Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

ВПО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова»

Финансово-экономический институт

Кафедра социологии и управления персоналом

**Контрольная работа**

**по дисциплине «организационное поведение»**

**на тему: Неформальные группы в организации**

Выполнила:

Максимова С.И.,

студентка гр. УП-07-с

Проверила:

к.э.н., доцент

Кузьмина Раиса Ариановна

Якутск 2010

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………… | 3 |
| 1. Общее понятие группы…………………………………………………....
 | 4 |
| 1. Характеристика группы……………………………………………………
 | 10 |
| 1. Возникновение неформальной группы и ее роль в процессе функционирования организации…………………………………………..
 | 18 |
| 1. Механизм управления неформальными группами……………………….
 | 23 |
| 1. Методы управления неформальными группами………………………….
 | 27 |
| Заключение………………………………………………………………………… | 32 |
| Список литературы……………………………………………………………….. | 34 |

**Введение**

 В трудах по управлению постоянно подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению многих авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм.[5]

 Сущность бизнеса определяют, прежде всего, люди. Каждый работник компании выполняет свою функцию и объединяет усилия с другими в достижении общих результатов. Ключевой составляющей бизнеса сегодня является управление кадрами. Оно обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.”[2]

 Руководящие работники организации испытывают удовлетворение в том случае, если организация продолжает свое существование как единый организм. Однако почти всегда реальные стереотипы поведения и отношений членов организации слегка или весьма далеко отходят от формального плана руководства организации.

 Неформальные группы, которые образуются в организациях, являются мощной силой, которая при определенных условиях могут фактически стать доминирующими в организации и сводить на нет усилия руководства. Неформальные группы могут также нести в себе и положительное влияние на деятельность формальной организации.

 Руководителям “среднего звена” необходимо примирять требования неформальных групп организации с требованиями стоящего над ними руководящего аппарата. Данная необходимость побуждает менеджеров к поиску нестандартных приемов управления людьми или использовать имеющиеся приемы более эффективно с целью использования потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия неформальных групп.[7]

1. Общее понятие группы и ее классификация.

 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:

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) | ФормальныеНеформальные  |
| Цели существования | Целевые (проектные) Функциональные По интересам Дружеские |
| Период функционирования | Постоянные Временные |
| Характер вхождения индивида в группу | РеферентныеНереферентные (группы принадлежности) |

Рассмотрим более подробно основные виды групп.

Большие группы - социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различ­ных тиной социальных связей, не предполагающие обязательных лич­ных контактов. К ним относят, например, классы, нации. религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

Малые группы - немногочисленные по составу группы людей, объ­единенных совместной деятельностью и находящихся в непосредствен­ном личном общении и взаимодействии.

Формальные группы - группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их дея­тельность способствует достижению целей организации. Они функ­ционируют в соответствии с заранее установленными официально ут­вержденными положениями, инструкциями, уставами. [7]

Неформальные группы - группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями» привычками для удовлетво­рения социальных потребностей и общения людей.

Управленческие группы — группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах - совместное, кол­лективное принятие решений. И командные группы, и комитеты долж­ны эффективно работать как единый сложный механизм.

Производственные группы - группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выпол­няющие конкретное производственное задание.

Целевые (проектные) группы - группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расфор­мирована или ей поручается работа над новым проектом.

Функциональные группы — группы, ориентированные на долговре­менное выполнение определенной функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские), - объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлече­ния и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки рабочей деятельности. Группы по интере­сам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Постоянные группы - группы, члены которых решают определен­ные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают орга­низации устойчивость.

Временные группы - группы, которые формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

Высокоразвитые группы - группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т.д.

Слаборазвитые группы - группы, характеризующиеся недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования называют также диффузными.

Референтные группы - группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет, на которые ориентиру­ется в своих интересах, симпатиях и антипатиях - их называю также эталонными. С их помощью человек сравнивает свое поведение с ведением других и оценивает его.

Нереферентные группы (группы принадлежности) - группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся.

Реальные группы — группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями.

Условные группы — группы людей, условно объединенные для це­лей конкретного исследования по определенному признаку, например, по полу, возрасту и т. п.

Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий:

*Формирование* – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функ­циональные обязанности, роли).

*Бурление* — для этой стадии характерно возникновение конфлик­тов и появление конфронтации между членами группы.

Двигаясь к поставленной перед группой цели, ее члены выражают различные интересы, порой не соответствующие этой цели. Возника­ют различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой рабо­те, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если разли­чия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия.

Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.

*Становление норм поведения* (нормирование) в гриппе. Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распреде­ление ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

*Выполнение работы*. Члены группы эффективно работают в соот­ветствии с поставленной целью и распределением задач, согласован­ным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.

*Расформирование*. Группа выполняет свою задачу и расформировы­вается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт, характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности. [7]

Характерными особенностями группы является следующее:

1. Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения мы, у нас, наши, нам и т.п.;
2. Взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям “человеческую” форму;
3. В группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.[6]

 Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

 Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя ё формально определенную структуру ролей , должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

 Формальная группа имеет следующие особенности:

1. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;
2. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

 В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся:

1. Вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находиться между двумя другими - выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;
2. Функциональная организация, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;
3. Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

 Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта. [6]

1. **Характеристика неформальной группы.**

 Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

 Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.[1]

 Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

 Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

1. Представляет собой вне формальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающейся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т.д.
2. Представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий и т.д.).

 Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов, характеру деятельности, по возрастному и социальному составу и т.д. В зависимости от идейной и нравственной направленности, стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам:

1. Просоциальные т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;
2. Асоциальные т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;
3. Антисоциальные. Эти группы - самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой – часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.[9]

 Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

1. Характеристики членов группы;
2. Структурные характеристики группы;
3. Ситуационные характеристики.

 Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении. [6]

1. К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

2. Структурные характеристики группы включают в себя:

а. Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);

б. Статус и роли (кто занимает, какую позицию в группе и что делает);

в. Личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравиться и кто кого не любит);

г. Силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто готов слушать и кому подчиняться).

 Первые две структурные характеристики относятся больше к анализу формальной организации, остальные же к вопросу, рассматриваемому в нашей работе.

 Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов:

1. Личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются;
2. Наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относиться к близости расположения их мест жительства;
3. Частота встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем;
4. Насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы;
5. Наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи;
6. Широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия коллектива.

 Наличие симпатий в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты труда и функционирования организации в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаться от работы и резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая атмосферу безделия и расслабленности.[6]

 Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляется в виде так называемого “общественного влияния” на человека. Группа оказывает давление на человека , требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинение интересам группы. Человек может сопротивляться данному давлению, то есть проявлять ненконформизм, а может уступить группе – подчиниться, т.е. выступать конформистом.

 Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы, в то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких нонконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден покинуть группу.

 Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой – может порождать негативные последствия как для окружения, так и для группы в целом и данного индивида в частности , важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

 Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемые, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы.

 Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние число членов группы. Если в группе пять членов, то единодушие оказывает сильное влияние на индивида. Дальнейший рост числа членов группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека. [6]

 Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

3. Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти неформальных групп эти характеристики связаны с ее размером и ее пространственным расположением.

 В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержано и концентрировано.

 Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяются три важных характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях. Во-вторых, это личное пространство, то есть то пространство, в котором находиться тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. В-третьих, это взаимное расположение мест. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта только за счет правильного размещения рабочих мест. [6]

 К особенностям характеристики неформальных групп относятся [7]:

1. Социальный контроль.

 Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это – сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей.

 Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

1. Сопротивление переменам.

 Люди используют неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению к переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой техники, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд.

 Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предполагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

 Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям.

1. Неформальные лидеры.

 Неформальные организации, также как и формальное организации, имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Существенным отличием является то, что неформальный лидер делает опору на признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

 Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. [7]

1. **Возникновение неформальной группы и ее роль в процессе функционирования организации**

 Причиной возникновения неформальной группы в формальной организации является неизбежная ограниченность формальной организации, которая не может охватить и регулировать все процессы функционирования социальной организации.

 Если люди вступают в формальные организации для осуществления целей организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, то принадлежность к неформальной группе может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата.

 В соответствии с классификацией, данной А. Маслоу, первичные потребности – физиологические, потребность в безопасности и защищенности, а также вторичные – социальные, уважение и самовыражение. Может ли формальная организация обеспечить удовлетворение всех потребностей в полной мере? Очевидно, нет. Возникновение неформальной организации является следствием естественного стремления человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми.

 Возникновение неформальной организации также связано с формированием среды взаимодействия членов организации. Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи. Выполнение должностных обязанностей уже требует определенного взаимодействия. Однако всегда ли в полной мере при этом удовлетворяется потребность всех членов организации в общении или потребность в признании? Очевидно, что нет. Ясно, что здесь важной является оценка не только руководителя и тех членов организации, взаимодействие с которыми обусловлено выполнением должностных обязанностей. [10]

 Личность многогранна. И чем больше “граней”, тем более многообразны ее потребности, а следовательно, тем труднее обеспечить их удовлетворение только в рамках формальной организации, чем больше оснований для объединения членов организации. [10]

 По мнению Майкла Мескона важнейшими причинами вступления в группу являются [7]:

1. Чувство принадлежности;
2. Взаимопомощь;
3. Взаимозащита;
4. Тесное общение;
5. Заинтересованность.

 Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными. Возможность принадлежать к группе поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому люди часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

 В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. Многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие бояться критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов, как, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника к болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – необходимое руководство к действию.

 Потребность в защите является важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и осуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

 Необходимость в общении возникает потому, что люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации – слухам. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

 Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе, или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. Люди скорее склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находиться на расстоянии нескольких метров. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребность в принадлежности, компетентности, защите, уважении и др.[7]

 Некоторые руководители считают, что неформальная группа – это результат неэффективного управления, однако возникновение данных групп явление естественное и весьма распространенное, - они есть в каждой организации.

 Неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации.

 Неформальные группы могут вести себя непродуктивно и это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так , как ответил бы любой человек на то , что ему кажется несправедливым.

 Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации ё а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, непроизвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложиться заведомо отрицательное отношение к руководству. [7]

1. **Механизм управления неформальными группами.**

Механизм управления неформальными группами можно представить в виде определенного набора правил, которых необходимо придерживаться руководителю какой-либо организации. Основными из них являются:

Признать существование неформальной организации.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению неформальными группами и организациями, - это изначально невысокое мнение о них руководителей. Раньше было принято считать что для того чтобы справиться с неформальной организацией необходимо просто уничтожить ее, однако в настоящее время утвердилось мнение, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей так как подобно другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты. Необходимо осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию. [7]

Изучить факторы, влияющие на эффективность функционирования неформальных групп.

Группа сможет идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов:

а. Размер группы.

Один из современных теоретиков Кит Девис полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. Данные группы принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. В группах меньшего размера ее члены обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах большего размера ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими. В общем по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становиться более трудным достижения согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач.

б. Состав группы.

Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Если группа состоит из непохожих личностей, то это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

в. Групповые нормы.

Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

С позиции организации можно сказать, что нормы имеют положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные имеют противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организации. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя – положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые не поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

г. Сплоченность группы.

Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, - менее серьезные чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

 Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

 Групповое единомыслие – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, даже если у нее иное убеждение или информация. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

д. Конфликтность.

 Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликт, которые всегда пагубны.

е. Статус членов группы.

Статус той или иной личности в группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название в должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт и др. Эти факторы могут способствовать повышению или понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

Руководителю необходимо понимать, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Любое действие предпринятое руководством вызывает у сотрудников организации положительные или отрицательные эмоции в отношении начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. [7]

Разработать и применять на практике методы управления неформальными группами с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия.

1. **Методы управления неформальными группами**

 Руководством организации при управлении неформальными группами в процессе функционирования организации могут применяться различные методы воздействия. Назовем основные из них:

1. Консультации с группами.

 Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуются. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол, говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека, а также ослабляют сопротивление переменам со стороны неформальной организации.

 Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях. Во-первых, они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения – это неосязаемая ценность, которая порой имеет очень важное значение. Во-вторых, они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус. В-третьих, консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации. Когда решение спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и весьма неправильно их толковать. С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях и это может способствовать разрушению представления о неизбежном между ними конфликте интересов. [8]

1. Обучение и внушение.

 Организации необходимо сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этой цели необходимо “рекламироваться” перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами. Организации нужно стараться убедить своих сотрудников в том, что все содействующее целям организации, наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки, клубы и спортивные соревнования, организация может попытаться создать у своих служащих ощущение принадлежности к “одной большой семье”. Некоторые учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он – часть организации и что ее удачи это и его удачи.

1. Обеспечение лояльности руководящих работников.

 Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава – начальников подразделений, филиалов, отделов и бюро, или, другими словами, добиться их самоотождествления с организацией. Руководство делает это, поощряя их приверженность организации путем создания клубов руководящих работников, отведенных специально для руководителей столовых в учреждениях, а также посредством официальных обедов и конференций. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей, с тем чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива, которым он руководит. [8]

1. Замена руководителя “среднего звена”.

 Если добиться лояльности главы подразделения не удалось, то учреждение может заменить его – и порой заменяет – тем, кто ему предан. Однако применение этого метода имеет свои пределы. Во-первых, если трудовой коллектив отказался способным удержать лояльность прежнего руководителя, он вполне может оказаться способным и завоевать лояльность нового. Не знакомый прежде с работой руководитель вынужден в значительной степени опираться на профессиональные советы своих подчиненных. Он подвергается такому же давлению со стороны организации и групп, как и его предшественник. Он сталкивается с теми же явлениями. Он каждый день общается с подчиненными, которых в конце концов начинает любить и уважать. Вряд ли возможно, чтобы такое множество воздействий не оставило в нем глубокий след.

 Во-вторых, в тех случаях, когда новый руководитель сопротивляется самоотождествлению со своим подразделением и сохраняет лояльность учреждению в целом, появляются новые трудности. Прежний разрыв в цепочке отождествлений между подразделением и учреждением может смениться новым пробелом между руководителем и его подразделением. Новый руководитель может не суметь обеспечить сотрудничество и необходимый вклад своих подчиненных, и положение с точки зрения учреждения может оказаться не лучше, чем прежде. Поэтому замена руководителей – это механизм ограниченной пригодности для укрепления лояльности со стороны структурного подразделения по отношению к учреждению, в которое оно входит.

1. Перевод сотрудников на другое место работы.

 Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с организацией в целом служит практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение. Подобная практика, если ей строго и разумно следовать, вероятно, приведет к появлению в организации значительного числа людей, обладающих весьма разнообразным опытом, что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями, - хотя нет никаких оснований полагать, что такая практика полностью уничтожит преданность работников неформальным группам. Подобные индивидуумы, широко отождествляющие себя с организацией, призваны стать своеобразным корпусом мессионеров организации и послужить противовесом разобщающим силам отождествления с узкой группой.

1. Размещение кабинетов.

 Еще один механизм воздействия заключается в правильном распределении кабинетов. Уже отмечалось, что служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает рядом с ними, чаще, чем с теми, кто работает в отдалении. Поэтому формированию настоящего руководящего аппарата отдела или управления может способствовать размещение руководителей в одном месте или на одном этаже. Термины “верхний этаж” или “передний кабинет”, часто применяемые к высшему руководящему составу, вероятно, происходят от соответствующего расположения кабинетов.[8]

1. Признание естественных лидеров.

 Решающий административный механизм контроля за групповым поведением – это выявление естественных лидеров и управление ими. Один из современных теоретиков Девис, развивая эту мысль, пишет: “Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации”.[7]

 Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он зачастую рассматривается как “возмутитель спокойствия”. Он может стать центром коллективного сопротивления влиянию организации, и если в нем сильно развита склонность к доминированию, т.е. если он активно проявляет властолюбие, то он, возможно, начнет сознательно или неосознано совершать поступки, которые позволят ему возглавить неформальную группу в ее сопротивлении организации. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе. Такие личности часто становятся организаторами группировок, которые они вовлекают в заговор с целью добиться официального лидерства в организации, на их взгляд, принадлежащего им по праву. Бдительному руководству нередко удается контролировать и использовать эти разрушительные тенденции путем “поглощения” естественных лидеров и предоставления им официального признания. Часто после того, как лидеры “захвачены”, начавшаяся революция терпит поражение.

1. Обмен информацией в организации.

 Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: формальная и неформальная передача информации.

 В каждой организации существует некая официальная структура, с помощью которой сведения передаются по назначению. Но эта формальная их передача дополняется большим количеством информации, передача которой происходит от желания и даже нетерпения работников поделиться ею друг с другом даже тогда, когда это официально не разрешено или даже запрещено.

 Система неформальной передачи информации является одновременно необходимой, неизбежной и иногда раздражающей. В то время как она часто дает возможность организации быстрее, чем по формальной процедуре, получать информацию и приспособиться к меняющимся условиям, она же вносит разлад в официальные соотношения полномочий и затрудняет координацию. Довольно часто неофициально переданная информация бывает искаженной и неверной, поскольку она не подлежит официальному контролю.

 Гибкое использование развитой системы формальной и, что особенно важно, неформальной передачи информации дает возможность организации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководству организации добиться большего влияния на неформальные группы, что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.[8]

**Заключение**

 В ходе проделанной работы проведен анализ неформальной группы. Даны общее понятие группы, рассмотрены отличия неформальных групп от формальных, а также характеристика неформальной группы, ее возникновение и роль в процессе функционирования организации.

 Группа – это относительно обособленное объединение двух или более лиц, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.

 Как мы выяснили, существуют два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

 Формальные группы выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя и формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

 Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Они представляют собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

 Мы выяснили, что причиной возникновения неформальной группы в формальной организации является неизбежная ограниченность формальной организации, которая не может охватить и регулировать все процессы функционирования социальной организации, а также является следствием естественного стремления человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с ними.

 Неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации.

 К отрицательным сторонам относятся: распространение ложных слухов, преданность людей группе, тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов задерживают необходимую модернизацию производства и др. Положительные стороны деятельности неформальной организации - преданность группе может перейти в преданность организации, цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации, неформальные каналы связи могут помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций т.д.

 Нами изучены механизм управления неформальными группами и методы, применяемые в управлении. К методам управления относятся: консультации с группами, обучение и внушение, обеспечение лояльности руководящих работников, замена руководителя “среднего звена”, перевод сотрудников на другое место работы, размещение кабинетов, признание естественных лидеров, обмен информацией в организации.

**Использованная литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Высшая школа , 2006.
2. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. –М.: Дело, 2003.
3. Дизель П.М.., Мак-КинлиР.У. Поведение человека в организации / Пер.с англ. – М.: Фонд “За экономическую грамотность”, 2003.
4. Зигерд В., Лонг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с англ. – М.: Экономика , 2000.
5. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом – М.: Дело, 2003.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.; Общ.ред. и вступ.ст. Л.И.Евенко – М.: Дело , 2004.
7. Организационное поведение: учебник для вузов под ред. Г.В. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 432с.
8. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томнсон В.А. Менеджмент в организациях / Под ред. Емельянова А.М. – М.: Экономика , 2005.
9. Словарь-справочник менеджера / Под ред. Лапусты М.Г. – М.: Инфра-М , 2006.
10. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие – К.: КГУ , 2006.