



## **МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Новосибирский государственный университет экономики и  
управления «НИНХ»**

**(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)**

Кафедра

### **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

Дисциплина:

Ф.И.О студента

Номер группы:

Номер зачетной книжки:

Номер варианта контрольной работы:

Проверил: Масалова Юлия Александровна

Новосибирск

## Содержание

1. Ситуационная (практическая) задача № 1.....	3
1.1 Понятие группы. Классификация групп.....	3
1.2 Причины образования групп.....	4
1.3 Преимущества и недостатки, область применения формальных и неформальных групп, рабочих групп и команд.....	5
2. Ситуационная (практическая) задача № 2.....	12
3. Тестовые задания.....	12
Библиографический список.....	15

## **1. Ситуационная (практическая) задача № 1**

Текст ситуационной (практической) задачи № 1.

Опишите причины образования групп. Сформулируйте преимущества и недостатки, область применения формальных и неформальных групп, рабочих групп и команд (Можно изобразить в виде таблицы).

### **1.1 Понятие группы. Классификация групп.**

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Группы классифицируются по различным признакам (табл.1).

Таблица.1 Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Реальности существования	Реальные Условные
Степень формализации (принцип создания)	Формальные Неформальные
Цели существования	Целевые (проектные) Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные
Характер вхождения индивида в группу	Референтные Нереферентные (группы принадлежности)

## 1.2 Причины образования групп

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это следующим образом. Так, согласно теории близости [1; 8] люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости. Например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах.

Согласно теории формирования групп Дж. Хоманса люди в процессе выполнения поставленных задач взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие способствует появлению чувств, эмоций – как положительных, так и отрицательных – по отношению друг к другу и руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом, тем сильнее будут в процессе их выполнения чувства; чем больше взаимодействий, тем больше люди стремятся к сотрудничеству и больше чувств они разделяют; чем больше чувств испытывают люди друг к другу, тем более они стремятся к совместной деятельности и тем многочисленнее их взаимодействия.

Теория равновесия утверждает, что люди объединяются в группы вследствие общих установок и ценностей.

Теория обмена утверждает, что люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты.

В качестве причин, по которым люди объединяются в группы, называют также возможность достижения целей и удовлетворение потребностей в обеспечении безопасности, в общении, в принадлежности, в самоуважении, усилении власти и получении определенного статуса (рис 1).



**Рис 1.** Причины образования групп

### **1.3 Преимущества и недостатки, область применения формальных и неформальных групп, рабочих групп и команд**

#### **1.Формальные группы**

Если формальная организация представляет собой скелет компании, то неформальная – ее центральную нервную систему, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции ее сотрудников (Д. Кракхард, Д. Хансон) [2;9].

В каждой организации существуют **формальные группы**. Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей.

Выделяют три типа формальных групп: команды менеджеров (командная соподчиненная группа руководителя), рабочие группы и комитеты.

*Команда менеджеров*, прежде всего высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь также могут быть руководителями. Типичная командная группа – руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу.

Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов (сбыта (реализации) готовой продукции, маркетинга, рекламы и т. д.) – другой пример командной группы.

*Рабочие группы* формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы.

Формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы.

Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда.

*Комитет* – формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп– это **групповое** принятие решений. Пример комитета – совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

## **2. Неформальные группы**

Наряду с формальными в организации возникают и действуют неформальные группы. Они создаются самими членами организации.

Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер.

## **3. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе**

### **Преимущества работы в группе**

Современная бизнес-среда характеризуется высоким динамизмом и сложностью. Решение возникающих в организации проблем требует сегодня участия сотрудников, обладающих знаниями в различных областях науки, техники, производства. Развитие групповых форм работы в этих условиях *позволяет объединить* для достижения целей организации *специфические знания, навыки и опыт сотрудников.*

*Большинство интересных идей возникает в группах.* Отдельный человек, выполняя индивидуально какую-либо работу, может найти верное решение. Вместе с тем учесть все аспекты решаемой проблемы ему вряд ли удастся. Чем больше людей – тем больше мнений может быть высказано в процессе обсуждения проблемы. При этом важен еще и тот факт, что, работая совместно, люди стараются «не ударить лицом в грязь», а работать более активно и продуктивно, удовлетворяя свою потребность в успехе и признании. Кроме того, какие-либо новые предложения, идеи могут возникнуть при групповом обсуждении проблемы и на основе ассоциативного мышления (метод мозгового штурма).

Работа в группе *стимулирует взаимное доверие, уверенность в коллегам*, особенно если при совместном решении сложных проблем им приходилось преодолевать трудности. У членов группы появляется «чувство локтя». Чувство того, что они являются частью чего-то большего, чем каждый из них поодиночке. Они рассчитывают на поддержку и одобрение коллег.

*Группа добивается повышения гибкости, оперативности, качества принимаемых решений.* Это происходит за счет:

обеспечения комплексного подхода в результате привлечения к работе в группе специалистов различных областей;

повышения мотивации к принятию наиболее перспективного решения;

коллективного опыта и большей информированности членов группы;

высокой вовлеченности сотрудников в групповой процесс; при этом сокращается время на реализацию коллективно разработанного решения и повышается ответственность за его результаты.



Наконец, использование групповых форм работы способствует *индивидуальному развитию членов группы*.

Индивидуальное развитие **членов группы** происходит за счет:

обучения в процессе совместного решения проблем, анализа альтернатив, конструктивного обсуждения и апробации;

более эффективного использования творческого потенциала сотрудников в результате «феномена социального содействия»; социальное содействие предполагает, что члены группы стремятся внести свой вклад в решение проблемы просто потому, что они работают в обществе других людей;

формирования у сотрудников чувства самооценности в результате создания системы поддерживающих отношений в группе.

Таким образом, группы имеют значительные преимущества по сравнению с индивидуальной работой. Однако группы имеют и ряд существенных потенциальных недостатков. И если их вовремя не распознать и не нейтрализовать, то это может привести к срывам в достижении групповых и общеорганизационных целей. Менеджеры должны быть предельно внимательны по отношению к потенциальным опасностям.

### **Основные потенциальные недостатки работы в группе**

*Стремление к частным целям.* Группа живет собственной жизнью. Цели группы становятся главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

*Чрезмерные затраты.* На принятие групповых решений приходится больше затрат, чем на принятие решений одним лицом.

*Потери времени.* Принятие решений в группе предполагает обсуждение проблем всеми ее членами, рассмотрение различных точек зрения, поэтому на принятие решения группой тратится больше времени, чем на индивидуальное. По мнению специалистов, в группах тратится больше времени на понятные всем членам вопросы, чем на более сложные.

*Доминирование одного из членов группы.* Может усилиться влияние некоторых членов группы на других, что не способствует эффективной групповой работе: люди принимают «навязанную» им точку зрения, боятся высказать собственное мнение и т. д.

*Эскалация участия.* Упорное отстаивание определенного предложения некоторыми членами группы может привести к принятию его всей группой, потребовать вложения ресурсов, хотя предложенное решение может оказаться неверным.

*Разделение ответственности* – уход от ответственности, размывание ответственности. С одной стороны, осознание общей ответственности за выполнение заданий является положительным моментом в деятельности групп. Однако в то же самое время разделение общей ответственности в равной мере всеми членами группы может привести к противоположному эффекту – уходу от индивидуальной ответственности. У отдельных работников может появиться желание спрятаться за спину коллег, в «толпе», что позволяет избежать порицания. Общая ответственность переходит в безответственность.

С разделением ответственности связан и такой недостаток, как «*социальная праздность*». Условием ее появления служит невозможность или отсутствие четкой оценки вклада каждого работника в результаты работы группы. В этом случае некоторые работники могут резко ухудшить результаты своей деятельности. Социальная праздность возникает, если работник считает, что: распределение работы в группе осуществляется несправедливо; коллеги не прилагают особых усилий, как это делает он, к выполнению заданий.

*Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников* связано с двумя предыдущими недостатками. Командное вознаграждение может привести к тому, что вклад, а следовательно и оплата труда работников будут усреднены. В таком случае высококвалифицированные сотрудники считают, что им незачем в полной мере выкладываться при выполнении групповых заданий.

*Групповая поляризация.* Это альтернатива группового единomyслия, когда в группу включены индивиды с устойчивыми воззрениями (положительными или отрицательными) на проблему. Работая в группе, они привлекают на свою сторону других участников, и может возникнуть агрессивная конфронтация, конфликт.

Кроме названных, можно отметить и такие проблемы, связанные с формированием и функционированием групп, как:

сложность введения в группу новых людей;

группу сложно переориентировать на новое направление, сплоченная группа не обладает такой гибкостью, как разрозненные сотрудники;

никакая группа не может существовать вечно.

*Групповое единomyслие.* Основным недостатком в работе групп является групповое единomyслие, шаблонное мышление.

*Групповое единomyслие* – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу.

Классический анализ процесса группового единomyслия впервые осуществил американский социальный психолог И. Дженис [15], он выявил основные симптомы группового единomyслия. К ним относятся:

*Иллюзия неуязвимости* – вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам.

*Иллюзия морали* – оправдание решения высшими групповыми ценностями.

*Рационализация* – абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений.

*Негативное отношение к «чужакам»* – отрицательное отношение к компонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.

*Самоцензура* – подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.

*Прямое давление* – резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.

*Фильтрация мнений* – игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение.

*Иллюзия единодушия* – обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.

Причинами группового единомыслия могут быть:

неспособность группы к рациональному анализу альтернатив или последствий принимаемого решения;

стремление отдельных членов группы быть воспринимаемыми как «командные игроки»;

присоединение отдельных членов группы к точке зрения наиболее влиятельных ее участников, пользующихся авторитетом, доверием, упорно отстаивающих свою позицию.

## **2. Ситуационная (практическая) задача № 2**

Руководитель организации, Ваш непосредственный начальник, контролирует все ваши действия и действия сотрудников Вашего отдела сверх всякой меры. Дав Вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит Вас, и Вы чувствуете, что не выдерживаете такого к Вам отношения. При встрече с руководителем Вы говорите...

"Уважаемый, Юрий Александрович, я знаю, что вы заботитесь о коллективе, но мне сложно работать под таким контролем, как у Вас. Прошу Вас больше мне доверять".

### **3. Тестовые задания**

Необходимо из предложенных вариантов ответа на вопрос теста выбрать единственно верный, по Вашему мнению.

1. Что является источником организационной эффективности деятельности?

А. культура; Б. мотивация; В. статус; Г. навыки.

**Ответ: А**

2. Какой вклад в изучение личности внес Г. Айзенк?

А. выделил типы личности Б. сформулировал теорию научения поведению В. ввел понятие конструкт Г. рассматривал ожидания личности

**Ответ: Б**

3. Принцип защиты селективного восприятия можно охарактеризовать следующим образом:

А. стимулы, противостоящие ожиданиям и враждебные, узнаются хуже и искажаются; Б. стимулы, соответствующие потребностям и ценностям личности, воспринимаются правильной и быстрее; В. стимулы, угрожающие целостности индивида, узнаются быстрее всех остальных.

**Ответ: А**

4. Внутреннее побуждение к действию - это...

А. мотив; Б. стимул; В. потребность; Г. интерес.

**Ответ: А**

5. Как можно охарактеризовать лидера в организации?

А. администратор; Б. контролер; В. инноватор; Г. плановик.

**Ответ: Б**

6. К ситуационным характеристикам группы относят:

А. структуру; Б. роли; В. нормы; Г. задачи, решаемые группой.

**Ответ: Г**

7. Какая схема коммуникаций в группе является наиболее централизованной и эффективной при выполнении простых задач?

А. круг; Б. колесо; В. цепи; Г. всеканальная схема.

**Ответ: Б**

8. Сотрудничество, как стиль поведения в конфликте предполагает следующий результат:

А. выигрыш/ проигрыш; Б. выигрыш/ выигрыш; В. проигрыш / проигрыш; Г. проигрыш / выигрыш.

**Ответ: Б**

9. Конфликтные ситуации в организации возникают в результате несовместимости целей и противоречащего поведения?

А. верно; Б. неверно.

**Ответ: А**

10. К прототипам трудовой культуры в части девиации НЕ относят:

А. «стервятников»; Б. «ястребов»; В. «ослов»; Г. «воробьев».

**Ответ: Г**

### **Библиографический список**

1. Глумаков, В. Н. Организационное поведение / В.Н. Глумаков. - М.: Вузовский учебник, 2020. - 352 с.
2. Захаров, Н. Л. Организационное поведение государственных служащих. Учебное пособие / Н.Л. Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 238 с.
3. Карташова, Л. В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 384 с.
4. Семиков, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Семиков. - М.: Рид Групп, 2021. - 581 с.
5. Резник, С. Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 464 с.
6. Попов, С. Г. Организационное поведение / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2020. - 112 с.