МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАЛУЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Курсовая работа по дисциплине: «Теория Организации»**

**на тему: "Развитие неформальных организаций и их характеристика".**

Дата сдачи «\_11\_» \_мая\_2007 г. \_\_\_\_\_\_\_\_ (оценка)

Дата защиты «\_29\_» \_мая\_2007 г. \_\_\_\_\_\_\_(подпись)

**Калуга2007**

**Содержание**

Введение ………………………………………………………………..………...3

Глава 1. Понятие неформальных групп ………………………………..………5

1.1 Возникновение неформальной группы и ее роль в процессе функционирования организации………………………………………….……..5

1.2 Механизм управления неформальными группами…………………...…...10

Глава 2. Развитие неформальных организаций и их характеристики….…..15

2.1 Образование неформальных организаций …………………….…………..15

## 2.2 Характеристики неформальных организаций……………………….…….21

2.3. Управление неформальной организацией ………………….………..….24

Глава 3. Развитие неформальных организаций и их характеристика на примере ООО «Строитель»…………………….…………………….......…….27

3.1 Общая характеристика предприятия……………………………………….27

3.2 Функционирующие неформальные группы в ООО «Строитель»…….…31

Заключение…………………………………………….…………….……….….38

Список использованной литературы………………………….……………….40

**ВВЕДЕНИЕ**

Организация – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это – место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. [5,8]

Проблема исследования – существование неформальных организации и их характеристики.

Актуальность проблемы состоит в том, что, несмотря на то, что неформальные организации созданы не по воле руководства, они представляют собой фактор, с которым должен считаться каждый руководитель, потому что такие организации, и другие группы могут оказывать сильное влияние на поведение отдельных личностей и на рабочее поведение сотрудников. Кроме того, как бы хорошо руководитель ни выполнял свои функции, невозможно определить, какие действия и отношения потребуются для достижения целей в организации, стремящейся вперед. Руководителю и подчиненному часто приходится взаимодействовать с людьми, находящимися за пределами данной организации и с подразделениями вне их субординации. Люди не смогут успешно выполнять свои задачи, если они не добьются должного взаимодействия отдельных лиц и групп, от которых зависит их деятельность. Чтобы справляться с такими ситуациями, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа, и какое место в ней занимает процесс руководства.

Цель исследования – выявить особенности неформальных организаций и их характеристики.

Определив цель исследования, мы поставили следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы неформальных организаций.
2. Выявить особенности неформальных организаций и их характеристики.
3. Рассмотреть процесс функционирования неформальных организаций.
4. Рассмотреть на практике функционирование неформальных организаций.

Объект исследования – неформальные организации.

Предмет исследования – процесс функционирования неформальных организаций.

В процессе написания курсовой работы были использованы работы таких авторы как: Мескон М. Х., Виханский О.С., Кабушкин Н.И. и др., материалы периодической литературы, Интернет.

Структурно работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы.

**ГЛАВА 1 Понятие неформальных групп**

**1.1 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.[1]

**Неформальная группа -**

* сотрудники, объединенные по их собственной воле на основе взаимных симпатий, дружеских отношений для достижения определенной цели. Некоторые неформальные группы могут быть организованы из сотрудников, которых объединило недовольство руководителем. Сила воздействия неформальной группы достаточно большая в организации, а при определенных условиях может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства. Исследования неформальной группы, законов их функционирования, их влияния на сотрудников показали, что имеющие место социального взаимоотношения необходимо учитывать при управлении коллективом. Неучет социальных взаимоотношений может привести к распаду коллектива;
* группы, образованные личными социальными отношениями, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Это значит, что содержание этих ролей — результат взаимодействия внутри группы. [17]

Первичная группа (или ограниченная) — группа, являющаяся таковой в том смысле, что складывающиеся в ней отношения касаются каждого ее члена. Все члены в ней связаны друг с другом (например, семья). Входящие в нее люди испытывают чувство сопринадлежности. Отношения, возникающие в ней, регулируются нормами, которые создает сама группа.

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.[11]

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.[9,10]

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.

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.[7]

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.[2]

Многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся 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.[3,7]

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. [6]

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.

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.[12,19]

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, 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.[13]

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.

**1.2 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:

1. 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.

2. 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 [5] 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 становится 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 точекзрения, 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.[14,16]

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.[13]

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 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.

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 конфликта, 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.

ж. Функциональная роль членов группы.

Существует два вида направленности ролей для создания нормально функционирующей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы.

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать 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.

4.Разработать и применять на практике методы управления неформальными группами с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия.[15,18]

**ГЛАВА 2. Развитие неформальных организаций и их характеристика**

## 

## 2.1 Образование неформальных организаций

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию. [1,6]

Неформальная организация – это организация, которая постоянно модифицируется индивидами, работающими в бизнес-структуре. Люди, работающие в формальной организации, начинают избегать жесткого иерархически-коммуникативного каркаса, создавая другие каналы коммуникации и зависимости. У некоторых работников возникают симпатии друг к другу, общее взаимопонимание, уважение друг к другу на основании общих интересов, подобия личностей, принадлежности к одному социальному классу или социальной группе. Возникающие неформальные организационные системы становятся необходимой частью формальной организации. Функцией неформальных исполнительных организаций является более свободная коммуникация, передача непроверенных фактов, мнений, предложений, подозрений, которые не могут передаваться по формальным каналам без необходимости принятия решений. Неформальная коммуникация не является жестко направленной сверху вниз, связи в ней ответвляются вправо, влево, снизу вверх и т.д. Каналы неформальной коммуникации должны существовать для обеспечения обмена информацией в организации, который не подвергается контролю со стороны социальных механизмов.

Неформальная организация - группа лиц, осуществляющих совместную экономическую деятельность, не будучи организационно оформленной структурой, не заключив юридический договор. В неформaльныx opгaнизaцияx имeютcя нeпиcaныe пpaвилa — нopмы, кoтopыe cлyжaт этaлoнaми пoвeдeния. Вaжнeйшиe пpичины вcтyплeния в гpyппy: yдoвлeтвopeниe чyвcтвa пpинaдлeжнocти, взaимoпoмoщь, зaщитa, тecнoe oбщeниe и cимпaтия. [5,13]

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация – это, по существу, сеть неформальных организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписаные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Нефор­мальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рис.1. показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.[8]

Организационный процесс

Спонтанное

взаимодействие

(не спланированное

руководством)

Формальная организация, спланированная руководством

Неформальная организация

Неформальная группа

Неформальная группа

Неформальная группа

Комитеты

Рабочие группы

Командные группы

Рис. 1. Механизм образования формальных и неформальных организаций.

Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Это – динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий – комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией.[2]

Почему люди вступают в организации? Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.[7]

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, – одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Еще до Хоторнского эксперимента Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными. Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и 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 рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

Помощь. 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. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Таким образом, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.

Защита. Люди всегда знали, что сила – в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться 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 обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Они, например, могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации.

Проблема неформальных организаций также свидетельствует о потребности в интеграции целей подразделений и направлении усилий на благо организации в целом.

Общение. 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, сплетням и другой информации, которая либо совсем не поступает из официальных источников, либо идет по формальным каналам, слишком медленно. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу. Так, 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. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.[10]

## 2.2 Характеристики неформальных организаций

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.[7,13]

Социальный контроль. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют социальный контроль над 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 (а это случается довольно часто).

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.

Сопротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе иди организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

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. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – 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. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других – наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального взаимодействия.[12,19]

Нeфopмaльныe гpyппы мoгyт вecти ceбя нeпpoдyктивнo, чтo нepeдкo мeшaeт дocтижeнию фopмaльныx цeлeй. Тeндeнция к coпpoтивлeнию пepeмeнaм мoжeт зaдepживaть иннoвaциoнный пpoцecc. Чacтo нeпpoдyктивнoe пoвeдeниe являeтcя peaкциeй нa нecпpaвeдливoe oтнoшeниe нaчaльcтвa к гpyппe. Пpeдaннocть гpyппe чacтo пepepacтaeт в пpeдaннocть opгaнизaции, и мнoгиe люди oткaзывaютcя oт выcoкooплaчивaeмыx дoлжнocтeй в дpyгиx кoмпaнияx, пoтoмy чтo нe xoтят нapyшaть coциaльныe cвязи, пpиoбpeтeнныe в дaннoй кoмпaнии. Цeли гpyппы мoгyт coвпaдaть c цeлями вceй opгaнизaции, a нopмы эффeктивнocти мoгyт пpeвышaть нopмы opгaнизaции, чтo пpивoдит к пoвышeнию пpoизвoдитeльнocти. Нeфopмaльныe кaнaлы cвязи инoгдa дoпoлняют фopмaльнyю cиcтeмy кoммyникaций. Нeoбxoдимo выcлyшивaть мнeния члeнoв и лидepoв нeфopмaльныx гpyпп. Пepeд кaкими-либo дeйcтвиями pyкoвoдcтвo дoлжнo пpocчитывaть oтpицaтeльнoe вoздeйcтвиe нa нeфopмaльнyю opгaнизaцию.

# 

# 2.3 Управление неформальной организацией

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные ор­ганизации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформаль­ных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В Модели Хоманса (см. рис. 2.) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. [4] В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.[5]

Эмоции

Деятельность

Взаимодействия

Рис. 2. Модель Хоманса

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирования заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организа­ции, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, – это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций явление естествен­ное и весьма распространенное, – они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.[3]

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. 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, 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.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, – надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Этот вопрос можно решить:

1. Признать существование неформальной организации и 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.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль. 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.

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

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.[15]

**ГЛАВА 3 Развитие неформальных организаций и их характеристика на примере ООО «Строитель»**

**3.1 Общая характеристика предприятия**

Фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Строитель»

Юридический статус: Общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Строитель» было создано в 1987 году. Общество с ограниченной ответственностью создано в результате преобразования в него Закрытого акционерного общества ООО «Строитель» и является его полным правопреемником. Общество руководствуется в своей деятельности ГКРФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года N 14 – ФЗ. ООО «Строитель» создано на основе устава. Уставной капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Уставной капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Общество не имеет филиалов и представительств. Состав органов Общества: общее собрание Участников Общества и генеральный директор Общества. Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества, которое руководит деятельностью Общества в соответствии с законодательством и Уставом. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – генеральным директором. Генеральный директор избирается общим собранием участников Общества сроком на три года.[20]

В связи в преобразованиями в нашей стране происходила и его реорганизация. Но в 1993 году руководство организации перешло в руки его нынешнего директора. С этого времени и определились новые направления в развитии организации, одним из которых стало промышленное и жилищное строительство. В сложное и нестабильное время, когда многие организации не смогли устоять против ветра перемен, этой организации удалось создать коллектив, состоящий из высококвалифицированных и грамотных работников. Их многолетний опыт работы определил и основные цели организации – строительство современного комфортного жилья, доступного для относительно широкого круга населения.

На сегодняшний день ООО «Строитель» - это общество, основными видами лицензированной деятельности, которой являются:

* Промышленное и гражданское строительство,
* Дорожные и земляные работы и работы покрытия,
* Производство и торговля строительными материалами.

ООО «Строитель» является головной организацией, включающей в себя такие структуры как:

ЗАО «Сантехмонтаж» - сантехнические и вентиляционные работы,

ОАО «Спецстрой» - наружные сети коммуникаций и дорожные работы,

ООО «Бизнес-Вектор» - производство нерудных материалов и асфальтобетонной смеси.

Основными видами деятельности Общества являются:

* 1. общестроительные работы (каменные, плотничные, отделочные, бетонные и др.), монтаж металлоконструкций.
  2. создание полиграфической базы, распространение научной, технической, деловой информации и документации,
  3. выполнение функций генподрядчика и заказчика, включая технический надзор за строительством,
  4. консультации по ремонтно-строительным работам,
  5. осуществление пуско-наладочных работ,
  6. транспортные услуги и ремонт оборудования, узлов и механизмов сторонним организациям, юридическим и физическим лицам,
  7. производство продукции промышленного назначения и народного потребления, как для собственных нужд, так и для насыщения рынка товарами и услугами,
  8. организация оптовой, мелкооптовой торговли, комиссионной, агентской и розничной торговли товарами народного потребления, потребительскими товарами и продукцией производственно-технического назначения,
  9. посредническая деятельность, представление интересов третьих лиц, заключение от их имени договоров и контрактов по всем видам хозяйственной деятельности,
  10. внедрение продукции научно-технического назначения, новых технологий, разработок, изобретений, «ноу-хау» в производстве. [20]

В 2007 году организация отмечает 20 летие своей деятельности. Лозунг организации: «Все для блага человека, все во имя человека».

ООО «Стротиель» имеет благоустроенную производственную территорию, на которой располагаются оборудованные складские помещения с авто- и железнодорожными подъездными путями. Наряду со стабильным развитием производства строительных материалов это позволяет обеспечить бесперебойную поставку материалов не только на собственные объекты, но и, используя уже имеющийся опыт по снабжению, расширить торгово-закупочную деятельность предприятия.

Цель организации – строительство современного комфортного жилья.[4]

Совместное строительство ведется на коммерческой основе, но для руководства ООО «Строитель» одно из первых мест занимают интересы потребителей – жителей нашего города, его благоустройство.

Производственная структура строительной организации представляет собой схему производственной организации, включающую ее членение на участки различного уровня и другие производственные подразделения. Строительная организация имеет 5 уровней управления. Это уровень мастера, прораба, начальника участка, начальника стройуправления и руководителя организации. Схема производственной структуры ООО «Строитель» представлена на рис.3

Исполнительный

директор

Генеральный

директор

Главный

бухгалтер

Коммерческий директор

Зам. по хозчасти

юрист

Главный

инженер

Главный

механик

менеджер

2 бухгалтера

Начальник охраны

Производственно-технический отдел

прорабы

гараж

риэлтер

бригадиры

сторож

Начальник

ПТО

Зав. гаражом

ОКС

мастера

Начальник ОКСа

сметчики

Водители,

Крановщики, экскаваторщики

рабочие

Инспектор по технадзору

Рисунок 3. Производственная структура ООО «Строитель»

Клиентами ООО «Строитель» являются в основном физические частные лица, которые покупают квартиры, а также юридические лица, которые покупают помещения под офисы. Потребители данного товара – состоятельные люди, среди которых преобладают бизнесмены, коммерсанты, руководители крупных предприятий.

Посредниками выступают люди, которые непосредственно продают квартиры, риэлтерские организации, через которых идет реализация построенных квартир и офисных помещений.

ООО «Строитель» имеет постоянных заказчиков.

Основной целью ООО «Строитель» является - строительство современного комфортного жилья.[4]

Задачи ООО «Строитель»:

* уменьшение себестоимости строительства
* увеличение темпов строительства
* быстрый оборот средств
* увеличение прибыли
* повышение качества жилья
* выполнение работ «под ключ»
* выход на новые рынки
* привлечение дополнительных инвестиций для строительства

**3.2 Неформальные группы, их существование.**

Одной из главных проблем организации является наличие у ООО «Строитель», как и у большинства компаний, неформальных групп. Приведем слабые, сильные стороны организации.

Сильные стороны –

* 1. большой штат сотрудников
  2. у каждого сотрудника есть своя цель
  3. цели работников совпадают с целями организации
  4. чётко сформулированная стратегия
  5. высококвалифицированные работники

Слабые стороны –

1. разделение всего персонала на группы
2. непонимания между руководителем и подчиненным
3. общение работников только в пределах организации
4. нежелание руководителя бороться с неформальными группами
5. попытки увольнения работников из-за несогласия с мнением руководителя
6. персонал не воспринимает директора как лидера коллектива
7. конфликты между руководителями и подчиненными
8. конфликты между неформальными лидерами групп
9. нежелание коллектива объединеняться

Как видно, слабых сторон значительно больше в организации, чем сильных.

Опишем существующие неформальные группы в ООО «Строитель».

Формальным лидером в организации является ее генеральный директор.

Генеральный директор –

Преимущества: Хорошо себя проявляет в управленческой сфере, где необходимо руководить другими людьми, координировать их деятельность. В целом проявляет стремление объединить в своих руках весь цикл производства. Хороший работник, не терпит некомпетентности, сам хорошо эрудирован в своей области. Очень работоспособен, иногда работает «на износ», считая, что только в этом случае может требовать того же и от других. В сфере производства добивается качественности выполняемой работы. Главное для него – чистота, порядок, функциональность. Имеет большой лидерский потенциал, способен контролировать ход событий и адекватно принимать на себя ответственность за свою профессиональную деятельность.

Недостатки: От него нельзя ожидать гибкого изменения своего поведения соответственно ситуации. Когда его охватывают эмоции, к чужому мнению не прислушивается, упрямо настаивает на своём. Ему сложно признать, что он был не прав. Иногда не хватает, выдержи и хладнокровия в экстремальных ситуациях. В сфере межличностных взаимодействий ведущий фактор – доминирование. Умеет заставить людей трудиться. Критичен в оценке результатов чужой работы. Способен своё мнение высказывать прямо. В некоторых случаях от него нельзя ожидать мягкости и дипломатичности в отношениях с людьми. В случае возникновения конфликтных ситуаций считает, что использует тактики «сотрудничество» и «приспособление».

В организации его правой рукой является исполнительный директор. Эти два человека составляют первую неформальную группу на предприятии.

Главными их «соперниками» являются главный инженер и коммерческий директор, которые составляют вторую неформальную группу в организации. В этой группе явно выраженного неформального лидера нет. Группа организовалась так как:

1. Оба работника находятся в одном офисе
2. И главный инженер, и коммерческий директор в большинстве случаев не согласны с мнением генерального директора, из – за чего происходят постоянные споры и мелкие конфликты. Коммерческий директор пытается часто предложить генеральному директору более выгодное по деньгам и эффективное предложение.
3. Цель у обоих работников: эффективно и выгодно выполнить задание более дешевым и правильным способом.
4. Главный инженер и коммерческий директор являются родственниками.

Коммерческий директор. Хорошо себя проявляет в управленческой сфере, где необходимо руководить другими людьми, координировать их деятельность. Напористый и работоспособный человек, способен работать столько часов, сколько требует дело, которым занимается. Борется за качество, надежность и продуктивность труда. Обладает исключительно практическим складом ума. Имеет склонность к рационализаторской деятельности. Всё оценивает с точки зрения целесообразности и полезности. Ко всему готовится заблаговременно. Для его движения вперёд необходима ясная перспектива и стабильность. Выступает против недисциплинированности, нарушения норм и правил. Сам отличается собранностью и организованностью. Критичен в оценках своей и чужой работы. Умеет заставить людей работать. Не потерпит возле себя лентяев и халтурщиков. Его творческие способности повышаются в хорошем настроении. В сфере межличностных отношений проявляет себя как человек вспыльчивый, но отходчивый. Очень горячится в споре, когда его охватывают эмоции. Приоритетные тактики поведения в конфликте: сотрудничество и приспособление, что, возможно, наиболее ярко проявляется в общении с вышестоящим руководством.

Главный инженер - Хорошо распределяет обязанности и следит за их выполнением, может эффективно осуществлять конкретное руководство подразделений. Его сильно стороной является конкретная логика, т.е. тщательная проработка любого вопроса и мероприятия. Человек ответственный, не бросающий слов на ветер. Характерно стремление к порядку, дисциплине, соблюдению чётких норм и правил, нетерпелив к безответственности. Настойчивый, целеустремлённый. Склонен уважать авторитеты, при этом бескомпромиссен в выполнении своего дела, дисциплинирован, исполнителен, собран, следит за порядком в быту и на производстве. Члены коллектива считают его одним из наиболее компетентных работников организации.

Чувствует уверенность в ситуациях, требующих ломки устоявшихся взглядов без ясных перспектив, недоверчивость к неожиданным идеям и предложениям, требующим отказа от ценностей прошлого, альтернативности. Сторонник применения мер дисциплинарного воздействия к людям, не выполняющим свои обязанности.

В случае возникновения конфликтных ситуаций в данном коллективе для преодоления разногласий стремится искать компромиссное решение.

Третьей неформальной группой в ООО «Строитель» является сотрудники бухгалтерского отдела. Группа состоит из трех женщин: главный бухгалтер и два бухгалтера. Неформальным лидером в этой группе является главный бухгалтер, так как она:

1. дольше всех троих работает в организации,
2. знает устои и правила организации,
3. имеет большой стаж работы,
4. опытный работник.

Главный бухгалтер - Хорошо себя проявляет в управленческой сфере, где необходимо руководить другими людьми, координировать их деятельность. В целом проявляет стремление объединить в своих руках весь цикл производства.

Требовательная, прямолинейная, очень работоспособная. Иногда способна работать «на износ». Может быть резкой в суждениях. Обычно формулирует задачу очень чётко. Характеризуется повышенным чувством справедливости, сочетающимся с убеждением в собственной правоте.

В сфере производства способна добиваться высокой качественности результатов труда, любит полюбоваться сделанным, подчёркивая преимущества именно своей работы. Главное для него – чистота, порядок, функциональность. Склонна считать, что большинство важных событий в её жизни являются результатом собственных действий, что он может ими управлять. Чувствует свою собственную ответственность за свои действия и жизнь в целом. Проявляет упорство в достижении целей.

Но при этом обнаруживает выраженную близость к таким личностным характеристикам, как излишняя прямолинейность в высказываниях и поступках; отсутствие мягкости и дипломатичности в отношениях с людьми. Однако в случае возникновения конфликтной ситуации с вышестоящим руководством способна пойти на компромиссное урегулирование разногласий.

Может быть характерна повышенная обидчивость, легко угасающая в ситуации комфортной, не ущемляющей престиж её личности.

Ведущие потребности в раскрытии своего потенциала, в самореализации находятся в зоне неудовлетворённости.

Группа организовалась по нескольким причинам:

1. Единственный женский коллектив в организации,
2. Попытки доказать, что женское мнение – правильное мнение,
3. Присутствие личных антипатий к генеральному директору,
4. Все работницы находятся в одном кабинете,
5. Обеденные перерывы проводят вместе,
6. Общие интересы.

Таким образом, мы выявили три ярко выраженные неформальные группы в ООО «Строитель»:

Первая группа – генеральный директор и исполнительный директор.

Вторая группа – главный инженер и коммерческий директор.

Третья группа – главный бухгалтер и два бухгалтера.

По нашему мнению генеральному директору не стоит избавляться от неформальных групп. Уволив одного из этих работников генеральный директор потеряет квалифицированных и опытных работников, из–за чего деятельность компании пойдет на спад.

Предложим другие способы борьбы с неформальными группами в ООО «Строитель»:

1. Одним из лучших методов, как нам кажется, можно предложить общение работников вне стен организации. Например, празднование праздников в кафе коллективом организации. Таким образом, коллектив будет сплочен. Отношения в коллективе, таким образом, наладятся.
2. Главному директору мы бы посоветовали прислушиваться к мнению его коллег, так как не только его мнение может быть верным. Иногда нужно смиряться с тем, что у подчиненных идеи могут быть правильными, эффективными и выгодными.
3. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.
4. Разрешить коллективу участвовать в принятии решений.
5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.
6. Повысить заработную плату работникам, тем самым, попытаться улучшить мнение о директоре.
7. Попытаться наладить отношения с подчиненными.

Нам кажется, что если генеральный директор будет использовать некоторые способы, предложенные нами, то проблема организации может быть решена.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрев проблемы, цели и задачи исследования, мы пришли к следующим выводам:

1. Изучили теоретические основы неформальных организаций.
2. Выявили особенности неформальных организаций и их характеристики.
3. Рассмотрели процесс функционирования неформальных организаций.
4. Рассмотрели на практике функционирование неформальных организаций.

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

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.

Изученные нами особенности характеристик неформальных групп, а именно: социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией; тенденция к сопротивлению переменам; наличие своих неформальных лидеров, помогли нам глубже изучить данную проблематику и в дальнейшем найти необходимые рычаги управления данными группами.

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 было выявлено три неформальные группы в ООО «Строитель». Были предложены способы борьбы с неформальными группами. Нам кажется, что если генеральный директор будет использовать некоторые способы, предложенные нами, то проблема организации может быть решена.

Чтобы увеличить эффективность работы всей организации, справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

**Список использованной литературы.**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент М.: Гардарики, 2002.
2. Владимирова В.А./Управление персоналом /№3(91)2004/стр.73
3. Дизель П.М. Поведение человека в организации М.: Фонд, 2000.
4. Должностные инструкции ООО «Строитель».
5. Зайцева О. А., Радугин А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – М.: Центр, 2002.
6. Зигерд В., Лонг Л. Руководить без конфликтов М: ИНФРА-М, 2001.
7. Иванцевич Д.М. Основы управления персоналом – М.: Дело, 2003.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск: Новое издание, 2001.
9. КоноваленкоМ.Р./Управление персоналом/№ 4(92)2004/стр.64.
10. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент – М.: Финансы и статистика , 2001.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 2003.
12. Познякова Е.В. /Управление персоналом/№3(80)2003/стр.25.
13. Поршнева А.Г. Управление организацией. М: ИНФРА-М, 2003.
14. Радченко А.В., Смирнов Э.А. Теория организации, М.: ГУУ, 2000.
15. Рогачева А.Л./Управление персоналом /№11-12(98)2004/стр.70.
16. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томнсон В.А. Менеджмент в организациях, М.: Экономика, 2002.
17. Сафронов Н. А. Экономика предприятия. – М.: Юристъ, 2002.
18. Соловьев А.В. Менеджмент в России и за рубежом /№5 2003/стр.51
19. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2004.
20. Устав ООО «Строитель».