Московская академия экономики и права

**Институт экономики**

**Группа выходного дня**

**Контрольная работа**

**По дисциплине: «Организационное поведение»**

**На тему: «Управление групповым поведением в организации»**

###### Выполнил:

###### студент Иванов А.В.

**Проверил:**

**преподаватель Калашин А.А.**

**Москва 2011г.**

Содержание:

1. Введение……………………………………………………………………3
2. Малые профессиональные группы……………………………………….4
3. Факторы группового поведения………………………………………..7
4. Организационное влияние на групповое поведение…………………...12
5. Заключение…………………………………………...…………………...13

6. Список использованной литературы……………….……………………15

1. **Введение**

Организационное поведение - это область знаний, ориентированная в сторону лучшего понимания человеческого поведения и использования этого знания с целью помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

Структура организации - совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Элементы организации получили названия департаментов, управлений, отделов. Структурные подразделения организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

Сотрудничество в организации формируется не только “сверху”, но и “снизу”, где сталкиваются требования организации и личные интересы. Эта двойственность поведения особенно сильно может проявляться на уровне малых профессиональных групп: в производственных бригадах и функциональных отделах. С одной стороны, эти группы ориентированы на выполнение работ, которые официально “задаются” их непосредственными руководителями, а с другой – на те нормы межличностных отношений, которые спонтанно формируются лидерским поведением внутри их. Такая внешняя и внутренняя регуляция поведения нередко порождает противоречия “руководитель - группа”. Его можно “снять” в случаях, когда руководитель является авторитетным для всех работников профессиональной группы.

**2. Малые профессиональные группы**

Формально вся организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп, которые структурированы в особые подразделения. В каждой профессиональной группе существуют определенные “деловые связки” работников, где индивидуальные способы выполнения заданий преобразуются в кооперированные. Отечественные исследователи выделяют три уровня такой кооперации работников (Л. Уманский, 1977). В бригадных формах организации труда это: совместно-индивидуальная деятельность (бригада станочников, где индивидуальный труд доминирует); совместно-последовательная деятельность (бригада, работающая на конвейере); совместно-взаимодействующая деятельность (бригада монтажников, где кооперированный труд доминирует).

В функциональных подразделениях отечественные исследователи также

выделяют три уровня взаимосвязанных работ (Н. Обзов, 1981; Ю. Трофимов, 1989): параллельно-индивидуальная деятельность *параллельно-индивидуальная* деятельность, которая на опреде­ленных этапах сводится воедино по срокам, ресурсам, показателям, конечным результатам (например, отдел сбыта продукции, где каждый менеджер работает со своей клиентурой); *кооперативно-индивидуальная* деятельность, когда результаты труда одних работников оказываются зависимыми от  
результатов труда других работников так, что эти результа­ты надо время от времени корректировать (например, от­  
дел маркетинга, где результаты исследований используются  
в группе рекламы, в группах стимулирования сбыта); *кооперативно-сетевая* деятельность, когда действия одного не­  
возможны без одновременных или предшествующих действий других (проектные группы, конструкторские и технологические отделы, творческие лаборатории, проблемно-целевые группы).

Внутренние взаимосвязи работников между собой и с руководите­лем в группах весьма разнообразны. Они целиком зависят от характера работ, поставленных задач, сроков исполнения и могут быть динамич­ными, сопряженными друг с другом и даже взаимопереходящими, осо­бенно во время экспериментов, переналадки технологического оборудо­вания, реорганизации функциональных подразделений. Но в производ­ственных бригадах, если они устоялись, эти взаимосвязи более жесткие, чем в функциональных подразделениях. Руководство такими группами осуществляется прежде всего как распределение заданий на входе в технологические процессы и на выходе из них. Главная функция руководителя малой профессиональной группы — оптимальное обеспечение деловых связок», которые могут ослабляться или прерываться в резуль­тате взаимных отторжений, противостояний, конфликтов.

Те или иные конфигурации поведения работников профессиональных групп определяют и тип их поведения по шкале «индивидуализм — коллективизм». В отечественных исследованиях вконце 1970-х годов (Н. Гришина) изучались психологические характеристики работниц, которые работали индивидуально и в условиях групповой сборки. У последних были обнаружены большая общительность, открытость, дружелюбие, чувство связанности с другими людьми, склонность к открытому сотрудничеству, отзывчивость (профессиональная группа больше открыта к сотрудничеству с другими профессиональными груп­пами). А первые проявляли большую замкнутость, сдержанность, холод­ность, отчужденность (профессиональная группа менее открыта к такому сотрудничеству, а иногда и совсем закрыта).

В первом случае поведение руководителя может стать лидерским, если оно соответствует коллективистским групповым нормам, если он «погружает» себя в группу. Если же его поведение им не соответствует, возможно состояние конфронтации, что и происходит при авторитар­ном стиле руководства в творческих профессиональных группах.

Во втором случае, когда внутренняя кооперация работников слабая, руководитель становится связующим звеном, осуществляя распределение и планирование работ, обеспечивая корректировку их трудовых усилий, осуществляя общий контроль по срокам и ко­нечному результату. Он видит общие «плюсы» и «минусы» работы каждого, что позволяет ему управлять профессиональной группой, принимая решения, общие для всех. Его поведение не обязательно может быть лидерским, но он дол­жен быть авторитетным специалистом и признанным в группе орга­низатором, что особенно важно в производственных бригадах с низ­кой степенью кооперации.

Лидерствокак тот или иной социально-психологический фено­мен руководства в профессиональной группе можно классифици­ровать как выражение групповых интересов, мнений и настроений, которые учитывает и генерирует руководитель, направляя всю рабо­ту на достижение конечных результатов. Могут быть три типа тако­го лидера — *организатор, специалист, интеллектуал.* Особый тип лидерства руководителя возникает тогда, когда он становится *реор­ганизатором (инноватором).* Эффективность руководства зависит от того, как совмещены три модели лидерствав поведении руководителя профессиональной группы, потому что они могут и противоречить. Если же они не противоречат, а дополняют друг друга, то возникает *феномен универ­сального лидерства.* И только в этом случае руководитель может стать действительно лидером в профессиональной группе. При таком подходе можно объяснить, почему в группах с инди­видуализированной формой организации труда один руководитель становится авторитетным, а другой оказывается отвергнутым.

В отечественных исследованиях лидерский тип руководства объясняется с точки зрения коллективистского развития профес­сиональной группы (А.В. Петровский, 1984). Чем ниже группа в своем развитии, тем более вероятно, что характеристика лидера-руководителя будет включать сравнительно небольшой набор ка­честв (самоуверенность, жесткость, агрессивность, авторитарность и др.). Чем выше группа в своем развитии, тем более сложным и об­ширным оказывается качественный репертуар руководителя-лидера. Именно в этой ситуации происходит процесс взаимокомпенсаций:руководитель своими качествами дополняет и развивает качества работников, *а* работники своими качествами дополняют и развива­ют качества руководителя. А эти качества развиваются из содержа­ния совместной трудовой деятельности.

Оказывается, что руководителем-лидером в малой профессио­нальной группе может быть тот, кто *понимает* эти компенсаторные процессы, *умеет влиять* на их развитие, помогая формировать об­щегрупповые нормы поведения в оптимизации «деловых связок» работников. Поведение такого руководителя проявляется как дове­рие авансом, поведение работников — как, стремление оправдать его ожидания. Этот *эффект* взаимокомпенсаторного сотрудничествастановится главным показателем лидерского поведения руководите­ля (Ю.Д. Красовский, 1983). В авторских исследованиях этого феномена подтвердилось, что он формируется тогда, когда руководитель восполняеткакие-то не­достатки работников своими достоинствами, а работники своими достоинствами компенсируют его недостатки. При таком подходе оказывается, что важны не идеальные качества руководителя сами по себе, а то их проявление в его поведении, которое становится оптимальным именно для этого руководителя и именно для этойпрофессиональной группы.

**3. Факторы группового поведения**

История промышленной социальной психологии началась с выяв­ления центральной проблемы: какая деятельность — *индивидуальная* или *коллективная —* является наиболее эффективной для получения конечного результата? Эта проблема оказалась особенно актуальной в начале 20-х годов XX в. в нашей стране, когда стал формироваться феномен трудового энтузиазма. В разработках и исследованиях отечест­венных ученых-первопроходцев (В.М. Бехтерев, 1925) изучалось преиму­щество коллективных способов организации работ над индивидуаль­ными в случаях, когда профессиональная группа является личностно-значимой для работников, т.е. «своей». Оказалось, что человеку легче работать, если группа поддерживает его, переживает за него, ожидает от него высоких результатов и верит в него, и наоборот. Этот эффект «своего» и «чужого» поля экспериментально подтвер­дился в исследованиях немецкого ученого Е. Лоренца. В 1930-х годах он проводил свои исследования на фабрике резиновой обуви, где средняя производительность труда одной работницы, работающей индивидуально, была на 35—40% ниже, чем тех, кто работал в группе. На основе экспериментов по кооперированию индивидуаль­ного труда в групповые формы организации он установил, что про­изводительность труда в группе повышается на 10% за счет повыше­ния индивидуальной производительности: благодаря соревнованию и социально-психологическому влиянию группы. Эта производитель­ная сила, приращенная кооперированием на основе разделения труда, стала открытием в социальной промышленной психологии.

Вторым открытием в объяснении феноменов группового пове­дения стали эксперименты, которые проводились на их завершаю­щих этапах под руководством американского специалиста Э. Мэйо в американской фирме «Western Electric» (1927—1932). Было выявлено, что производительность труда зависит прежде всего от тех групповых норм,которые определяют межличностный статус каждо­го работника. В эксперименте обнаружилось, что норма выработки может повышаться или понижаться не только в зависимости от хо­рошей или плохой работы, а прежде всего потому, что таково груп­повое мнение, выразителем которого в группе является лидер. Это означало, что в профессиональной группе складывается своя не­формальная структура межличностных отношений, которая и опре­деляет поведение каждого, кто считает эту группу «своей».

Многочисленные последующие исследования, прежде всего отечественные, помогли выявить очень важную социально-психологическую закономерность: групповая норма производительности может возрас­тать в несколько раз, если результаты работы каждого влияют на успех остальных и зависят от их общего успеха. Это было доказано самой жизнью и в ходе быстрого строительства промышленных предприятий, особенно в предвоенные и послевоенные периоды отечественной ис­тории 1930—1950-х годов, и в практике хозрасчетных и подрядных бригад с оплатой по конечному результату в 1970—1980-х годах.

В этой связи можно выделить два основных фактора, которые и определяют прежде всего развитие тех или иных моделей группово­го поведения: 1) *профессиональная сработанность* группы, т.е. интегральное качество, которое отечественные социальные психологи считают важным потому, что оно дает в конечном счете высокий эффект от реализации профессионального мастерства всех и каждого (Н.Н. Обозов, 1979; Н.Н. Свинцицкий, 1982). Это качество формируется только в результате накопленного опытасовместной работы профессионалов и  
проявляется в нормах взаимоуважения, взаимоответственности,  
взаимотребовательности, где каждый имеет «вес», дополняя своим  
мастерством других работников. Это особенно наблюдается в рабочих бригадах, если их труд организован с точки зрения быстрого  
решения в совместной деятельности всех проблем, возникающих на  
«стыках» разнородных работ; 2) морально-психологическая сплоченностьгруппы, т.е. такое ее интегральное качество, проявляемое в единстве ценностных ориен­тации всех работников (А.В. Петровский, 1970-е годы), интересы кото­рых оказываются общими. Это качество формируется на основе общности представлений о самих себе как группе, которая может выполнять сверхзадачи. На этой социально-ценностной основе формируются такие нормы поведения, как взаимопомощь, взаимо­поддержка, взаимовыручка.

Два этих фактора представляют мощную базу мотивационной направленностиработников на выполнение заданий, определяющих в конечном счете их групповое поведение. Типичным примером таких профессиональных групп высокого уровня развития являются команды космических кораблей, где очень велика цена ошибки; команды проектировщиков; команды, работающие на сборке слож­ных технических систем в кораблестроении, авиастроении, ракето­строении и др.

Другими двумя факторами, характеризующими промежуточный уровень развития профессиональной группы, являются такие феномены:

1) *профессиональная согласованность —* качество, предполагающее «увязку» профессиональных интересов в групповом «поле деятельно­сти» работников. Задачей руководителя в этом случае является обес­печение взаимосвязанных интересов работников в такой «мотивационный узел», который помогал бы профессиональной группе выпол­нять задания по объему, качественно и в срок; 2) *межличностная совместимость —* качество, исходное для взаимо­связанных видов работ, например в бригадах. Это качество проявляется прежде всего как готовность работников сотрудничать между собой в выполнении тех или иных заданий. Оно отражает единство деловых и межличностных отношений, помогающее делать работу производитель­нее, т.е. быстрее выпускать качественные изделия в необходимых объ­емах.

В менее развитых профессиональных группах, как правило, есть свой лидер, позиции которого могут не совпадать с позицией офици­ального руководителя. Если лидер ориентирован прежде всего на меж­личностные отношения, то в такой группе эти отношения могут доми­нировать над деловыми. Это представляет опасность их перерастания в эмоционально-привлекательные или эмоционально-непривлекательные, особенно в женских группах, и тогда деловые отношения подменяются межличностными, где конфликт оказывается неизбежным. Но и противоположный вариант нежелателен, так как таит опасность доминирования деловых отношений над межличностны­ми. Это особенно нежелательно в женских группах, где именно межличностные отношения выполняют своеобразную защитную функцию работниц от стрессов и фрустраций в условиях технократизации работ и интенсификации труда.

В малой профессиональной группе можно выделить еще два фактора, характеризующих успешность или не успешность ее рабо­ты: *целеустремленность* и *демократичность.* Эти факторы задаются уже руководителем и зависят от его позиции по отношению к груп­пе. Например, целевая установка может быть навязана «сверху» или выработана сообща всеми сотрудниками. Ее мотивирующий эффект будет разным, особенно для высокоразвитой профессиональной группы. Демократизм отношений «руководитель — группа» может проявляться в совместном обсуждении управленческих решений и в стимуляции инициативных предложений, исходящих от группы, а может и «размываться» позицией руководителя, который на словах всегда «за», а на самом деле не очень-то и считается с групповым мнением, выслушивая работников и откладывая их предложения

«на потом».

Профессиональная группа характеризуется еще двумя факторами, по которым можно оценить успешность ее работы: *продуктивность* и *удовлетворенность результатами труда.* Эти факторы уже оказывают­ся итогомих профессионально-групповых усилий и того, насколько мотивационный ресурс группы воплотился в конкретные дела, на­сколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда ее работников начисляется по конечным результатам с использованием премиальных коэффициентов.

Групповые эффекты успешной трудовой деятельности зависят и от других факторов, которые можно назвать переменными.Они таковы: групповой уровень притязаний, т.е. настроенность работни­ков на достижение промежуточных и конечных результатов; квалификационный потенциал, достаточный для реализации  
итоговых и внеплановых показателей; требования к конечному результату, определяющему качест­во групповой работы; открытость оценок работы группы со стороны руководителя,  
особенно в ситуациях межгруппового соперничества (на­  
пример, три группы продаж в одном отделе сбыта); взаимодействие с другими профессиональными группами (успешное или нет); половозрастной состав (мужчины — женщины; молодые; среднего возраста; пожилые работники); внутригрупповые межличностные коммуникации, нарушение ко­торых может сбить рабочий ритм, темп работ и снизить качество; лидерские позиции, которые могут быть единоличными или переменными, когда в тех или иных ситуациях лидером ока­зывается кто-то из работников; постоянство профессиональной группы или временный ха­рактер ее работы.

Но самый важный переменный фактор работы профессиональ­ной группы — групповая норма производительности,которая оказы­вается осьювсех внутригрупповых отношений. Это положение дока­зано в отечественных разработках на основе анализа многочислен­ных ситуаций (Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк, 1989).

# 5. Организационное влияние на групповое поведение

Внешняя среда организации состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации или являющихся потребителями результатов ее деятельности, т.е. продукции и услуг. Факторы внешней среды следующие: экономические, политические, рыночные, технологические, международные, факторы конкуренции, социальные. Следствия воздействия внешней среды: изменение организационной структуры; пересмотр стратегии, изменение целей. Важнейшая характеристика - степень изменчивости внешней среды. Она зависит от особенностей вида деятельности, уровня развития НТП, политической системы.

В большинстве случаев, люди объединяют усилия и организуются для достижения каких-либо физических, личных или экономических преимуществ. Люди организуются под влиянием убеждения, что это есть наилучший путь для достижения их целей. Организация - это система скоординированного поведения. Но можно возразить, что организация - это есть само поведение. Правила, регуляторы, стандартные процедуры и все остальное, что приходит на ум при мысли об организации, это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Сущностью организации является само поведение. Таким образом, чем описывать организацию как вещь, ее лучше описать как процесс. Также важным является тот факт, что люди, в процессе вхождения в организацию, жертвуют частью своей свободы. Они делают это с целью достижения личных и организационных целей. То есть термин «организация» представляет собой trade-off между личной независимостью и достижением цели.

Организационная структура - это общая сумма методов, которыми организация разделяет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями. Ни одна пара организаций не имеет одинаковой структуры, но каждая организация имеет какую-то свою структуру.

Рассмотрим элементы этой структуры. Организация - это нечто большее, чем просто собрание индивидуумов. Это социальная система, где люди имеют друзей и врагов, равно как свои надежды, страхи и стремления. Уровень производительности зависит не только от управленческих стандартов, но и от общественных норм, установленных в каждой группе. Внеэкономические поощрения часто являются не менее важными, чем экономические. Друзья и межличностные отношения - это важная часть работы индивидуума.

Личность - система социально значимых качеств индивида, мера овладения им социальными ценностями и его способность к реализации этих ценностей. Если понятие индивида включает в себя общие качества homo sapiens - представителя человеческого рода как биологического вида, то понятие личности связано с понятием индивидуальности - с творческим преломлением в индивиде общесоциальных качеств с неповторимой системой отношений конкретного человека к миру, с его индивидуальными способностями социального взаимодействия.

Как личность человек характеризуется уровнем развития его сознания, соотнесенностью его сознания с общественным сознанием, которое, в свою очередь, определяется уровнем развития данного общества. В свойствах личности проявляются возможности данного человека к участию в общественных отношениях.

Существенной стороной личности является ее отношение к обществу, к отдельным людям, к себе и своим общественным и трудовым обязанностям. Личность характеризуется уровнем осознанности своих отношений и их устойчивостью. В личности существенна не только ее позиция, но и способность к реализации своих отношений. Это зависит от уровня развития творческих возможностей человека, его способностей, знаний и умений, его эмоционально-волевых и интеллектуальных качеств.

**4. Заключение**

Малые профессиональные группы — основныеисполни­тели работ в организации. Их работники взаимосвязаны между собой по характеру и условиям трудовой деятельно­сти. Существуют разнообразные модели такой взаимосвя­занности работников. В малых профессиональных группах могут быть совмещенные варианты лидерства и руководства. Лидерский тип руководства является наиболее продуктив­ным тогда, когда он выражает потребности малой группы в эффектах взаимокомпенсаторного сотрудничества.

Основной индикатор проявления групповых способов поведения — групповая норма производительности.Именно вокруг ее социально-экономического содержания может развертываться конфликт и с руководителем, и с дру­гими работниками, поскольку она, олицетворяя справедли­вость, оказывается и главным позитивно-мотивирующим фактором, и главным фактором конфликтного группового поведения.

**6. Список использованной литературы:**

1. Зельдович Б.З. Основы организационного поведения. – М.: Экзамен, 2006

2. Доблаев В.Л. Организационное поведение. -М.: ЭКМОС, 2002г.

3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов/ Ю.Д. Красовский. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007г.

4. Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.

5. Оксинойд К.Э. Организационное поведение: Учебник, 2009