

# ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## ЛЕКЦИЯ 8: «ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РУКОВОДСТВО»

КНЫШОВ А.В., К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ, ДОЦЕНТ  
КАФЕДРЫ УПРАВЛЕНИЯ

# План лекции:

1. Понятие группы
2. Классификация групп
3. Большие и малые группы
4. Формальные и неформальные группы
5. Причины вступления в неформальную группу
6. Рабочая команда
7. Групповая динамика
8. Этапы формирования групп
9. Основные условия эффективной работы группы
10. Управление с помощью комитетов

# 1. Понятие группы

По определению Марвина Шоу,

«Группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друге другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

## 2. Классификация групп

- группы **малые и большие**,
- которые в свою очередь подразделяются на **реальные** (контактные) и **условные** (номинальные),
- **формальные** (официальные) и **неформальные** (неофициальные) группы различного уровня развития
  - **высокоразвитые** (коллективы) и **слаборазвитые** (ассоциации, корпорации, диффузные группы).

### 3. Большие и малые группы

- Большие группы могут быть **условными (номинальными), выделяемыми и объединяемыми на основе некоторых признаков (половых, национальных, возрастных и др.)**. Люди, которые оказываются включенными в большую условную группу, могут никогда не встречаться друг с другом, но в связи с тем признаком, на основе которого они были выделены в подобную группу, **иметь общие социальные и психологические характеристики**.

### 3. Большие и малые группы

- Малые группы - это всегда реальные (контактные) общности, связанные реальным взаимодействием входящих в них индивидуумов и реальными взаимоотношениями между ними. Малая или рабочая группа - это важнейшая часть любой организации. Примерами таких групп могут быть производственные бригады, различные комитеты и комиссии, экипажи самолетов, бригады хирургов и т.д.

## 4. Формальные и неформальные группы

Малые группы могут быть **формальными (официальными)**, имеющими определенную нормативно закрепленную организационную структуру, юридически фиксированные права и обязанности, назначенное или избранное руководство.

В организации существует *три основных типа формальных групп:*

- 1. группы руководителей,**
- 2. производственные группы,**
- 3. комитеты.**

## 4. Формальные и неформальные

**Уровень группового развития - характеристика сформированности межличностных отношений, результат процесса формирования группы.** В качестве основания для выявления уровня группового развития принимают деятельность группы, ее ценности и цели, от которых зависит характер межличностных отношений.

Формальная группа создается по воле руководства.

Неформальная группа — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.



## 4. Формальные и неформальные группы


### Характеристики неформальных групп:

- Социальный контроль
- Сопротивление переменам
- Неформальные лидеры

## 4. Формальные и неформальные группы

У неформальных групп много общего с формальными группами, в которые они оказываются вписанными:

- 1) они практически организованы так же, как и формальные группы — у них имеется иерархия, лидеры и задачи.
- 2) в спонтанно возникших группах также имеются неписанные правила, называемые *нормами*, которые служат для членов организации эталонами поведения.



**Групповые нормы** — это  
разделяемые членами группы  
стандарты поведения,  
определяющие их поступки

# 5. Причины вступления коллег в неформальную

## группу:

- 1) удовлетворение потребности в чувстве **принадлежности**, — одной из самых сильных эмоциональных потребностей человека.
- 2) люди часто предпочитают прибегать к **помощи** своих коллег.
- 3) осознанная потребность в **защите**
- 4) является доступ к неформальному каналу поступления информации — **слухам**.
- 5) люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они **симпатизируют**

## 6. Рабочая команда

Рабочая команда – это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников

# Сравнительная характеристика рабочих групп и рабочих команд

<b>Рабочая команда</b>		<b>Рабочая группа</b>
<b>Коллективная производительность</b>	<b>Цель</b>	<b>Обмен информацией</b>
<b>Позитивная</b>	<b>Синергия (совместные усилия)</b>	<b>Нейтральная (иногда негативная)</b>
<b>Индивидуальная и совместная работа</b>	<b>Отчетность</b>	<b>Индивидуальная работа</b>
<b>Дополняющие друг друга</b>	<b>Навыки</b>	<b>Произвольные</b>

# Типы рабочих команд

- Функциональная команда
- Проблемно-ориентированная команда
- Самоуправляемая команда
- Межфункциональная команда

# Преимущества самоуправляемых команд

- Повышение гибкости рабочей силы.
- **Возрастание производительности и уменьшение потребности в узких специалистах.**
- Сокращение показателей невыходов на работу и опозданий.
- **Высокая лояльность организации, повышение уровня удовлетворения от труда**



# Недостатки самоуправляемых команд

- Длительное время их формирования и раскрытия возможностей.
- Более высокие затраты на обучение.
- Снижение эффективности в случаях ротации кадров.
- Неспособность некоторых работников адаптироваться к новой командной структуре

## 7. Групповая динамика

Групповая динамика – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

## 7. Групповая динамика

### Стадии развития группы (групповая динамика):

- Знакомство.
- Внутригрупповой конфликт. Основан на борьбе за власть на фоне определения групповых целей, ценностей и норм.
- Устойчивая работоспособность, достижение целей.
- Завершение работы («умирание», «распад» группы).
- Перезапуск групповой динамики.

# 7. Групповая динамика

## Роли в группе

- Индивидуальные роли
  - Лидер.
  - Эксперт. Лояный лидеру умный и относительно независимый человек.
  - Альтернативный лидер. Предлагает другие пути достижения целей.
  - Антилидер. Стремится развалить группу, обесценить ее деятельность.
  - Отверженный. «Козел отпущения», на которого выливается групповой негатив.

## 7. Групповая динамика

### Групповые роли

- «Группа поддержки основного лидера». Их немного.
- «Группа поддержки альтернативного лидера». Оппозиция. Их еще меньше.
- «Нормальное большинство». Участвуют в группе постольку, поскольку цели группы соответствуют их личным целям и ценностям.

## 7. Групповая динамика

**Командообразование** представляет собой одну из перспективных моделей организационного управления, является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом

Главные цели командообразования:

- улучшение организационной культуры организации
- развитие человеческих ресурсов
- максимально эффективное использование персонала
- выявление неформального лидера в коллективе
- обучение подчиненных работать сплоченной командой на принципах взаимного доверия, а не как рабочая группа

# 7. Групповая динамика



## 8. Этапы формирования групп

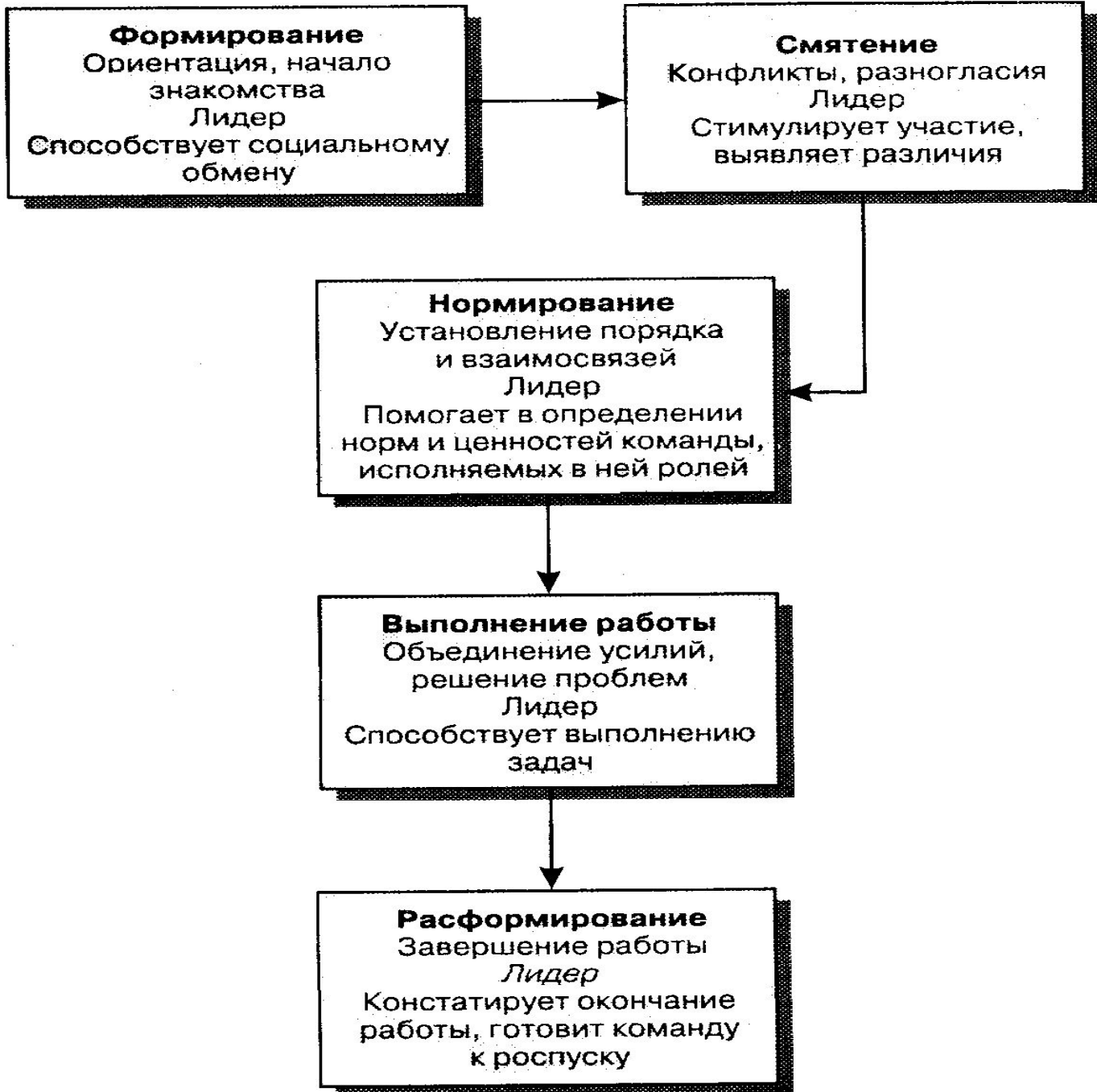
Процесс формирования групп

исследовали Такмен и Дженсен.

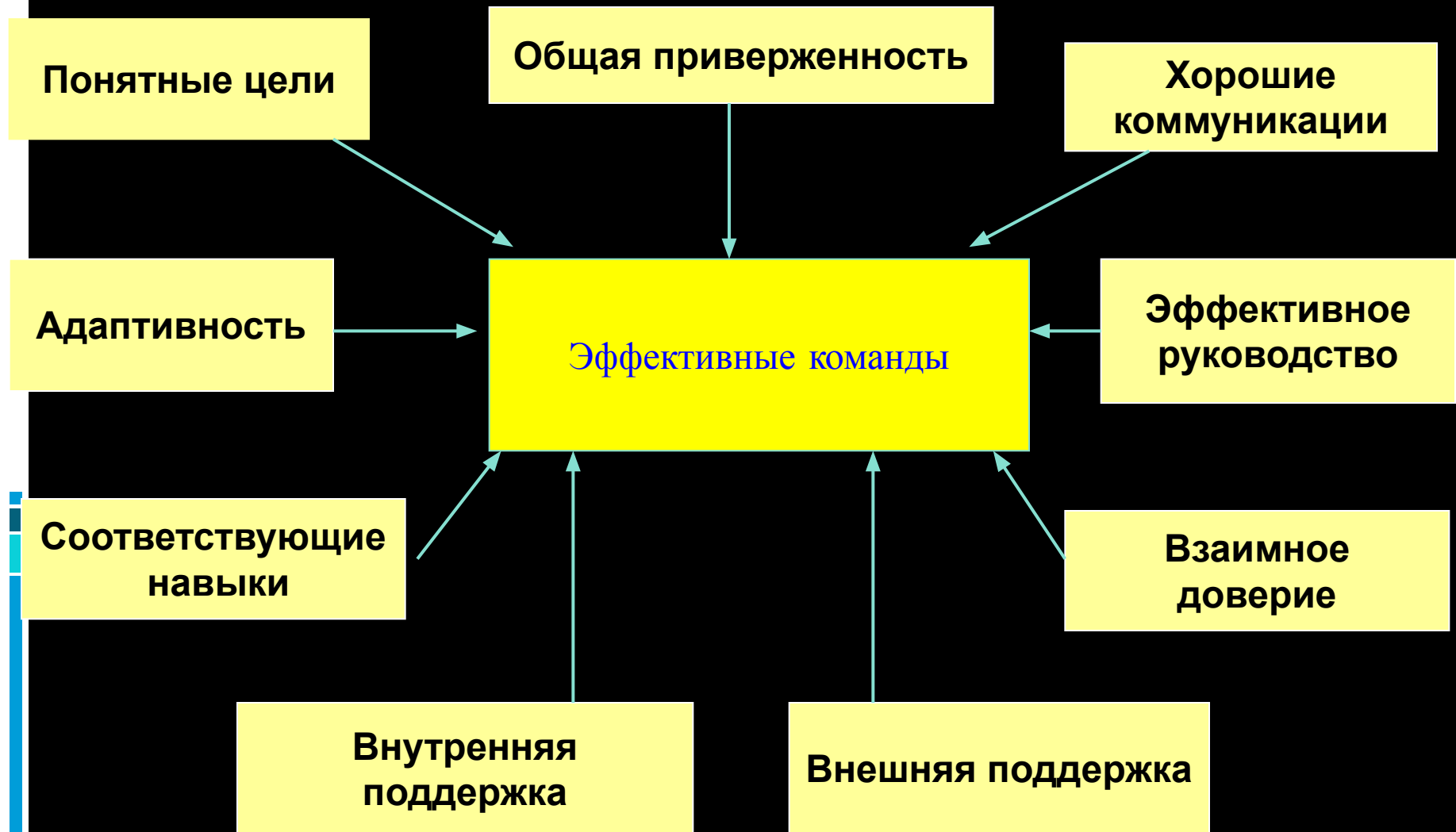
Они выделили следующие этапы создания группы:

- 1. формирование**
- 2. этап смятения:**
- 3. нормирование:**
- 4. выполнение работы:**
- 5. расформирование группы.**





# 9. Основные условия эффективной работы группы



# Факторы, влияющие на эффективность работы группы

- Размер
- Состав
- Групповые нормы
- Сплоченность
- Групповое единomyслие
- Конфликтность

## 10. Управление с помощью

**Комитет** - это особого рода совещание группы, на котором ее членам в соответствии с исполняемыми ролями делегированы права (**один участник - один голос**) для принятия оперативных решений

# ТИПЫ КОМИТЕТОВ

- **Специальный** – временная группа, сформированная для выполнения определенной цели
- **Постоянный комитет** – перманентно действующая группа внутри организации

## Ситуации, в которых предпочтительно использовать комитеты

- Решение проблемы требует большого опыта в конкретной области
- Необходимость принятия непопулярного решения

## Ситуации, в которых предпочтительно использовать комитеты (продолжение)

- Необходимость поднятия морального настроения коллектива
- Координирование работы разных подразделений
- Нежелательность концентрации всей власти в руках одного человека

# Характерные ошибки при использовании комитетов

- Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета
- Неправильно определенная численность комитета
- Потери времени



## Характерные ошибки при использовании комитетов (продолжение)

- Замедленное принятие и выполнение решений
- Принятие компромиссных решений
- Чрезмерные затраты
- Единомыслие

# ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## ЛЕКЦИЯ 8: «ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РУКОВОДСТВО»

КНЫШОВ А.В., К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ, ДОЦЕНТ  
КАФЕДРЫ УПРАВЛЕНИЯ