

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

T E N T H E D I T I O N

PART THREE

THE GROUP

Temelji grupnog ponašanja

Definiranje i klasificiranje grupa

grupa

Dva ili više pojedinaca koji međusobno djeluju i međusobno su zavisni, okupljeni kako bi postigli specifične glavne ciljeve.

formalna grupa

Određena radna grupa koja je definirana organizacijskim ustrojem.

neformalna grupa

Grupa koja nije niti formalno ustrojena niti utvrđena organizacijom; pojavljuje se kao odgovor na potrebu za socijalnim kontaktom.

Definiranje i klasificiranje grupa(cont'd)

zapovjedna grupa

Grupa sastavljena od pojedinaca koji podnose izvještaj izravno specifičnom menadžeru.

grupa za zadatak

Oni koji rade zajedno kako bi obavili zadatak na poslu.

interesna grupa

Oni koji rade zajedno kako bi priskrbili specifični cilj koji svi žele.

prijateljska grupa

Ljudi koji su se zbližili zbog jedne ili više zajedničkih osobina.

Zašto se ljudi pridružuju grupama?

- Sigurnost
- Status
- Samopoštovanje
- Pripadanje
- Moć
- Postizanje ciljeva



EXHIBIT

8-1

Faze razvoja grupe

faza formiranja

Prva faza u razvoju grupe praćena je s velikom količinom nesigurnosti o svrsi, strukturi i vodstvu grupe

faza sukobljavanja

Druga faza u razvoju grupe označena unutargrupnim sukobima.

faza normiranja

Treća faza u razvoju grupe, okarakterizirana bliskim odnosima i kohezivnošću.



Faze razvoja grupe

faza izvođenja

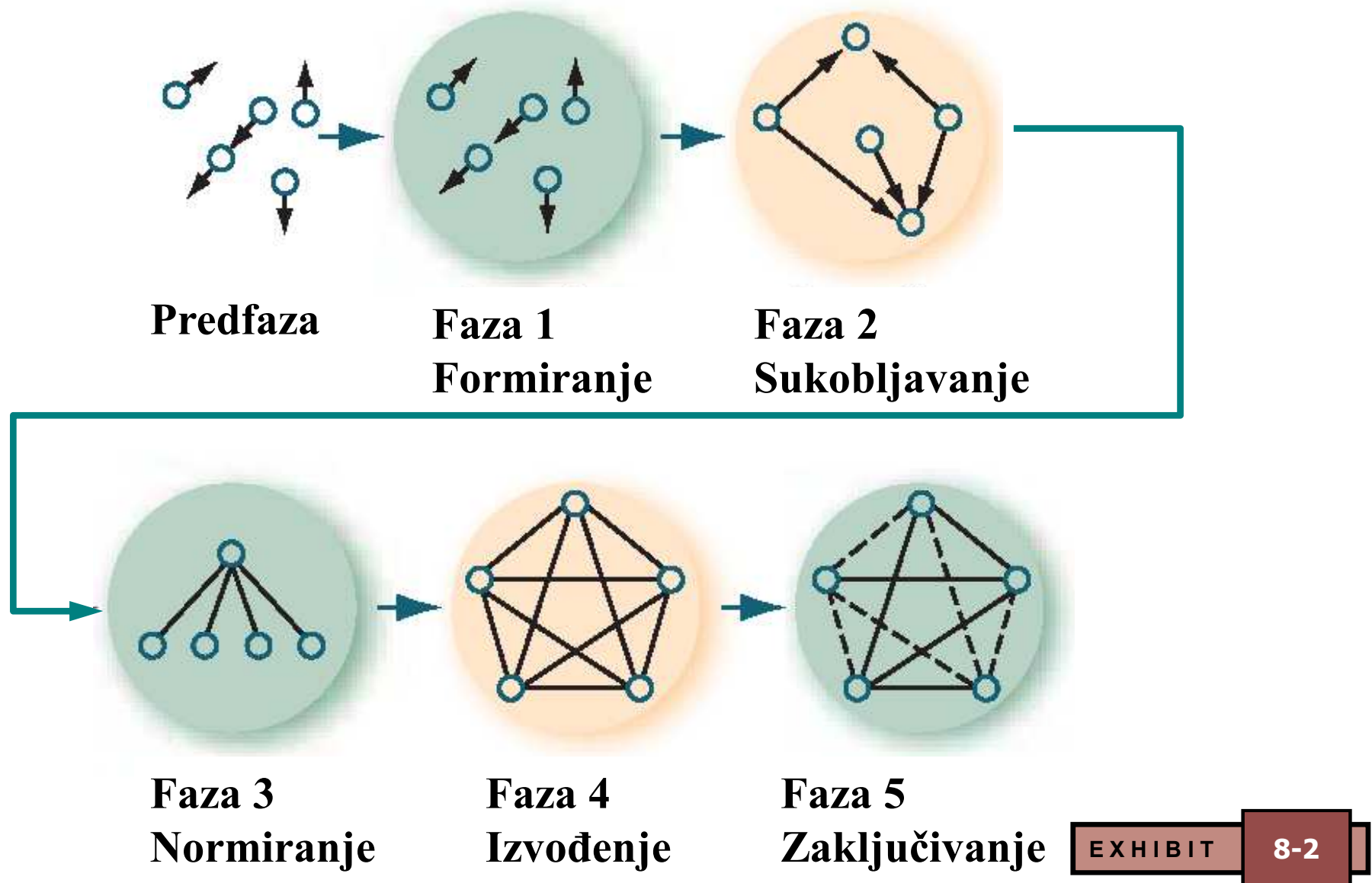
Četvrta faza u razvoju grupe, kad je grupa potpuno radno sposobna.

zaključna faza

Zadnja faza u razvoju privremenih grupa koju označava veća briga za zaokruživanje aktivnosti, nego za izvođenje zadataka.



Faze razvoja grupe



Alternativni model: za privremene grupe s krajnjim rokovima

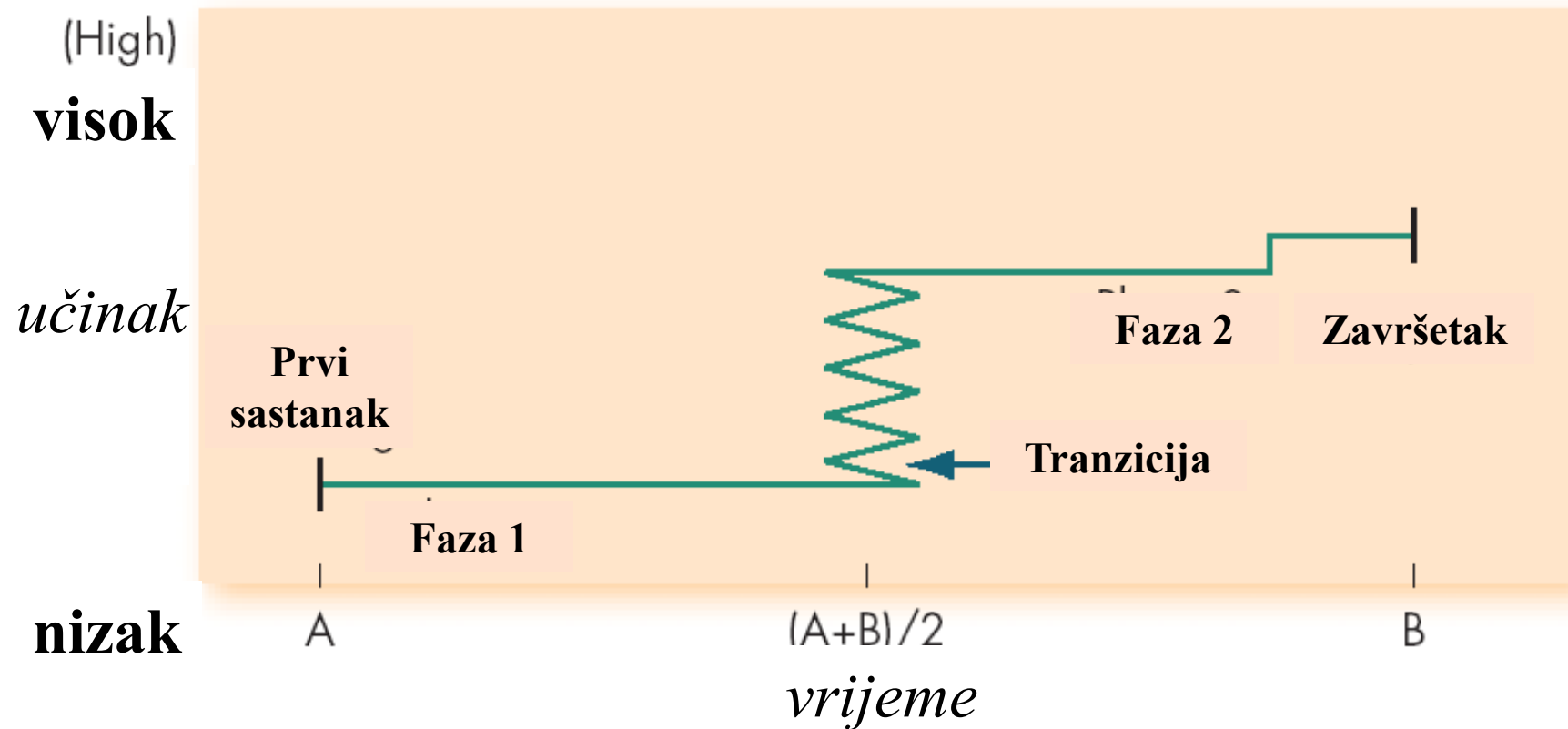
model vremenski određene ravnoteže

Privremene grupe prolaze kroz promjene između inertnosti i aktivnosti (nepokretnosti i djelovanja).

Redoslijed:

1. Određivanje smjera grupe
2. Prvo razdoblje inertnosti
3. Tranzicija na pola puta
4. Velike promjene
5. Drugo razdoblje inertnosti
6. Pojačana aktivnost

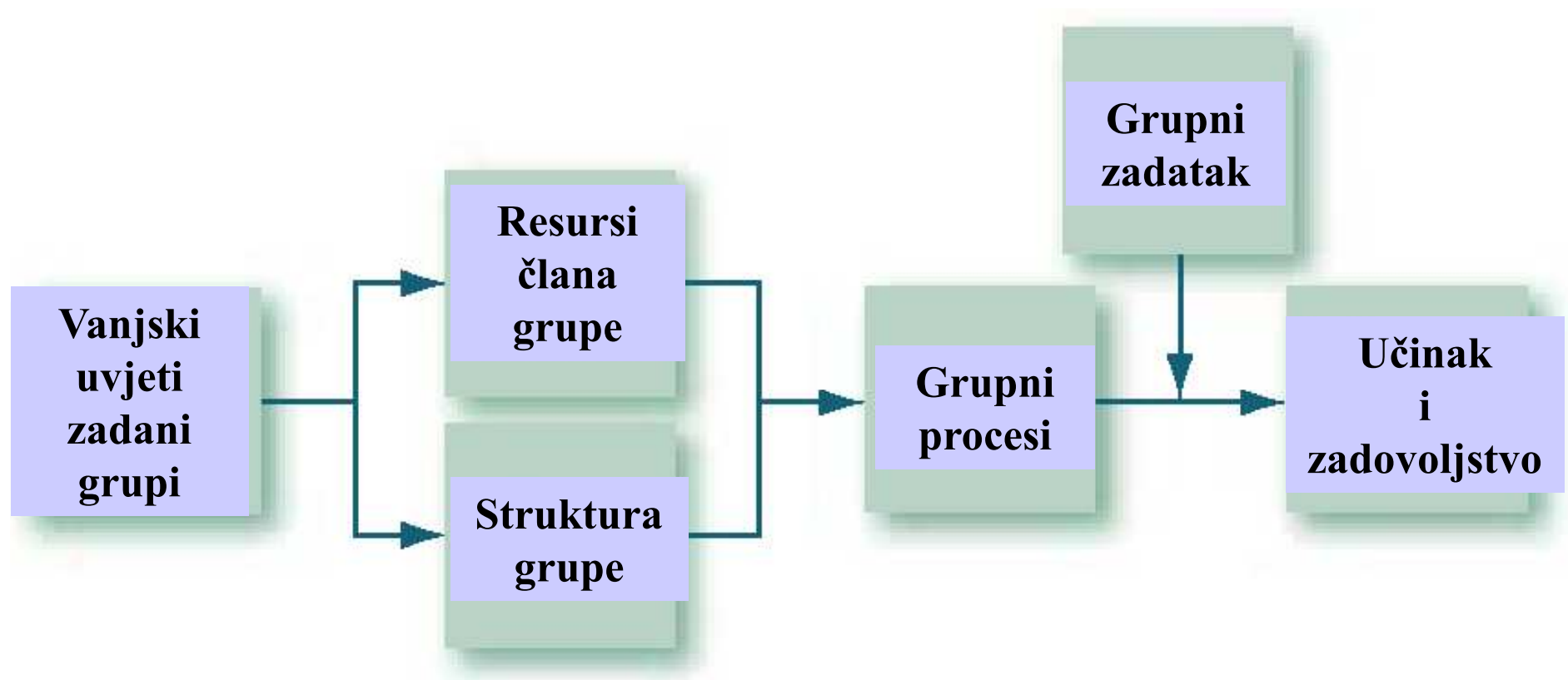
model vremenski određene ravnoteže



EXHIBIT

8-3

Model ponašanja grupe



EXHIBIT

8-4

Vanjski uvjeti nametnuti grupi

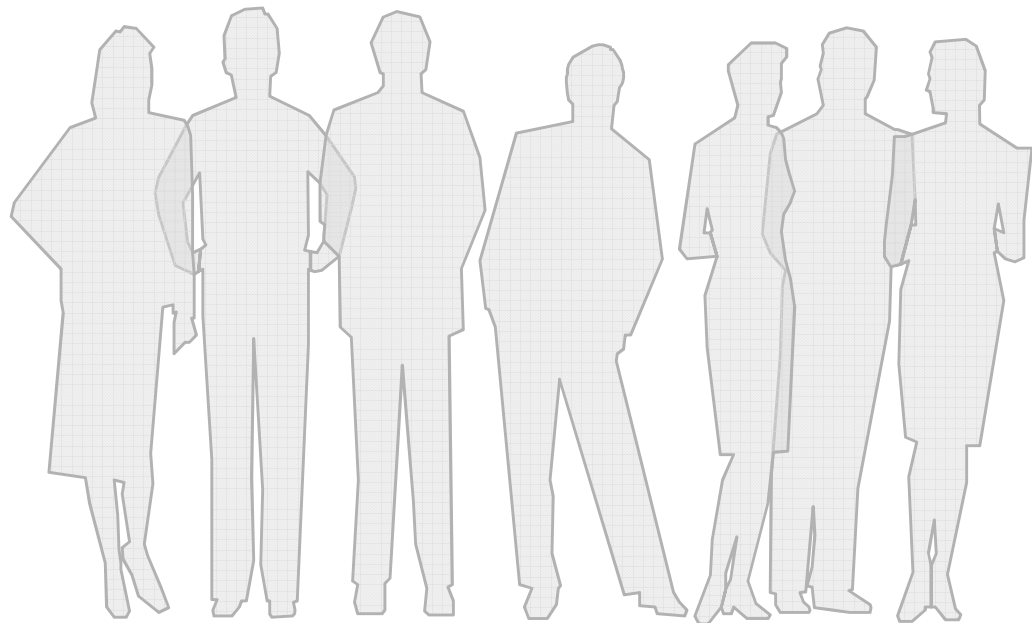
Nametnuti uvjeti:

- Sveukupna organizacijska strategija
- Strukture autoriteta
- Formalna pravila
- Ograničenost resursa
- Proces selekcije
- Sustav evaluacije učinka i nagrađivanja
- Kultura organizacije
- Fizički radni prostor

Resursi članova grupe

➤ Znanje, vještine i mogućnosti

- Međuljudske vještine
 - **Snalaženje u konfliktnim situacijama**
 - **Zajedničko rješavanje problema**
 - **Komunikacija**
- Osobine ličnosti
 - **Socijabilnost**
 - **Inicijativnost**
 - **Otvorenost**
 - **Fleksibilnost**



Struktura grupe - pravila

➤ Formalno vođenje

- Vođenje koje je grupi namentnuto od organizacije.
- Vođe koji uzimaju moć iz pozicija koje imaju u organizacijskoj strukturi.
- Formalni vođe mogu i ne moraju biti i neformalni vođe.

Struktura grupe – pravila

uloga

Skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici.

identitet uloge

Određeni stavovi i ponašanja koja su u skladu s ulogom.

percepcija uloge

Pojedinčevo shvaćanje kakvo se ponašanje od njega očekuje u danoj situaciji.



Struktura grupe – pravila

očekivanja vezana uz ulogu

Kako drugi vjeruju da bi se osoba trebala ponašati u danoj okolnosti

konflikt uloga

Okolnost u kojoj je pojedinac izložen razilazećim očekivanjima u vezi pojedinih uloga.



Struktura grupe - norme

Norme

Prihvatljivi standardi ponašanja u grupi koje dijele članovi grupe.

Vrste normi:

- Norme radnog učinka
- Norme izgleda
- Norme socijalnih odnosa
- Norme za dodjeljivanje resursa

Struktura grupe – norme

konformizam

Prilagođavanje ponašanja pojedinca kako bi se uskladio s normama grupe.

referentne grupe

Važne grupe kojima pojedinci pripadaju ili se nadaju da će pripadati te čijih normi je vjerojatno da će se pridržavati.



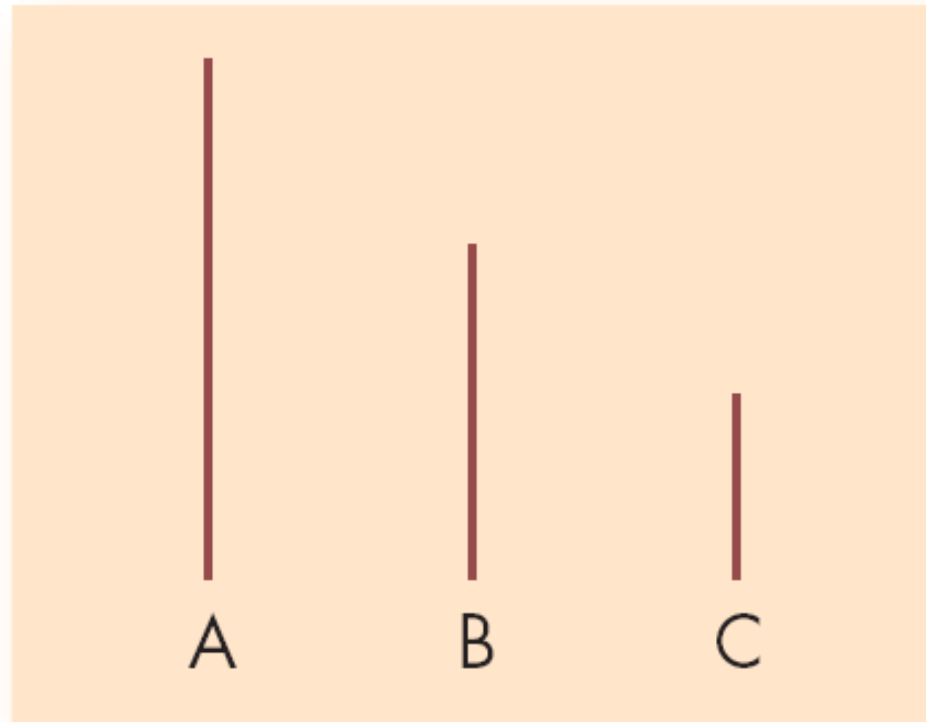
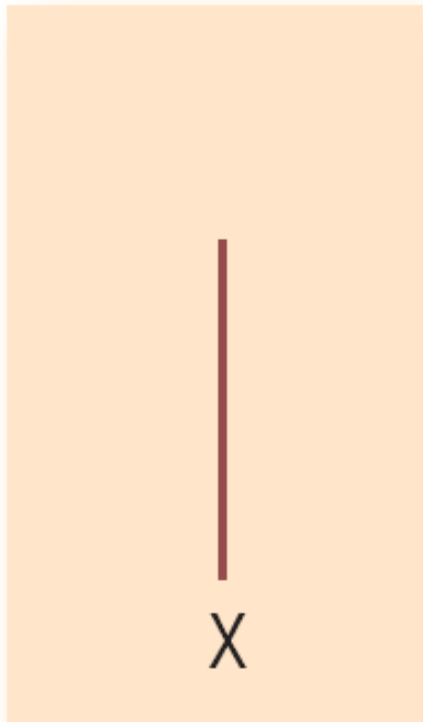
Struktura grupe – norme

devijantno ponašanje na radnom mjestu

Antisocijalno ponašanje članova organizacije koje namjerno povrjeđuje utvrđene norme i koje rezultira negativnim posljedicama za organizaciju, njene članove ili oboje.



Primjeri karata korištenih u Asch-ovom istraživanju



EXHIBIT

8-5

Tipologija devijantnog ponašanja na radnom mjestu

Kategorija

Proizvodnja

Primjeri

Rani odlazak s posla

Namjerno spor rad

Nepažljivo trošenje resursa

Vlasništvo

Sabotaža

Laganje o broju odrađenih sati

Krađa organizacije

Politička

Ogovaranje i širenje glasina

Okrivljivanje kolega

Osobna agresija

Seksualno uznemiravanje

Verbalno napadanje

Okradanje kolega

Source: Adapted from S. L. Robinson and R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, April 1995, p. 565.

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

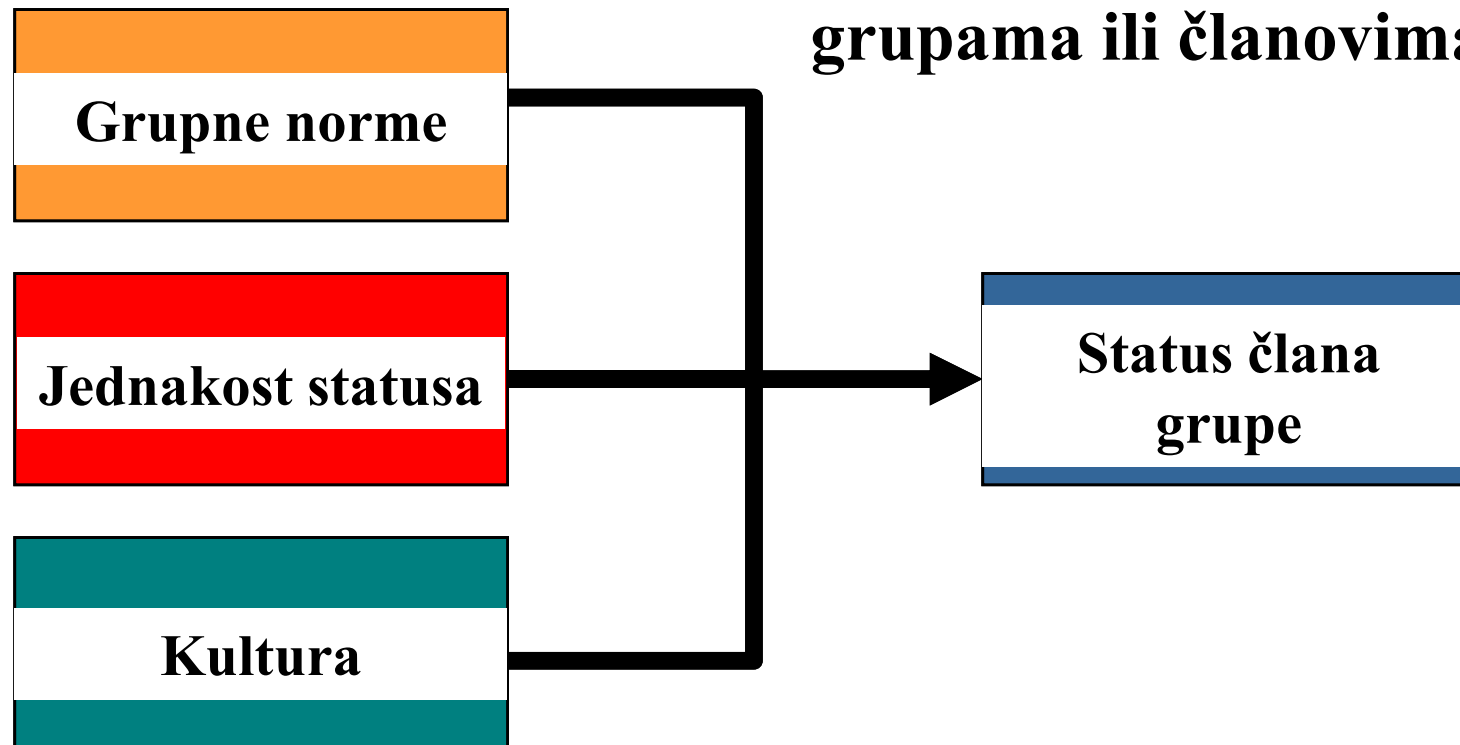
EXHIBIT

8-6

Struktura grupe – status

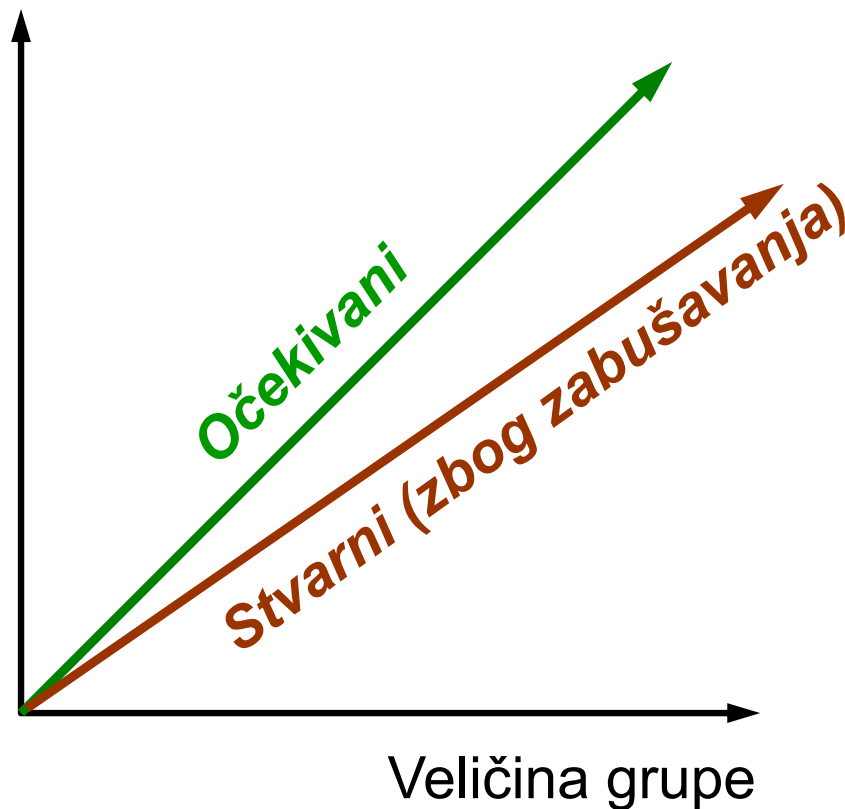
status

Društveno određen položaj ili poredak kojeg drugi pridaju grupama ili članovima grupa.



Struktura grupe - veličina

Učinak



socijalno zabušavanje

Sklonost pojedinaca ulaganju manje truda kad rade u skupini nego pojedinačno.

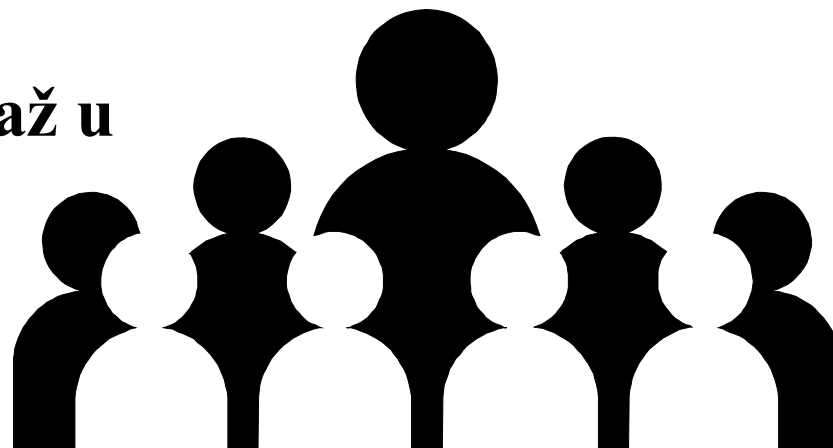
Ostali zaključci:

- Grupe s neparnim brojem članova su bolje.
- Grupe od 5 ili 7 članova su u globalu bolje od manjih ili većih grupa.

Struktura grupe - sastav

demografija grupe

Stupanj do kojeg članovi grupe imaju zajednička demografska obilježja kao što su dob, spol, rasa, razina obrazovanja ili staž u organizaciji i utjecaj ovog obilježja na zaradu.



kohorte

Pojedinci koji, kao članovi grupe, imaju zajednička obilježja.

Struktura grupe - kohezija

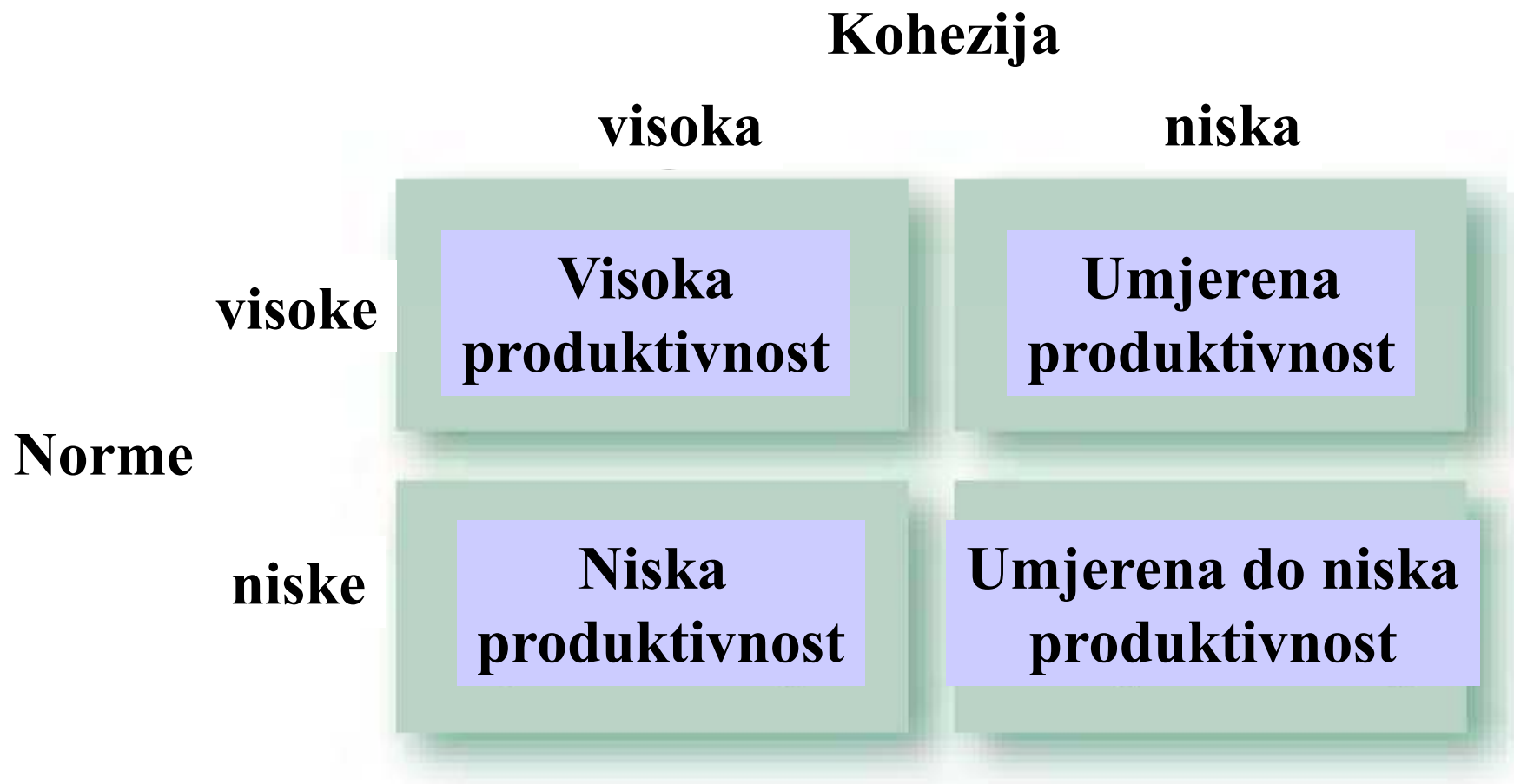
kohezija

Stupanj do kojeg su članovi grupe privlačni jedni drugima i motivirani za ostanak u grupi.

Povećavanje kohezivnosti grupe:

1. Napravite manju grupu.
2. Potičite slaganje o ciljevima grupe.
3. Povećajte vrijeme koje članovi provode zajedno.
4. Povećajte status grupe i percipiranu težinu zadobivanja članstva u grupi.
5. Stimulirajte natjecateljstvo s ostalim grupama.
6. Dodjeljujte nagrade grupama radije nego pojedinim članovima.
7. Fizički izolirajte grupu.

Veze između grupne kohezije, normi i učinka



EXHIBIT

8-7

Grupni procesi

sinergija

Djelovanje dvaju ili više sastojaka koje rezultira učinkom koji je različit od zbroja pojedinačnih sastojaka.

efekt socijalne facilitacije

Sklonost poboljšanja ili pogoršanja radnog učinka u prisutnosti drugih.



Učinci grupnih procesa

**Potencijalna
djelotvornost grupe**

+

**Procesni
dobitci**

-

**Procesni
gubitci**

=

**Stvarna
djelotvornost
grupe**

EXHIBIT

8-8

Zadaci grupe

➤ **Donošenje odluka**

- Veće grupe pospješuju sakupljanje većeg broja informacija u kompleksnim zadacima.
- Manje grupe su pogodnije za koordinaciju i implementaciju kompleksnih zadataka.
- Jednostavni, rutinski i standardizirani zadaci smanjuju potrebu za efektivnošću grupnih procesa.

Grupno donošenje odluka

➤ Prednosti

- Cjelovitija informacija
- Različiti pogledi
- Veća kvaliteta odluke
- Veće prihvatanje rješenja

➤ Slabosti

- Potrebno više vremena
- Konformizam
- Dominacija jednog ili nekoliko članova
- Nejasna odgovornost

Grupno donošenje odluka

zasljepljenost

Pojava u kojoj norma za konsenzusom prevladava nad realističom procjenom alternativnih smjerova djelovanja.

polarizacija grupe

Razlika u riziku odluke koju bi prihvatili u grupi u odnosu na onaj rizik odluke koju bi prihvatili pojedinačni članovi iste grupe; može se kretati ka konzervatizmu ili većem riziku.

Tehnike grupnog donošenja odluka

interakcijske grupe

Tipične grupe čiji članovi međusobno komuniciraju licem u lice.

oluja ideja

Proces generiranja ideja koji posebno potiče bilo kakve i sve alternative, suzdržavajući se od bilo kakvih kritika tih alternativa.

tehnika nominalne grupe

Metoda grupnog odlučivanja u kojoj se pojedinačni članovi susreću licem u lice kako bi iznijeli svoja mišljenja na sustavan, ali neovisan, način.

elektronički sastanak

Sastanak na kojem članovi komuniciraju računalima što dozvoljava anonimnost komentara i združivanje glasova.