

Группа и групповое поведение в организации. Принятие решения в организации. Коммуникативное поведение в организации.

---



Впишите основные слова, которые у вас ассоциируются с понятием «группа»





# Группа и групповое поведение

Группы играют все большую роль в развитии организации. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения.

*Группа* — союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

## Типы групп и их структура

Выделяют ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся размер, природа образования и целевое назначение группы.





# Классификация групп по их размеру

*Диада* представляет собой группу из двух человек. Диады стремятся избежать разногласий (поскольку они могут привести к провалу), и результатом этого может быть видимая согласованность действий, даже если ее и не существует (ложный консенсус).

В *триадах*, или группах из трех человек, баланс взаимоотношений постоянно разрушается. Здесь очень высокий потенциал для борьбы за власть, незапланированных объединений и общей нестабильности. Менеджерам, как правило, рекомендуется избегать использования триад, особенно когда поставленные задачи приводят к необходимости частого взаимодействия работников, что создает возможность оказывать давление друг на друга. В условиях конфронтации и борьбы за лидерство указанные задачи решены быть не могут.

*Малая группа* насчитывает от 4 до 15 человек. При численности группы менее 10 человек можно свободно общаться друг с другом, но когда группа становится большой, люди не улавливают сущность проблем и принимают меньше участия в дискуссии, высказывают меньше идей.

# Эффект размера группы

Диады	Триады	Малые группы	Большие группы
- 2 человека	- 3 человека	- идеальная	- более 15 человек
- опасность не найти общего решения	- двое против одного	- численность 5-7 человек	- слабая возможность для взаимодействия членов
- ложный консенсус	- конфликты	- нечетное число членов	- снижение уровня сплоченности
	- напряженность	- уменьшает возможность зайти в тупик	- снижение степени удовлетворенности от работы
	- нестабильность	- хорошая возможность для взаимодействия членов	- усиление формальной составляющей
	ь	- сплоченность	- зависимость качества выполнения работы от задач

# Классификация групп по природе образования

- *Формальные группы* предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач.
- *Неформальные группы* создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, или группа коллег, объединившихся для участия в спортивных соревнованиях.



# Общие характеристики групп

К числу основных характеристик группы относятся:

гомогенность;

фоновые характеристики;

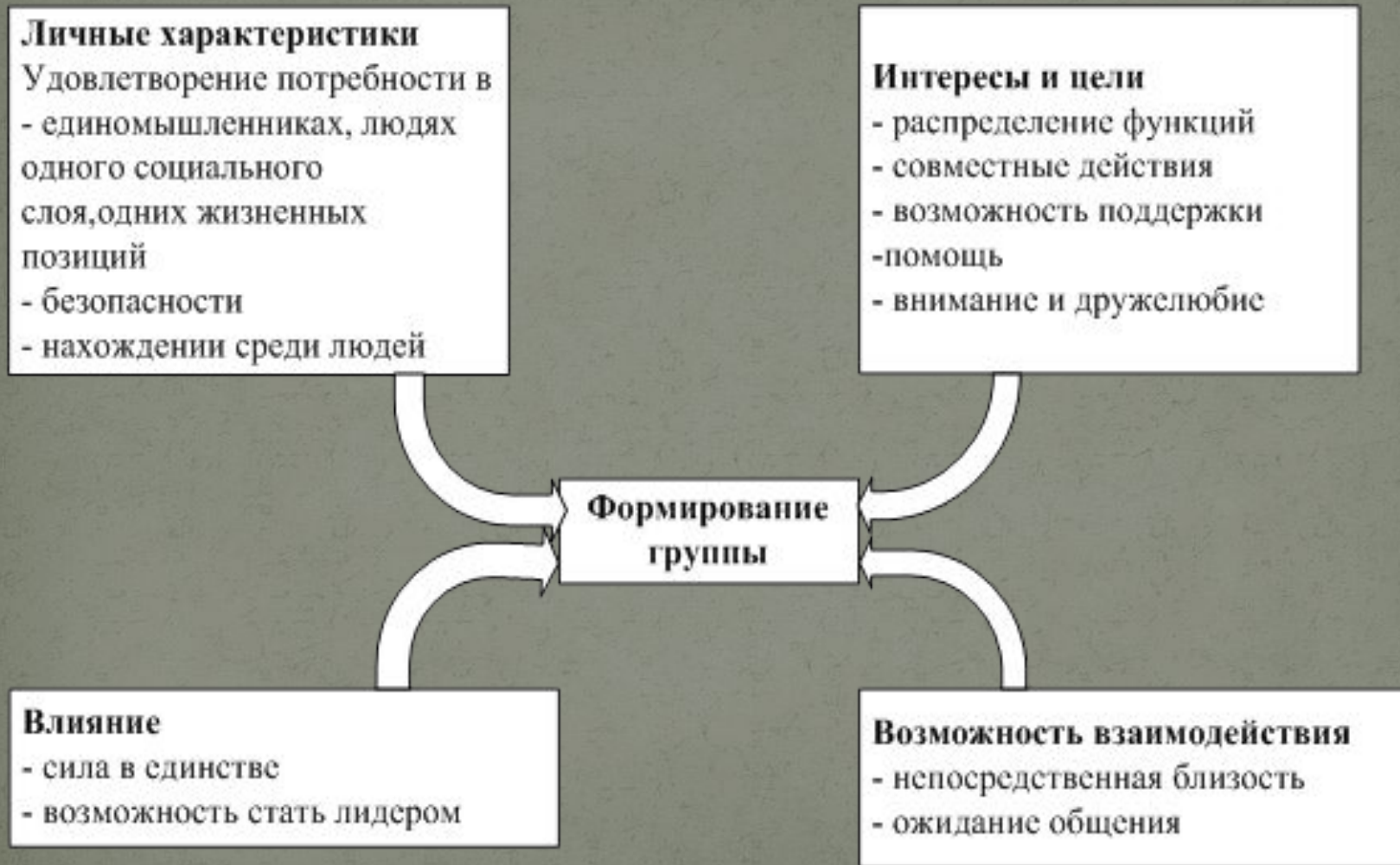
статус членов;

открытость;

сплоченность.



# Факторы, влияющие на создание групп



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 членов группы друг с другом	Небольшое количество членов группы (5–7 человек)	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая (большая)	Низкая
Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Сложность задач, стоящих перед группой	Высокая	Низкая
Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая

# Принятие решения в организации

Решение - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов. *Цель* процесса принятия решений – обеспечить движение к намеченной цели организации.



Методы принятия решений можно разделить на 3 основных вида:

1. **Интуиция.** Интуитивное решение - выбор, сделанный только на основе ощущения, озарения.
2. **Здравый смысл.** Это выбор, основанный на уже имеющихся знаниях или в соответствии с накопленным опытом.
3. **Рациональное решение** - это решение, которое основывается на базе аналитического процесса и часто не зависит от предшествующего опыта.

# Структура принятия рационального решения

## *1. Сбор информации о возможных проблемах*

- Наблюдение за внутренней средой фирмы
- Наблюдение за внешней средой

## *2. Выявление и определение причин возникновения проблемы*

- Описание проблемной ситуации
- Выявление организационного звена, где возникла проблема
- Формулировка проблемы
- Оценка ее важности
- Выявление причин возникновения проблемы



### 3. *Формулирование целей решения проблемы*

- Определение целей фирмы
- Формулировка целей решения проблемы

### 4. *Обоснование стратегии решения проблемы*

- Детальное описание объекта
- Определение области изменения переменных факторов
- Определение требований к решению
- Определение критериев эффективности решения
- Определение ограничений

## *5. Разработка вариантов решения*

- Расчленение задачи на подзадачи
- Поиски идей решения по каждой подзадаче
- Построение моделей и проведение расчетов
- Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме
- Обобщение результатов по каждой подзадаче
- Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
- Разработка вариантов решения всей задачи

## *6. Выбор лучшего варианта*

- Анализ эффективности вариантов решения
- Оценка влияния неуправляемых параметров



## 7. Корректировка и согласование решения

- Проработка решения с исполнителями
- Согласование решения с функционально взаимодействующими службами
- Утверждение решения

## 8. Реализация решения

- Подготовка рабочего плана реализации
- Его реализация
- Внесение изменений в решение в ходе реализации
- Оценка эффективности принятого и реализованного решения

## ● 7. Корректировка и согласование решения

- · Проработка решения с исполнителями
- · Согласование решения с функционально взаимодействующими службами
- · Утверждение решения

## ● 8. Реализация решения

- · Подготовка рабочего плана реализации
- · Его реализация
- · Внесение изменений в решение в ходе реализации
- · Оценка эффективности принятого и реализованного решения



# Классификация управленческих решений

	Классификационный признак	Группы управленческих решений
1	Степень повторяемости проблемы	традиционные нетипичные
2	Значимость цели	стратегические
3	Сфера воздействия	тактические глобальные локальные
4	Длительность реализации	долгосрочные краткосрочные
5	Прогнозируемые последствия решения	корректируемые некорректируемые
6	Характер использованной информации	детерминированные вероятностные
7	Метод разработки решения	формализованные неформализованные
8	Количество критериев выбора	однокритериальные многокритериальные
9	Форма принятия	единоличные коллегиональные
10	Способ фиксации решения	документированные недокументированные



# Коммуникативное поведение в организации.

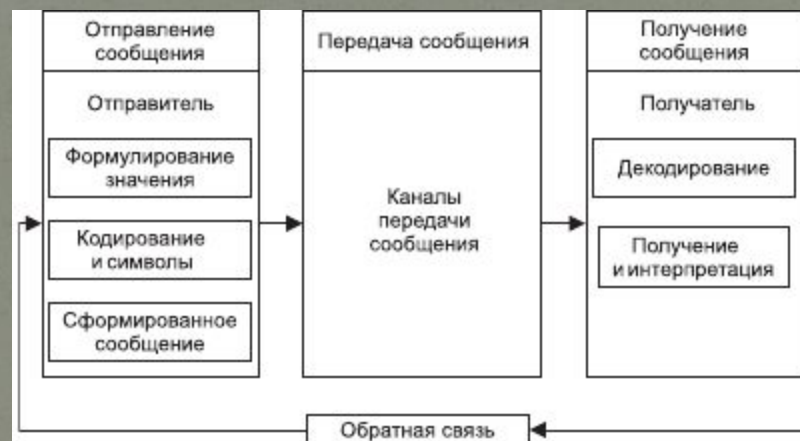
*Коммуникации – это одна из наиболее сложных и неоднозначных проблем организационного поведения.*



# Этапы и элементы процесса коммуникации

Процесс коммуникации включает ряд этапов: отправление сообщения, его передача и получение. Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают отправитель (коммуникатор), сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь

# Этапы и элементы процесса коммуникации



# Классификация коммуникаций в организации

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий</li><li>◆ Межличностные</li></ul>
Форма общения	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Вербальные</li><li>◆ Невербальные</li></ul>
Каналы общения	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Формальные</li><li>◆ Неформальные</li></ul>
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Вертикальные</li><li>◆ Горизонтальные</li><li>◆ Диагональные</li></ul>
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Нисходящие</li><li>◆ Восходящие</li></ul>