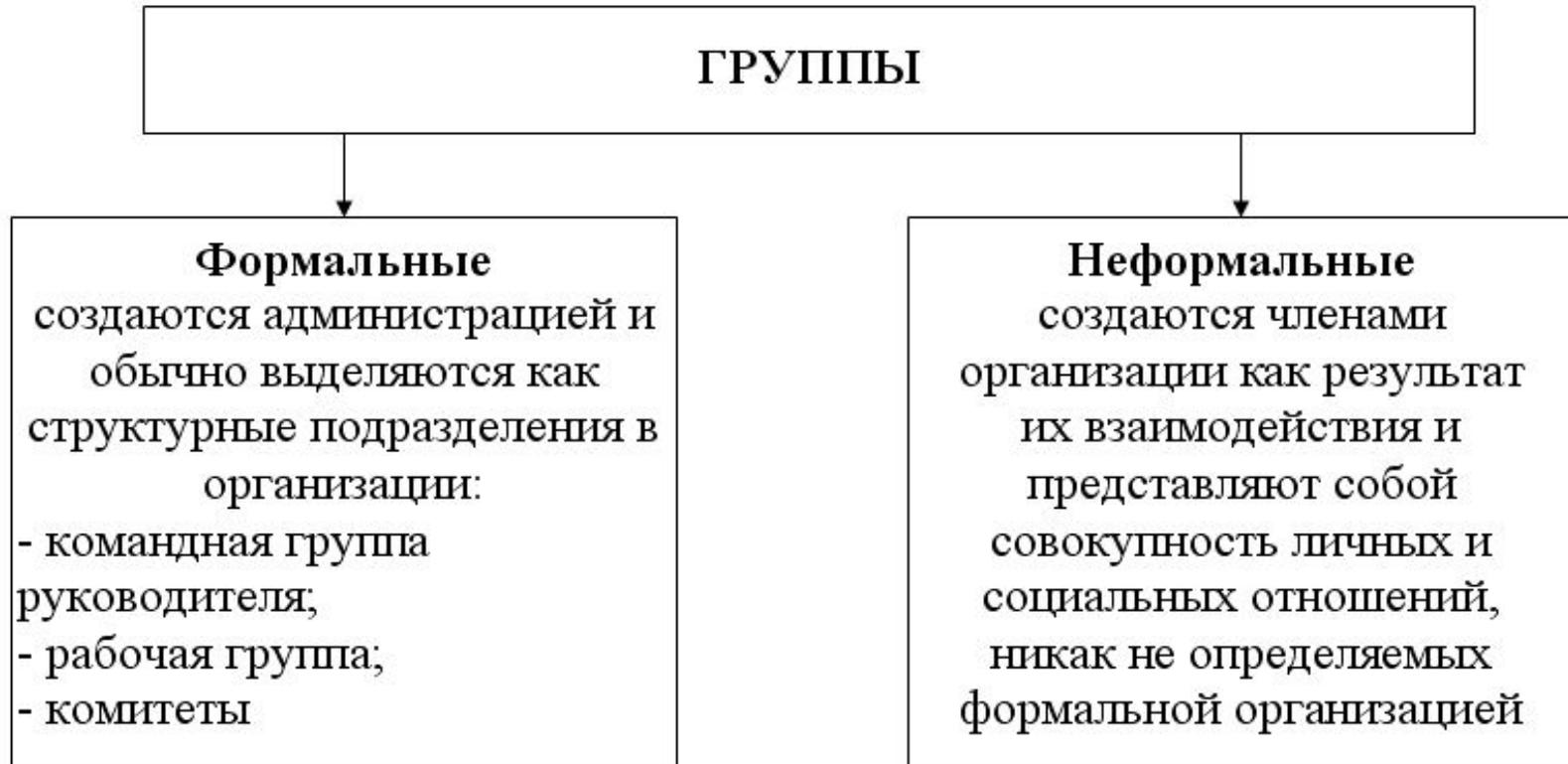

Лекция 7.

Групповое поведение в организации

- **Типы групп в организации**
- **Структурные и ситуационные характеристики группы**
- **Управления формальными и неформальными группами**

Типы групп в организации



Факторы, влияющие на функционирование группы



Состав группы - степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем:

- для **формальных** групп эффективно назначение в группах непохожих, дополняющих друг друга людей, т.к. разнородные по составу группы работают более эффективно, однородные;
- **неформальные** группы как правило однородны по составу, т.к. имеющиеся в них групповые нормы, нередко подавляют индивидуальность членов группы.

Статус в группе – положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами:

- статус определяется старшинством в должностной иерархии, названием должности, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, накопленным опытом, уважением, заслугами, знаниями;
- чем выше статус члена группы, тем большее влияние он может оказывать на решения группы.

Механизмы, при помощи которых группа контролирует поведение своих членов:

- роли
- письменные правила
- нормы

Роль – это набор типов поведения или задач, которые, как ожидается, человек будет выполнять на данной позиции в группе или организации:

- **целевые роли** - ориентированы на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей;
- **поддерживающие роли** – активизируют жизнь и деятельность группы и направлены на формирование отношений внутри группы.

Целевые роли

Характеристика роли	Поведение человека
Инициирование деятельности («генератор идей», «командир», «мудрец», «прожектор»)	Предлагает решения, новые идеи и новые подходы к постановке и решению проблем, новую организацию материала. Оригинальный мыслитель
Поиск информации («разведчик», «собиратель»)	Ищет необходимую информацию, сортирует и разъясняет ее другим членам группы. Привносит новые идеи в группу, но эти идеи заимствованы извне
Сбор мнений («социолог»)	Собирает мнения членов группы и окружения, проясняет ценности или идеи
Представление информации («докладчик», «толмач»)	Представляет группе факты или сообщения, предлагает свой опыт в решении проблем или их иллюстрировании
Проработка мнений и вариантов («аналитик», «мыслитель»)	Разъясняет, приводит примеры, развивает мысль, прогнозирует судьбу предложений и решений. Оценивает предложения и занимает позицию наблюдателя за продвижением
Координирование («управляющий») <i>Обычно формальный лидер группы</i>	Разрешает противоречия между идеями членов группы, суммирует информацию и решения для составления целостной картины жизни группы и эффективности ее деятельности. Руководит и направляет группу в сторону достижения целей.
Обобщение («мудрец»)	Подводит итоги обсуждений и уточняет решения группы. Стимулирует генератора идей.

Поддерживающие роли

Характеристика роли	Поведение человека
Поощрение	Дружелюбен в отношениях с членами группы, отличается особой душевностью, хвалит других за идеи и решения, дает, как правило, положительные оценки людям
Обеспечение участия	Создает обстановку, в которой каждый принимает участие в решении проблем, регулирует и проводит совместные обсуждения
Установка критериев	Устанавливает критерии для группы по содержанию деятельности, процедурам, этическим и моральным нормам; напоминает группе о необходимости соблюдения критериев
Исполнение	Следует решениям, иногда внося в исполнение свои идеи
Выражение чувств группы	Обобщает и описывает эмоциональные реакции группы на события, идеи и решения в организации, поддерживает связь группы с другими работниками организации

- **Письменные правила** - формализованные описания видов действий и поведения, требуемых группой или организацией, помогают группе гарантировать, что задача будет выполнена правильно и наиболее эффективно.
- **Групповые нормы** - неформальные правила поведения, считающиеся важными большинством членов группы, хотя они, как правило, не формулируются в письменном виде.

Механизмы контроля за поведением членов группы

№	Механизм	Способ воздействия
1	Роль	1) указывают членам группы, что они должны делать; 2) позволяют группе требовать, чтобы ее члены отвечали за свое поведение; 3) задают в группе стандарты, по которым можно оценивать поведение членов группы; 4) помогают менеджерам определять, степень и способ вознаграждения членов группы, исполняющих те или иные роли
2	Письменные правила	1) помогают группам гарантировать, что их члены будут придерживаться типов поведения, способствующих повышению эффективности деятельности группы и организации в целом, и избегать поведения, ухудшающего показатели работы и затрудняющего достижение поставленных целей; 2) облегчают контроль поведения, поскольку члены группы и менеджеры знают, как и когда исполнители ролей будут выполнять предписанные им задачи; 3) облегчают оценку показателей работы отдельных членов группы, так как их поведение может быть сопоставлено с поведением, заданным правилом; 4) помогают новичкам быстрее изучить верные способы исполнения их ролей
3	Групповые нормы	1) согласие, т.е. соблюдение нормы с целью получить вознаграждение или избежать наказания; 2) ассоциирование себя со сторонниками нормы, т.е. соблюдаем нормы потому, что им следуют другие; 3) интернализация, т.е. внутреннее убеждение в том, что поведение, диктуемое нормой, действительно правильное, и поэтому именно так себя и надо вести

- **Размер группы** - оптимальное число членов группы 5 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой численностью 5-11 человек.
- **Пространственное расположение группы** - размещение людей во время работы по отношению друг к другу. На взаимоотношения между человеком и группой влияют следующие характеристики пространственного расположения человека в процессе работы:
 - 1) наличие постоянного или определенного места или территории;
 - 2) личное пространство;
 - 3) взаимное расположение мест.

- **Задачи, решаемые группой** - определяют специфику работы группы и организацию группового процесса, особое значение занимают такие характеристики, как взаимосвязь и сложность этих задач.
- **Система вознаграждений** должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

Групповая сплоченность - привлекательность группы для своих членов:

- если цели группы согласованы с целями организации, определенный уровень сплоченности для групповой эффективности благоприятен;
- если уровень сплоченности *недостаточен*, у членов группы нет стимулов участвовать должным образом в деятельности группы и эффективно общаться друг с другом:
- если уровень сплоченности *избыточен*, то время тратится непродуктивно

Следствия групповой сплоченности

№	Следствие групповой сплоченности	Степень сплоченности	Влияние на организацию функциональное (+) / дисфункциональное (-)	Тип поведения
1.	Высокий уровень участия и общения в группе	умеренная	+	стимулирует членов группы участвовать в общей деятельности и обмениваться необходимой информацией, способствует снижению текучести кадров
		слишком высокая	-	члены группы часто тратят свое время непродуктивно
2.	Высокий уровень соответствия групповым нормам	умеренная	+	позволяет контролировать поведение своих членов и направлять его на достижение поставленных целей
		слишком высокая	-	подавляет возможности изменений и роста, проявления активности, слепое следование нормам
3.	Достижение целей группы	умеренная	+	группы показывают высокие результаты и достигают поставленных перед ними целей; хорошо работают совместно, при необходимости помогают друг другу, демонстрируют типы поведения, требующиеся для того, чтобы группа действовала эффективно
		слишком высокая	-	концентрация на достижении только групповых целей, ухудшается сотрудничество с другими группами

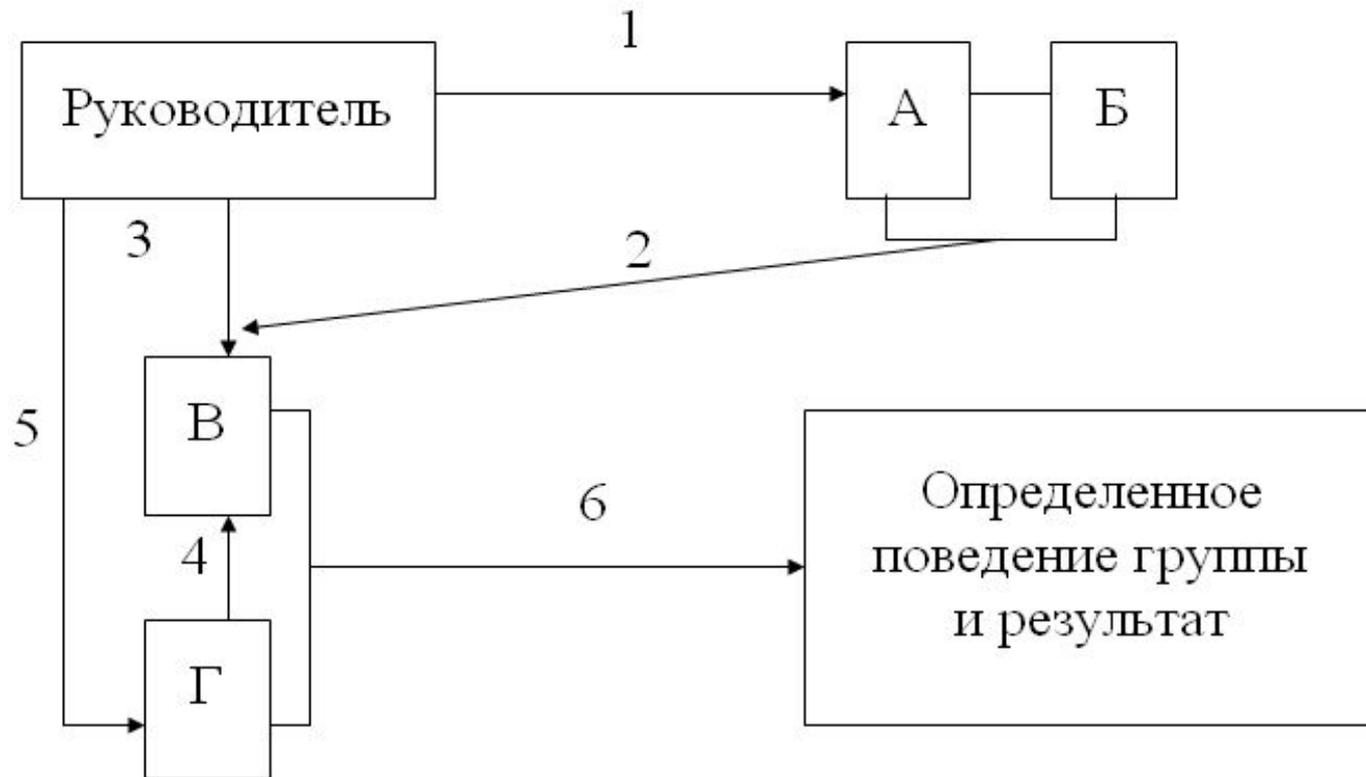
Факторы, влияющие на групповую сплоченность

Фактор	Направленность фактора	
	Повышающий групповую сплоченность	Понижающий групповую сплоченность
Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий период существования группы
Престижность группы	Высокая	Недостаточно высокая; группа вновь создается; отсутствует достоверная информация о группе
Насколько трудно вступить в группу	Трудно	Легко
Размер группы и возможность взаимодействия членной группы друг с другом	Небольшое количество членов группы (5-7 чел.)	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшается
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая	Низкая
Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Сложность задач, стоящих перед группой	Высокая	Низкая

Факторы, влияющие на групповую сплоченность

Фактор	Направленность фактора	
	Повышающий групповую сплоченность	Понижающий групповую сплоченность
Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая
Опыт групповой работы	Положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы	Негативный опыт взаимодействия между членами группы, личная неприязнь
Предшествующий успех групповой работы	Гордость за совместные достижения	Ощутимого увеличения результатов труда совместная деятельность не приносила, или присутствовали явные неудачи
Отношение руководства к групповым формам работы	Поддерживающее (проведение собраний, упор на глобальные цели группы, групповые обсуждения, принятие коллективных решений)	Безразличное
Мотивация и вознаграждение	Групповая мотивация и групповое вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам
Распределение ресурсов	По групповому принципу	По индивидуальному принципу

Управление формальной группой



А. Структурные факторы
В. Мотивационные факторы

Б. Ситуационные факторы
Г. Дополнительные факторы

Схема управления неформальной группой

- Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.
- Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.
- Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.
- Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.
- Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.
- Не стремитесь разрушать неформальную группу. Всегда помните: на месте разрушенной обязательно появится новая группа, и ее отношение к официальному руководству будет заведомо отрицательным.