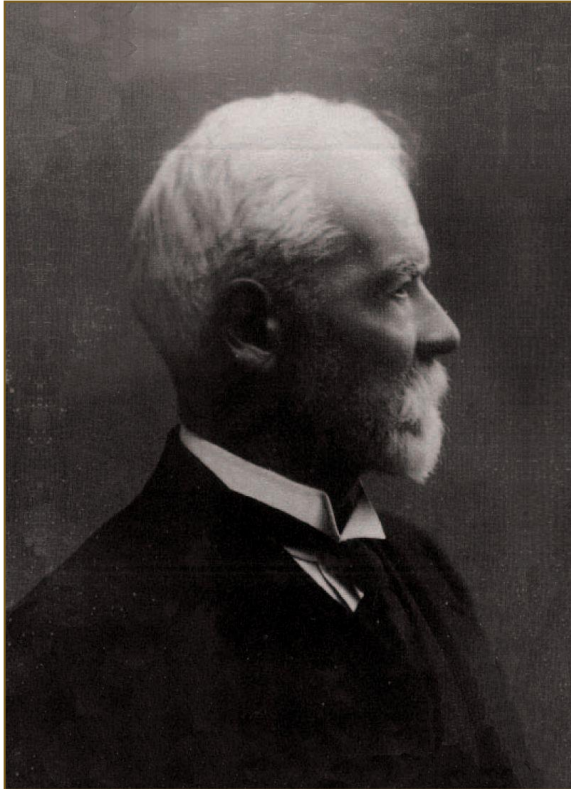
- Неформальный лидер может руководить группой более успешно, чем неэффективный формальный руководитель
- Формальный руководитель может дополнить свою формальную власть (должности над должностью) неформальной властью (личности над личностью)

Отрицательное (–)

Неформальный лидер (любой работник, в т.ч. и сам руководитель), система ценностей которого очень отличается от организационной, может снижать эффективность работы группы







«Не требуется очень долгого времени для того, чтобы при посредстве искусного или неумелого управления, изменить в хорошую или дурную сторону склонности персонала.»

Анри Файоль (1841-1925),
французский инженер и
теоретик менеджмента

3. Сплоченность группы

Сплоченность группы – это преданность работников своей группе, тяготение членов группы друг к другу



Социологическая справка:

Сплоченность группы изучают следующими способами:

1. Разным работникам задают одни и те же вопросы, а затем сравнивают, насколько похожи их ответы
2. Работникам задают вопросы, позволяющие выявить их отношение к группе.
 - ▣ Действуют ли работники в группе заодно?
 - ▣ Хотят ли они оставаться в группе?
 - ▣ Любят ли держаться вместе?
 - ▣ Нравится ли им помогать друг другу?
 - ▣ Чувствуют ли они себя частью группы?

Влияние на формальную организацию

Положительное (+)

В сплоченных группах меньше проблем в общении, меньше напряженности, недоверия, враждебности, а значит лучше идет работа

Отрицательное (–)

Часто проявляется **групповое единомыслие**, т.е. стремление каждого члена группы скрывать свою точку зрения, чтобы не нарушать общую гармонию группы.

В этом случае, «мнение группы» – это всего лишь мнение ее лидера.







*«Все ошибки, которые я
когда-либо сделал,
случались, когда я хотел
сказать «нет», а
говорил «да».»*

Мосс Харт (1904-1961),
американский драматург

4. Стремление к постоянству, стабильности

Неформальные группы обычно стремятся обеспечивать внутри себя стабильные межличностные отношения, ограждать их от внешнего влияния и каких-либо изменений. Это дает членам группы чувство безопасности.

Влияние на формальную организацию

Положительное (+)

Преданность неформальной группе перерастает в преданность формальной организации, что уменьшает текучесть кадров

Отрицательное (–)


Неформальные группы оказывают сопротивление нововведениям, в т.ч. и прогрессивным



*«Мы не можем бояться перемен.
Вы можете чувствовать себя в
безопасности в пруду, в
котором находитесь. Но если
вы никогда не рискнете
выбраться из него, то никогда
не узнаете, что существует
такая вещь, как океан и море».*

Джои Белл (род. в 1984),
американский актер

Неформальные группировки (клики)



Внутри рабочей группы могут быть меньшие группировки (клики). Это нормальное явление. Обычно клики не мешают основной большой группе.

Социологическая справка:

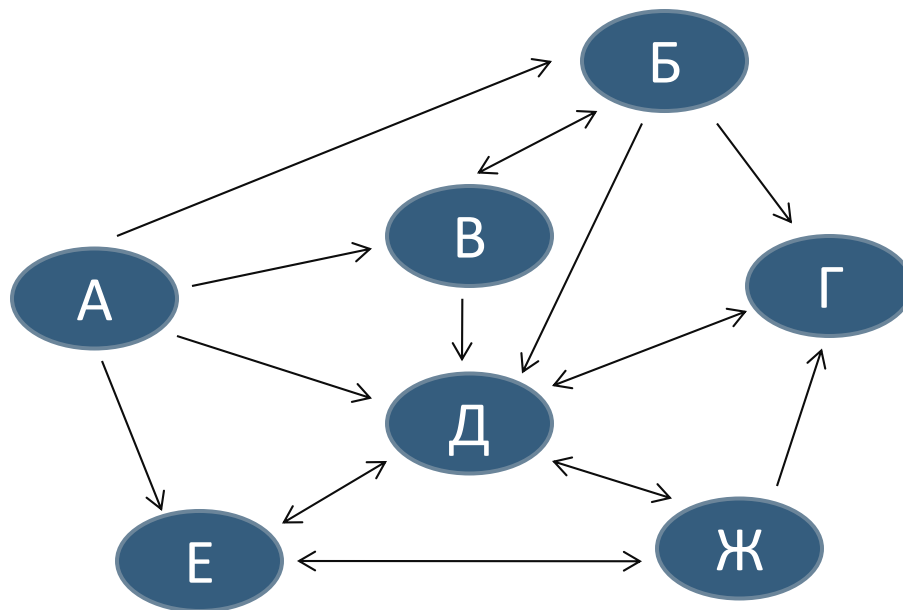
Можно изучить структуру рабочей группы методом **социометрии**. Для этого каждому члену группы задают вопросы:

- С кем из коллег Вы хотели бы работать вместе?
- Кто из коллег Вам наиболее симпатичен?
- С кем из коллег Вам легче всего общаться?

Можно попросить ранжировать названных коллег. Полученные результаты изображаются на **социограмме**.


Пример социограммы

А – 0 выборов,
Б – 2 выбора
(в т.ч. 1 взаимный),
В – 2 выбора
(в т.ч. 1 взаимный),
Г – 3 выбора
(в т.ч. 1 взаимный)
Д – 6 выборов
(в т.ч. 3 - взаимных)
Е – 3 выбора
(в т.ч. 2 взаимных),



Руководителю необходимо:

- ❖ Выявить группировки (клики), наблюдая, кто с кем общается (вместе ходит обедать, разговаривает во время перерыва и пр.)
- ❖ Следить за существованием группировок, не позволять им переходить в оппозицию и отделяться от основной группы.
- ❖ Возможно, поручать совместное выполнение работы людям из одной группировки.



«Кажется, что все идет намного более гладко. Чувствуешь себя во время работы намного удобнее. Я не трачу времени на препирательства о том, кому что делать и как. Мы просто вместе делаем эту работу. К тому же работа гораздо интереснее, когда работаешь со своим приятелем.»

(мнение работника)

Частая ошибка в работе с неформальными группировками (кликами)

Руководитель считает появление неформальных групп недостатком своей управленческой деятельности

Он старается этот недостаток ликвидировать, т.е. уничтожить группу

Члены группы считают это несправедливым и «бойкотируют» формальную работу


Появляется обоснованная причина для уничтожения неформальной группы


На месте прежней неформальной группы возникает другая с уже сформированным негативным отношением к руководителю

Рекомендации по работе с неформальными группами

1. Признайте:

- неизбежность существования неформальных группировок
- то, что их нельзя уничтожить
- то, что попытки их уничтожения наносят вред и формальной организации, и руководителю лично

- 
2. Необходимо знать лидеров неформальных групп, общаться с ними, выслушивать их мнение, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации
 3. Перед принятием управленческого решения подумайте о его последствиях не только для формальной группы, но и для неформальной

- 
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, разрешите ее членам и особенно лидеру, участвовать в принятии управленческих решений
 5. Препятствуйте распространению нежелательных слухов

Благодарю за внимание!

