

**МДК.02.03. Менеджмент и управление персоналом  
в организациях общественного питания**

Вид занятия: лекция (4 часа)

Тема занятия: Руководство группой

Цели занятия:

- дидактическая - изучить понятие рабочей группы; формальные, неформальные и дружеские группы; функции неформальных групп; влияние на неформальные группы.
- воспитательная - заинтересовать студентов в изучении дисциплины в целях дальнейшего использования знаний и навыков в учебной и профессиональной деятельности; воспитание высокой творческой активности и сознательного отношения к будущей профессиональной деятельности.

**Тема 6.4 Руководство группой**

1. Понятие рабочей группы.
2. Формальные, неформальные и дружеские группы.
3. Функции неформальных групп.
4. Влияние на неформальные группы.

**Самостоятельная работа обучающихся**

Составить и выучить конспект занятия.

Ответить устно на вопросы для закрепления материала.

Выполненную работу прислать на эл. почту:

[larisalogvina@bk.ru](mailto:larisalogvina@bk.ru) или [https://vk.com.l\\_logvina](https://vk.com.l_logvina)

**Рекомендуемая литература:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Издательский Дом «Гардарики», 2021.-510 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., «Инфра - М», 2019.-297 с.
3. Герчиков И.Н. Менеджмент. М., «Банки и биржа, ЮНИТИ», 2015.-380 с.
4. Коргова М. А. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие, Ростов н/Д : Феникс, 2018.-378 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2019.-704 с.

## **1. Понятие рабочей группы.**

Так как любая фирма осуществляет предпринимательскую деятельность и пользуется правами юридического лица, то в ней всегда есть как первичные, так и вторичные рабочие группы. Первичная рабочая группа— это объединение людей для достижения деловых целей, которые в определенный, достаточно длительный промежуток времени регулярно непосредственно взаимодействуют друг с другом, причем каждый контактирует со всеми остальными, и осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней. К ней могут применяться различные методы управления, но практически все они взаимодействуют с административным который поощряет исполнительность, а не инициативу. При этом, полномочия зачастую бывают централизованными, т.е. полномочия присущи менеджерам на высших уровнях.

Оптимальной с точки зрения эффективности деятельности обычно считается группа в 7 человек (или 7+2). Так облегчается коммуникация (интерпретация, кодирование и декодирование). При этом, для формирования первичных рабочих групп применяется тактика, краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена. Стратегию развития организации определяют такие факторы как потенциал организации и оценка деятельности результатов. Однако в зависимости от характера деятельности и интересов группа может насчитывать от 2 до 15 членов.

На основе первичных рабочих групп строятся и вторичные рабочие группы — коллективы более высокого уровня, но мы рассмотрим только первичные. Именно в первичные рабочие группы многие руководители делегируют часть своих полномочий, тем самым стимулируя прогресс и подбирая качественный персонал. В любой группе необходим контроль (процесс подтверждения того, что организация действительно достигает поставленных целей, базируется на объективности и ситуационности) и регулирование (процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий). Он нацелен на предотвращение ошибок. Иногда возможен частичный самоконтроль но исключительно в условиях здорового морально-психологического климата в организации.

## **2. Формальные, неформальные и дружеские группы.**

Рабочие группы подразделяются на: формальные, неформальные. В любой из них есть лидер, который объединяет людей ради достижения какой либо цели.

Формальные группы обычно создаются вышестоящим руководством для выполнения определенных организационных задач, хотя иногда они могут создаваться и по инициативе снизу. Руководитель несет как этическую, так и социальную ответственность в процессе управления. Именно четкое распределение прав и обязанностей является причинами успеха в реализации стратегического управления Их деятельность влияет на стратегию, которая ориентируется на решение долгосрочных планов и задач предприятия.

Отличительные признаки формальной группы: четко определенный состав и структура, в том числе организационные нормы; общие для группы задачи (цели); жесткое определение и распределение ролей; однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы. В основе выделения формальных групп лежит целесообразность общественного разделения труда и влияние на стратегическую программу предприятия, а именно комплексное планирование производства и

продажи продукции, который характеризуется годовым объемом, номенклатурой, качеством и сроками выпуска товаров и услуг.

Неформальные группы не имеют четкой, устойчивой структуры и могут быть открыты для новых членов организации. Разграничение статусов и ролей в них не является жестким и заранее запланированным. Власть (т.е. возможность влиять на поведение других лиц) лидера, как правило, базируется на харизме, ведь именно лидер оказывает влияние на других членов группы, внося изменения в поведение других лиц. Если у руководителя особые характеристики или свойства личности, то возникает эталонная власть. Чаще всего применяется либеральный стиль управления без активного участия руководителя в управлении коллективом. В них невозможен авторитарный стиль управления, потому что он базируется на организационно-распорядительных методах, и в нем руководитель должен быть требовательным и максимально контактным. Примером может быть система вознаграждений, но для этого необходимо хорошо знать потребности подчиненных.

Неформальные группы делятся на заинтересованные (или группы интересов) и дружеские. Для более качественного контроля необходимо диагностировать деятельность формальных и неформальных групп. Первые формируются для реализации определенного общего интереса. Дружеские группы образуются на основе личных симпатий и взаиморасположения. Членство в таких группах изменяется в зависимости от установления или разрыва дружеских связей.

### **3. Функции неформальных групп.**

Функции неформальных групп:

1) реализация общих материальных и социальных интересов. (Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т.п.);

2) защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышения норм выработки, сокращения работников и т.п.;

3) получение и передача необходимой или интересной информации;

4) облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;

5) сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;

6) удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании, уважении и идентификации. (Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации);

7) создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;

8) адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. (Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.)

Т. е. неформальные группы могут выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции. Деструктивные функции могут

При определенных условиях они могут вступать в конфликт с целями организации, отвлекать внимание и энергию работников, порождать острые конфликты и снижать эффективность работы в целом. Тем не менее, они также

помогают гуманизировать труд, приспособить организацию труда к потребностям и пожеланиям человека. Именно неопределенность внешней и внутренней среды и предупреждение потенциальных кризисных ситуаций являются предпосылками для контроля. Его процесс состоит из корректировки хозяйственных процессов, установления стандартов деятельности организации, измерения и анализ результатов.

#### **4. Влияние на неформальные группы.**

Управление неформальными группами должно быть комплексным, т.е. охватывать и формальные группы, поскольку в реальной жизни формальные и неформальные структуры рабочей группы тесно взаимосвязаны, находятся в неразрывном единстве.

Управлению динамикой неформальных групп способствуют:

1) преодоление широко распространенного негативного отношения к неформальным группам, признание неформальной организации и работа с ней, не угрожающая ее существованию. Ликвидация неформальной организации и, разрушение неформальной группы могут сделать нежизнеспособной и формальную организацию, нанести ущерб рабочей группе в целом;

2) внимательный учет мнения членов и особенно лидеров неформальных групп, поощрение тех из них, которые помогают достижению целей организации. Необходимо избегать противостояния формального и неформального лидеров;

3) постоянный учет влияния принимаемых решений на неформальные группы и недопущение негативных последствий такого влияния;

4) обязательное включение в процесс принятия важных решений членов неформальной группы, и в первую очередь ее лидера. Это устраняет или ослабляет сопротивление таких групп принятым решениям;

5) систематическое обеспечение участников неформальных групп достоверной информацией. Это минимизирует возможности распространения различного рода слухов и появления деструктивного для организации в целом поведения.

Для эффективности деятельности рабочей группы в целом необходимо оптимальное сочетание в ней формальной и неформальной структур и групп при ведущей роли первой из них, а также развитость, зрелость неформальной структуры, которая выражается прежде всего в групповой сплоченности. Именно сплоченность превращает группу из простой суммы ее отдельных членов в качественно новый коллективный субъект, обладающий более высокими возможностями в реализации целей каждого работника и всей организации.

Возможности группового влияния. Под коллективом понимается устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающее групповой сплоченностью.

Менеджеры и другие руководители создают рабочие коллективы в силу ряда причин:

1. коллективный подход является признаком сильного и решительного стиля управления;

2. коллективом лучше решаются крупные или междисциплинарные задачи, в том числе такие, которые не могут быть решены простой суммой усилий членов группы;

3. коллектив — действенный регулятор поведения сотрудников;

4. коллективная деятельность сокращает или ослабляет стрессовые ситуации;

5. в коллективе вырабатывается больше идей и возрастает инновационная способность группы;

6. обычно в коллективе успешнее решаются проблемы, возникающие в связи с нечетким распределением обязанностей и низким личным вкладом, устраняются межличностные трения;

7. коллектив позволяет быстро интегрировать новых сотрудников и стабилизировать культуру организации.

Коллективный, групповой подход не является универсальным средством эффективного решения любых управленческих проблем, однако он открывает путь для эффективного, быстрого достижения целей и получения при этом удовольствия от совместного труда.

Группа принимает заметно более рискованные решения, чем решения ее отдельных членов, которые принимают их самостоятельно, на свой страх и риск. Т.е. группа более продуктивна в производстве наиболее плодотворных и обоснованных идей, проектов, хотя при принятии решений она может быть склонна к повышенному риску. Также существует термин «групповое мышление», которое может являться следствием симптомов группового давления.

1. иллюзия неуязвимости группы. Члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и нередко с восторгом воспринимают рискованные решения;

2. безграничная вера в моральную правоту групповых действий. Члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и в ненужности критических оценок со стороны посторонних. Эта склонность группового мышления очень созвучна лозунгу «коллектив всегда прав», который был широко распространен в нашей стране еще совсем недавно;

3. отсеивание неприятной или неудобной информации. Не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются. Следствием этого является игнорирование необходимых изменений;

4. негативная стереотипизация посторонних. Цели, мнения и достижения внешних конкурентов тенденциозно трактуются как слабые, глупые, враждебные и т.п.;

5. самоцензура. Отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения и выражения собственных интересов;

6. иллюзия постоянного единодушия. Из-за самоцензуры и восприятия молчания как «знака согласия» при решении проблем слишком быстро, без необходимого всестороннего обсуждения достигается внешний консенсус;

7. социальное давление на несогласных. Требование конформистского поведения, как правило, приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям, к тому, что их авторам просто «затыкают рот»;

8. ограничение или урезание возможностей участия в формировании коллективного мнения и принятия решений. Отдельные члены группы стремятся не давать возможности участвовать в делах группы не принадлежащим к ней людям, поскольку опасаются, что это (в том числе идущая от них информация) нарушит групповое единодушие.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Что понимается под руководством группы?
2. Назовите и объясните функции неформальных групп?
3. Что означает дружеские группы?
4. Основные составляющие руководством группы.
5. В чем заключается работа рабочей группы?