Оглавление

Введение.

Часть 1. Понятие группы и содержание Хоторнского эксперимента

1.1 Группы и их значение

1.2 Хоторнский эксперимент

Часть 2. Формальные и неформальные группы

2.1 Формальные организации

2.2 Неформальные организации

2.2.1 Причины вступления в неформальные организации

2.2.2 Характеристика неформальных организаций

2.2.3 Управление неформальными организациями

2.2.4 Проблемы и выгоды, связанные с неформальными организациями

2.2.5 Как повысить эффективность групп

Часть 3. Формальные и неформальные организации на примере предприятия ОАО «Челябвтормет»

Заключение

Список литературы

**Введение**

В наше время все больше людей работают в организациях. Российские компании выходят на мировой уровень, а иностранные компании на российский рынок. Сейчас очень актуальна тема рационального управления организациями, эффективность работы, получение все большей прибыли, выживание в среде жесткой конкуренции. Для этого компаниям нужны образованные кадры, эффективные работники, управляющие, которые будут знать что и как делать в определенной ситуации. В данном случае имеются ввиду менеджеры.

В своей работе я буду рассматривать две важные составляющие любой организации – формальные и неформальные группы. Существование формальных организаций исчисляется тысячелетиями, начиная с древнейших государств, таких, как Месопотамия, Египет, Китай, но только в последние годы они приобрели такой огромный масштаб.

Современное общество – это сплетение формальных организаций, которые возникают, распадаются, реорганизуются, сливаются и вступают друг с другом в бесчисленные взаимодействия.

Неформальные организации являются неотъемлемой частью формальных организаций. Они есть во всех формальных организациях, за исключением самых маленьких. Они возникают спонтанно, но их члены регулярно взаимодействуют друг с другом, в них нет менеджеров, но они очень важны.

Организация – 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.

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.

Я собираюсь рассмотреть влияние формальных и неформальных организаций на эффективность работы компании. Плюсы и минусы данных групп, проблемы, которые возникают в ходе их работы и пути решения. А также на примере реально существующего предприятия постараюсь показать что представляют из себя формальные и неформальные организации.

**Часть 1. Понятие группы и содержание Хоторнского эксперимента**

**1.1 Группы и их значение**

Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель, но и член группы. В этом группа оказывает на него огромное влияние. Человек испытывает потребность в общении. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Но люди, проводящие много времени в непосредственной близости, постепенно начинают психологически осознавать друг друга. Осознав, что думают и чего ждут от них окружающие, люди начинают изменять свое поведение, подтверждая тем самым наличие социальных взаимосвязей. В этот момент случайное собрание людей превращается в группу.

По определению М.Шоу « группа – это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждое из них влияет на других и при этом испытывает влияние с их стороны. » Из этого определения можно сделать вывод, что организация любого размера состоит из нескольких групп.

Группа– это обособленное объединение людей, которые :

- часто взаимодействуют друг с другом;

- определяют себя как члены одной группы;

- разделяют общие нормы по поводу того, что их интересует;

- участвуют в единой системе разделения ролей;

- идентифицируют себя с одними и теми же объектами и идеалами;

- воспринимают группу как источник удовлетворения;

- находятся в кооперативной взаимозависимости;

- ощущают себя как некое единство;

- координируют действия по отношению к среде;

- способны выработать индивидуализированное представление обо всех остальных и аналогичным образом быть воспринятым каждым из них.

Люди объединяются в группы не только для выполнения определенной работы, получения результата и вознаграждения за него.

Группа – это среда самоутверждения и самопознания, это объективная потребность человека в коммуникациях.

В зависимости от целей объединения выделяют два типа групп:

- формальные;

- неформальные.

**1.2 Хоторнский эксперимент**

Хоторнский эксперимент — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США. Их задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

В результате эксперимента было доказано, что социально-психологический климат оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Кроме того, в ходе Хоторнского эксперимента был выявлен так называемый Хоторнский эффект.

**Содержание Хоторнских исследований.**

Компания «Встерн Электрик» столкнулась с фактом понижения производительности труда сборщиц реле. Длительные исследования не привели к удовлетворительному объяснению причин. Тогда в 1928 г. был приглашен Мэйо, который и поставил свой эксперимент, первоначально имеющий целью выяснить влияние на производительность труда такого фактора, как освещенность рабочего помещения. Эксперименты в Хоторне в общей сложности длились с 1924 по 1936 г., в них четко обозначены различные этапы.

Первоначальной задачей того, что позднее превратилось в четыре этапа эксперимента, было определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Рабочие были поделены на группы: контрольную и экспериментальную. В выделенных Мэйо экспериментальной и контрольной группах были введены различные условия труда: в экспериментальной группе освещенность увеличивалась, и обозначался рост производительности труда, в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла. На следующем этапе новый прирост освещенности в экспериментальной группе дал новый рост производительности труда; но вдруг и в контрольной группе — при неизменной освещенности — производительность труда также возросла. На третьем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещенности, а производительность труда продолжала расти; то же произошло на этом этапе и в контрольной группе.

Исследователи сделали вывод, что само освещение оказывало на производительность труда лишь незначительное влияние. Они поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне их контроля. Выяснилось, что их гипотеза была правильной. Эти неожиданные результаты заставили Мэйо модифицировать эксперимент и провести еще несколько добавочных исследований: теперь изменялась уже не только освещенность, но значительно более широкий круг условий труда (помещение шести работниц в отдельную комнату, улучшение системы оплаты труда, введение дополнительных перерывов, двух выходных в неделю и т. д.). При введении всех этих новшеств производительность труда повышалась, но, когда по условиям эксперимента, нововведения были отменены, она, хотя и несколько снизилась, осталась на уровне более высоком, чем первоначальный, но совершенно по другим причинам.

На втором этапек группе присоединился Элтон Мэйо. Проводился лабораторный эксперимент со сборщицами реле. На этот раз малая группа, состоящая из шести добровольцев, была изолирована от остального персонала и получала за свой труд льготную оплату. Работницам была также предоставлена большая свобода общения, чем обычно было принято на заводе. В результате этого между ними возникли более тесные взаимоотношения. Сначала результаты подтверждали исходную гипотезу. Когда, например, были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда выросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления. Поэтому группа продолжала вносить аналогичные изменения в условия работы, сокращая рабочий день и рабочую неделю, а производительность труда продолжала расти. Когда же ученые вернули первоначальные условия работы, производительность труда и тут продолжала оставаться на прежнем высоком уровне.

Согласно теории управления того периода, такого не должно было происходить. Но так было. Поэтому был проведен опрос участниц для выяснения причин этого явления. В дальнейшем ученые выяснили, что некий человеческий элемент имеет большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. Рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли их работа экспериментальный характер или нет. Однако, его можно было объяснить тем, что называлось формированием организованной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы .

Третий этап эксперимента первоначально задумывался как простой план совершенствования непосредственного руководства людьми и тем самым — улучшения отношения сотрудников к своей работе. Однако, впоследствии план перерос в огромную программу, которая состояла из бесед с более, чем 20 тыс. сотрудников. Был собран гигантский объем информации об отношении сотрудников к выполняемой ими работе. В результате исследователи выявили, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива. Чтобы изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника, ученые решили провести четвертый эксперимент.

Он получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Предполагалось, что четвертый этап определит степень воздействия программы материального стимулирования, построенной на групповой производительности труда. Исходя из предпосылок научного управления, ученые разумно исходили из гипотезы, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку.

На самом деле работники имели тенденцию замедлять свой темп работы, чтобы не выходить за рамки, установленные группой. Им не хотелось, чтобы их считали нарушителями принятого ритма или чтобы в них видели угрозу благополучию других членов группы. Один из рабочих объяснил это так: «Знаете, у вас ведь было вполне определенное задание. Предположите, к примеру, что человек занят изготовлением 6 тыс. соединений в день... Это два полных комплекта. А теперь предположите, что вместо того, чтобы шататься без дела, когда он закончит свою порцию, он сделает еще несколько рядов на другом комплекте... Очень скоро он закончил бы еще один комплект. Ну, а что в таком случае может произойти? Ведь могут и уволить кого-то». Однако, те, кто работал медленнее других, фактически все же попытались повысить свою производительность.

Мэйо предположил, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная, и посчитал такой переменной сам факт участия работниц в эксперименте: осознание важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе привело к большему включению в производственный процесс и росту производительности труда, даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. Мэйо истолковал это как проявление особого чувства социабильности — потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе. Второй линией интерпретации явилась идея о существовании внутри рабочих бригад особых неформальных отношений, которые как раз и обозначились, как только было проявлено внимание к нуждам работниц, к их личной «судьбе» в ходе производственного процесса. Мэйо сделал вывод не только о наличии наряду с формальной еще и неформальной структуры в бригадах, но и о значении последней, в частности, о возможности использования ее как фактора воздействия на бригаду в интересах компании. Не случайно впоследствии именно на основании рекомендаций, полученных в Хоторнском эксперименте, возникла особая доктрина «человеческих отношений», превратившаяся в официальную программу управления.

Что же касается теоретического значения открытий Мэйо, то оно состоит в получении нового факта — существования в малой группе двух типов структур, открывшего широкую перспективу для исследований. После Хоторнских экспериментов возникло целое направление в исследовании малых групп, связанное преимущественно с анализом каждого из двух типов групповых структур, выявления соотносительного значения каждого из них в системе управления группой.

Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом.

Хоторнский эффект – это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.

И сегодня ученые, занимающиеся изучением поведенческих факторов, хорошо знают о Хоторнском эффекте и составляют свои программы таким образом, чтобы избежать его. Однако, все еще часты случаи, когда после окончания эксперимента ученые обнаруживают присутствие Хоторнского эффекта. Например, многие компании попадаются на том, что они необъективно проводят проверку рыночной реализации новой продукции перед запуском ее в производство. Необъективность состоит в том, что они прилагают больше усилий во время рыночных испытаний, чем в обычных условиях производства. В результате новый продукт, когда он попадает в серийное производство, может и не достигать уровня рыночной привлекательности, выявленной во время испытаний, потому что сбытовики больше не уделяют ему особого внимания. Аналогичным образом новая программа профессиональной подготовки, направленная на совершенствование должностных и личных взаимоотношений между руководителями и подчиненными, часто бывает успешной лишь в самом начале. Однако, по прошествии какого-то времени руководители могут возвращаться к своим прежним привычкам, потому что они больше не получают поддержки и не пользуются тем повышенным вниманием, которое они имели во время осуществления программы.

Совершенно очевидно, что Хоторнский эффект влиял на производительность труда, но был лишь одним из факторов. По мнению ученых, еще одним важным фактором повышения производительности является форма контроле Во время проведения эксперимента очень часто мастера контролировали рабочих меньше, чем обычно. По сравнению с формами контроля, практикуемыми обычно мастерами, это часто давало лучшие результаты, потому что под наблюдением мастера участники эксперимента более осознанно выполняли свои обязанности.

Обсуждая эту тему, Блюм и Нейлор заявляют: «Дальнейшие опросы позволили выявить тот факт, что отсутствие жесткого и чрезмерного контроля было самым важным фактором, определяющим отношение девушек к своей работе. Другими словами, перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя н более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля» .

Осознание того, что качество и тип контроля могут оказывать сильное влияние на производительность труда, пробудило интерес управляющих к стилю руководства. В гл.19 мы обсудим, к каким выводам пришли современные теоретики о взаимосвязи стиля руководства и производительности труда. Более того, мы увидим, что некоторые современные выводы не согласуются с заключением ученых, проводивших эксперимент в Хоторне. Тем не менее никто ее может отрицать, что наши сегодняшние знания и огромное влияние руководителя низового звена на то, какое мнение люди составляют о себе самих, своей работе, своей организации, частично является прямым результатом Хоторнского эксперимента.

Первоначальная ориентация Хоторнского эксперимента исходила из тогдашних теорий научного управления. Точно так же, как Тэйлор и Гилбрет, ученые захотели выяснить степень воздействия физических факторов на производительность труда. Впоследствии выяснилось, что великое открытие Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Проще говоря, Мэйо обнаружил, что в результате экспериментирования выявились новые виды социального взаимодействия. Именно непланируемая и неконтролируемая руководством перестройка социальных отношений явилась главной причиной изменения производительности труда.

**Часть 2. Формальные и неформальные организации**

**2.1 Формальные организации**

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется во имя достижения общих целей*.*

Требования к организации:

- наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы;

- наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;

- наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Приведенное выше определение справедливо для формальной организации.

Организация представляет собой группу, состоящую как минимум из двух человек и имеющую хотя бы одну общую цель.

Возникновение организаций связано с ограниченностью ресурсов (физических, информационных, интеллектуальных, экономических) и других возможностей создающих их лиц, что требует их объединения для совместного решения стоящих проблем и достижения общей цели.

Признаки организаций:

обособленность (замкнутость внутренних процессов, наличие границ);

внутренний центр (координирует деятельность участников с целью обеспечения единства действий);

саморегулирование деятельности (принятие самостоятельных решений, творческое преломление внешних команд);

наличие цели (объединяет участников, придает смысл их деятельности);

организационная культура (совокупность норм, традиций, верований, ценностей, определяющих поведение людей).

Законы организации:

- синергии (потенциал организации как целого больше сумм потенциалов ее элементов);

- дополнения (внутриорганизационные процессы и функции дополняются противоположно направленными, например, дифференциация и интеграция);

- пропорциональности (при любых изменениях в организации между всеми элементами и организацией в целом должна сохраняться пропорциональность);

- композиции (функционирование всех элементов организации подчиняется ее цели, а цели элементов конкретизируют общую цель);

- информированности (порядок в организации не может быть больше информированности ее участников);

- самосохранения (организация стремится сохранить себя как целое путем недопущения потрясений и конфликтов).

Формальная организация – это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентамиорганизации. Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше должен быть личный вклад каждого работника в конечный результат. Стандартизация не только не способствует альтернативному поведению работников, но и устраняет всякую необходимость каких-либо альтернатив. В разных организациях степень формализации различна.

Формальная организация создается по заранее выработанному плану. Главной функцией формальной организации является соединение людей со средствами и целями коллективного труда. Преимущества формальных организаций - то, что они обеспечивают максимальную эффективность деятельности за счет определенного ограничения разнообразия, т.е. они направляют усилия людей в узкое русло выполнения целей и задач организации. Также они создают целостность коллектива как единого организма со своими законами и правилами жизни. Формальная организация стремится к стиранию личностных характеристик людей и использования их в сугубо функциональных целях. Главные задачи формальной организации – наиболее рационально организовать выполнение целей и задач

Формальные группы создаются для осуществления производственной деятельности в соответствии с выбранной по воле руководителя организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формальную структуру, позицию внутри группы, их задачи и функции описаны и формально закреплены в соответствующих документах. Эти группы могут быть созданы как на постоянной, так и временной основе.

В организации существует три основных типа групп: группы руководителей, рабочие группы и комитеты.

Группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – вот типичная командная группа.

Второй тип формальной группы – это рабочая группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Комитеты – группы в рамках организации, которым предоставляются полномочия для выполнения конкретных задач или набора обязанностей. Их называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами, но во всех случаях они создаются для группового принятия решений и действий, что отличает их от других организационных структур.

Комитеты бывают двух типов: специальные и постоянные.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для достижения конкретной цели.

Постоянный комитет – это постоянно действующая в рамках организации группа с конкретной целью.

К формальным группам относятся:

- вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими – вышестоящими и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;

- функциональная организация, в соответствии с которой, руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;

- 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.

**2.2 Неформальные организации**

Неформальная организация – это спонтанно сформировавшаяся группа людей, регулярно вступающих во взаимодействие для достижения целей организации.

Неформальные группы основаны преимущественно на межличностных отношениях, удовлетворении психологических и социальных потребностей, не связанных с формальными целями и задачами. В этом случае члены социальных групп в организации ориентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные групповые отношения. В таких группах развивается взаимозависимость, ее члены постоянно оказывают влияние на поведение друг друга и способствуют удовлетворению личных потребностей, например, в общении, в других социальных мотивациях, которые отсутствуют в чисто рабочих ситуациях.

В отличие от формальной неформальная организация строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная организация не является жестко структурированной. Она строится на основе личностных особенностей работников, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жестко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, превалируют групповые нормы, а спонтанное взаимодействие придает гибкость организационному поведению.

Обе формы организации сосуществуют на предприятии, взаимодополняют друг друга, а иногда и противоборствуют.

Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации обусловлена следующими факторами:

- невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;

- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;

- необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;

- невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам, поэтому всё многообразие неделовых отношений.

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.

**2.2.1 Причины вступления в неформальную группу**

Люди обычно знают, почему они хотят присоединиться к той или иной формальной организации. Обычно они хотят помочь ей в достижении целей или нуждаются в вознаграждении в виде дохода или престижа. Для вступления в неформальные группы у людей также имеются причины, но они часто не осознают их. Как показали Хоторнские эксперименты, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем зарплата.

Самыми важными причинами присоединения к неформальным группам являются чувство причастности, взаимопомощь, защита, общение, симпатия, общие интересы.

Причастность. Еще до Хоторнских исследований Элтон Мэйо обнаружил, что люди, работа которых не обеспечивает им возможности налаживать социальные контакты, как правило, ею не удовлетворены. Социальная потребность, потребность в принадлежности к той или иной группе – является одной из самых сильных. В группе происходит самопознание, самоопределение, самоутверждение. Групповая динамика активизирует существующие потребности человека, создает новые и одновременно является источником их удовлетворения.

Взаимопомощь. Подчиненные с большим желанием обратятся за помощью к коллегам, чем к непосредственному руководителю, даже если трудности возникли при решении производственных задач. И эта ситуация выгодна обоим: и получающему, и оказывающему. Первый получает нужный совет, а второй – престиж и самоуважение. Атмосфера доверия и взаимопомощи является основой синергетического эффекта группового взаимодействия.

Защита. Люди всегда знали, что сила в единстве. Осознанная потребность в защите является важной причиной присоединения людей к той или иной группе. Объединение происходит достаточно часто при возникновении какой-либо угрозы, опасности, для совместной защиты или групповых интересов. Например, опротестовать вредные условия работы, несправедливую оплату труда. Члены неформальных организаций защищают друг друга, прикрывая тех, кто нарушает правила. В формальной группе, попытки формального руководителя разрушить сложившиеся неформальные отношения – все это способствует сплочению существующих неформальных групп или приводит к созданию новых.

Общение. В основе неформального общения лежат интересы, ценности, увлечения и т.п. Именно по этой причине на предприятии должно быть столько неформальных групп, сколько общих тем для общения. Так же неформальное общение в группе – это дополнительный канал поступления важной для человека информации, касающейся как ситуации на предприятии, так и вне ее. Одной из важных причин вступления людей в неформальные группы является стремление получить доступ к каналу неформальных коммуникаций – каналу слухов. По ним распространяются слухи и другая информация, которая либо вовсе не доходит из официальных источников, либо доходит с большим опозданием. Эта информация способна удовлетворить потребность индивидуума в психологической защите и причастности, а также обеспечить быстрый доступ к связанной с его деятельностью информации.

Симпатия и общие интересы. Люди часто налаживают тесные взаимоотношения с теми, кто находится в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто работает в нескольких метрах от них. Люди обычно тянутся к тем, кто, с их точки зрения, способен удовлетворить их потребность в причастности, компетентности, защите, уважении. Группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для себя окружении, избежать состояния потерянности, ненужности.

**2.2.2 Характеристика неформальных организаций**

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому выделяют признаки, характеризующие неформальные организации:

Социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

2. Сопротивление переменам. Люди используют неформальные организации для обсуждения предполагающихся или фактических перемен в их подразделении или в организации. В неформальных группах всегда 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, связанное с притоком большого числа новых работников могут привести к распаду неформальной группы или к уменьшению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных потребностей. Иногда эти перемены помогают укрепить статус и власть конкурирующим неформальным группам.

Неформальное лидерство. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Неформальный лидер достигает этого статуса благодаря своей власти над другими членами группы.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование. Иногда эти функции выполняют разные люди, и тогда в неформальной группе будет два лидера. Один будет решать вопросы, связанные с выполнением задач группы, а другой – вопросы социального характера. В некоторых случаях неформальный лидер одновременно выполняет функции формального лидера. Однако такая ситуация не характерна для организации, поскольку неформальный лидер, получивший формальный статус, обычно теряет неформальный авторитет, будучи вынужден применять к членам группы формальные санкции.

**2.2.3 Управление неформальной организацией**

Менеджерам необходимо понимать, что неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто обратил внимание на этот фактории занимался вопросами создания неформальных организаций, был Дж. Хоманс. В модели Хоманса под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. Выполняя эти задачи, люди взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие приводит к возникновению определенных чувств – позитивного или негативного отношения друг к другу и к менеджерам. Эти эмоции будут влиять на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель Хоманса показывает, как действия менеджмента приводят к возникновению неформальных групп, иллюстрирует потребность в управлении неформальной группой. Эмоции группы влияют как на задачи, так и на взаимодействие, следовательно, они могут повлиять на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций – позитивные или негативные – они способствуют либо повышению, либо снижению эффективности, а также прогулам, текучести кадров, жалобам и другим факторам, определяющим успех.

Эмоции

Деятельность

Взаимодействия

Рис. 2. Модель Хоманса.

**2.2.4 Проблемы и выгоды, связанные с неформальной организацией**

Существование неформальной организации может создавать проблемы управления. Для нормального функционирования организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Особенно это важно для больших организаций, большого количества людей. В этих условиях усиливается власть неформальной группы. Способом влияния неформальной организации является неофициальное общение, «тайный телеграф», - один из способов, с помощью которого неформальная организация осуществляет власть. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, ведущие к негативному отношению к руководству. Другой способ, которым пользуется неформальная группа для проявления власти, - ее способность действовать или бездействовать: несанкционированное установление производственных норм. Групповые нормы нередко приводят к тому, что эффективность группы будет ниже установленных менеджментом стандартов. Это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают влияние на людей. Это может быть усердие, превышающее нормы, или наоборот, занижение норм.

Одна из самых больших проблем, препятствующих эффективному управлению неформальными организациями, заключается в том, что менеджеры относятся к ним негативно. Некоторые неформальные группы порой ведут себя непродуктивно и мешают достижению формальных целей. Сопротивление переменам часто препятствует новаторству. Все это иногда мешает менеджерам увидеть потенциальные выгоды неформальных организаций. Поскольку люди в группе сообща работают над достижением организационных целей, лояльность к группе часто перерастает в лояльность к организации. Люди могут отказываться от более выгодной работы в других компаниях только потому, что не хотят лишиться налаженных социальных контактов. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации нередко превышают формальные стандарты. Например, сильный корпоративный дух некоторых организаций является следствием именно неформальных взаимоотношений, а не соответствующих усилий менеджмента. Даже неформальные каналы коммуникации иногда помогают формальной организации, дополняя формальную систему обмена информацией.

Если менеджеры не находят путей эффективного сотрудничества с неформальными организациями или стараются подавить их, они упускают возможность воспользоваться всеми этими потенциальными выгодами. В любом случае, независимо от того, полезна или вредна неформальная группа, она существует, и с ней надо считаться. Даже если менеджмент распустит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая.

Как заставить неформальную организацию работать на благо организации? Современные ученые сосредоточились на том, чтобы «заставить» неформальную организацию помочь формальной организации в достижении ее целей.

У.Скотт и К. Дэвис, предлагают следующее решение.

Признать существование неформальной организации и то, что уничтожить ее возможно, лишь уничтожив формальную организацию. Следовательно, менеджменту надо ее признать, работать с ней и не угрожать ее существованию.

Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Дэвис пишет: «Каждому менеджеру надо узнать, кто является лидером каждой неформальной группы, и сотрудничать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей организации. Если неформальный лидер работает против своего работодателя, его влияние может снизить мотивацию и удовлетворение работой членов группы».

Прежде чем предпринять какое-либо действие, проанализируйте его возможное негативное влияние на неформальную организацию.

Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в процессе принятия решений.

Контролируйте распространение слухов, максимально быстро распространяя точную информацию.

Таким образом, неформальная группа может либо продвигать, либо тормозить развитие организации. Влияние неформальной организации можно контролировать, но менеджер должен иметь представление о базовой мотивации функционирования неформальной группы. Для разработки стратегии поведения важно понять, что неформальные организации рождаются из взаимодействия.

**2.2.5 Как повысить эффективность групп**

Менеджменту надо не только управлять неформальными организациями, чтобы использовать их потенциальные выгоды и снизить их негативное влияние. Как и для организации в целом, для эффективной работы группы необходимы планирование, организация, мотивация и контроль.

Эффективность группы в достижении целей зависит от следующих факторов: размера, состава, групповых норм, уровня сплоченности и конфликтности, статуса и функциональных ролей членов группы.

Размер. Теоретики менеджмента долго старались определить идеальный размер группы. По мнению Р. К. Дэвиса, она должна включать 3-9 человек. Более современный ученый, Кит Дэвис, утверждает, что наилучшее число –5. Согласно исследованиям фактически в собраниях групп участвует от 5 до 8 человек.

Ряд исследований показал, что группы из 5-11 человек принимают более правильные решения, чем группы другого размера, а также что члены групп из 5 человек обычно испытывают большую удовлетворенность, чем члены групп большего или меньшего размера.

В общем и целом, по мере увеличения группы ее членам становится все сложнее общаться друг с другом и достигать консенсуса относительно ее деятельности и целей. Кроме того, в большой группе усиливается тенденция к разделению на неформальные подгруппы, что приводит к появлению несогласованных целей.

Состав. Под составом в данном случае понимается степень сходства личностных характеристик и точек зрения членов группы, влияющих на решение проблем. Одной из основных причин привлечения группы к процессу принятия решений является использование разных мнений с целью определения оптимального решения. Поэтому рекомендуется включать в группу людей с разными характеристиками. Одни люди уделяют больше внимания деталям проектов, другие стремятся увидеть общую картину, третьи стараются подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь разных аспектов.

Групповые нормы. Как обнаружили еще ранние исследователи рабочих групп, их нормы оказывают большое влияние на поведение индивидуумов и на то, насколько группа стремится к достижению организационных целей. Нормы доносят до членов группы ожидания относительно их поведения и эффективности и оказывают такое сильное влияние потому, что, только согласовывая с ними свои действия, индивидуум может рассчитывать на то, что будет принят группой и получит ее поддержку.

Существует классификация групповых норм:

- гордость за организацию;

- эффективность;

- прибыльность;

- командная работа;

- планирование;

- контроль;

- тренинги;

- новаторство;

- взаимоотношения с потребителем;

- честность-защита.

Менеджерам следует избегать поверхностной интерпретации групповых норм. Например, может показаться, что если группа бригадиров всегда соглашается с начальником, она проявляет свою лояльность к организации, но на деле это ведет к подавлению весьма полезных инициатив и мнений, что понижает эффективность принятия решений.

Уровень сплоченности. Сплоченность группы – это степень привлекательности членов группы друг к другу и к группе. Очень сплоченной является группа, члены которой симпатизируют друг другу и считают себя похожими людьми. Такая группа отлично работает как команда, поэтому высокий уровень сплоченности, при условии согласованности их целей, способствует повышению эффективности всей организации. В них реже возникают серьезные проблемы с коммуникациями, недоразумения, напряжение, враждебность и недоверие; а эффективность их выше, чем у не сплоченных. Однако, если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности группы на эффективности организации в целом сказывается негативно. Это наглядно продемонстрировал Хоторнский эксперимент на базе цеха по сборке кабелей.

Менеджмент может усилить позитивный эффект сплоченности групп, периодически проводя собрания, на которых подчеркиваются общие цели группы, а каждый член понимает свой вклад в их достижение.

Серьезным потенциальным негативным следствием высокой степени сплоченности групп является групповое мышление – тенденция к подавлению индивидуумом своего мнения по тому или иному вопросу с целью сохранения гармонии группы. Члены группы чувствуют, что, высказывая несогласие, они отделяются от своей группы, и стараются этого избегать, предпочитая воздержаться от высказывания своего мнения. В атмосфере группового единомыслия индивидуум стремится придерживаться общей линии обсуждения, даже если имеет иную информацию или убеждения. Поскольку никто не высказывает иных мнений, все полагают, что другие единодушны, и никто не знает, что другие люди могут быть настроены не менее скептически. В итоге эффективность процесса принятия решений резко снижается.

Степень конфликтности. Многообразие повышает эффективность групп, но оно также повышает возможность возникновения конфликтов. Хотя активный обмен мнениями полезен, такие обсуждения зачастую чреваты спорами и другими проявлениями открытого конфликта. Причины конфликтов в малых группах и методы их разрешения такие же, как в любом другом подразделении организации.

Статус. Статус индивидуума в организации или группе определяется целым рядом факторов: стажем работы, должностью, образованием, навыками общения, информированностью и опытом. Влияние этих факторов зависит от ценностей и норм группы. Исследования показали, что чем выше статус члена группы, тем большее влияние он оказывает на ее решения, но это не всегда способствует повышению ее эффективности.

Человек, недолго поработавший в компании, может иметь лучшие идеи и больший опыт в какой-то определенной сфере, чем сотрудник с высоким статусом, приобретенным им благодаря многолетней работе в фирме. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю относящуюся к делу информацию и объективно взвешивать все идеи.

Роли членов группы. Важным фактором эффективности групп является поведение каждого ее члена. Чтобы группа была эффективной, поведение ее членов должно способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существует две главные ориентации ролей для создания эффективной групповой среды. Целевые роли связаны с отбором и выполнением групповых задач, а поддерживающие роли – с поведением, способствующим поддержке и усилению жизнедеятельности группы.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма «Коргинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы, вместо лифтов, чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками. Фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

**Часть 3. Формальные и неформальные организации на примере предприятия ОАО «Челябвтормет»**

Формальная организация ОАО «Челябвтормет» может быть описана в виде системы подразделений групп и рабочих мест. Рабочее место отдельного работника в горизонтальной функциональной структуре называется функцией, в вертикальной властной структуре - статусом.

Формальная организация ОАО «Челябвтормет» стремится к стиранию личностных характеристик людей и использования их в сугубо функциональных целях. Это мы и видим на рисунке 3, где например, нас больше интересует какие функции выполняет и за что отвечает главный бухгалтер, личные характеристики стоят на втором плане.

Главные задачи формальной организации ОАО «Челябвтормет»– наиболее рационально организовать выполнение целей и задач.

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.

Исходя из причин вступления в группу, выявленных в Хоторнском эксперименте, проанализируем некоторые неформальные организации в ОАО «Челябвтормет»:

Принадлежность. На предприятии ОАО «Челябвтормет» люди в основном неформально чаще общаются с теми же, с кем работают каждый день, так как у них много общего. Например, сотруднику из отдела бухгалтерии интересно общаться со своими коллегами, а также коллегами из финансово-экономического отдела. Им лучше понимать друг друга, так как разговаривают на едином профессиональном сленге (например, юридический документ называется «рыба»).

Помощь. Когда новичок приходит на работу в отдел бухгалтерии, главный бухгалтер объясняет ему задания, в течение выполнения своей работы сотрудник постоянно не спрашивает главного бухгалтера, он консультируется у своих коллег. Выполненную работу проверяет главный бухгалтер и спрашивает у нового сотрудника, что было непонятно и комфортно ли сотруднику в новом коллективе. Тем самым, выполняя свою работу и задавая вопросы своим коллегам, новый сотрудник привыкает к новому коллективу.

Время перерыва на чай официально не прописано, но сотрудники отдела кадров всегда пьют чай в одно и то же время – с девяти до полдесятого.

Общение с директором у сотрудников среднего звена официально и неофициально всегда формальны, что связано с тем, что предприятие занимается металлургией. Поэтому стиль управления – директивный (авторитарный).

Общение. Каждый человек проводит значительную часть своей жизни на работе, поэтому общение является одной из самых важных характеристик психологического комфорта человека. Отличительной чертой предприятия ОАО «Челябвтормет» являются династии работников. Люди поколениями работают на ОАО «Челябвтормет» и конечно же общаются в неформальной обстановке о своих и своих детей успехах.

Тесное общение и симпатия. Каждый из сотрудников работает в соей бригаде (если это металлург например) или в кабинете с коллегами по своему делу (например, бухгалтер работает в кабинете бухгалтерии с другими бухгалтерами). Конечно же, сотрудники тесно общаются неформально (в столовой, на перерывах) и обсуждают свои проблемы и успехи, советуются, обсуждают заработную плату и многое другое. Со временем, многие коллеги становятся хорошими друзьями, так как они помогают друг другу и работают для достижения единой цели.

Кроме этого, для сплочения коллектива, на предприятии ОАО «Челябвтормет» каждый вторник и четверг сотрудники могут поиграть в баскетбол. А также проводятся шахматные турниры.

Мы рассмотрели формальную и неформальную структуру предприятия ОАО «Челябвтормет». В наше время, одним из самых важных для организации является человеческий ресурс. Для многих людей, психологический климат в компании является более приоритетным, нежели заработная плата. Неформальные отношения очень сильно влияют на работу любого предприятия. Так, при конфликте одного отдела с другим, появляются дополнительные шумы и работа предприятия снижается. Необходимо контролировать неформальные структуры, отслеживать обстановку в каждой из неформальных групп, знать, кто является неформальным лидером. И самое главное, уметь управлять неформальной организацией для достижения общей цели организации, что повысит эффективность работы предприятия в целом и каждого сотрудника в частности.

**Заключение**

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.

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.

Управление группой имеет очень большое значение в современном менеджменте. Поскольку организации любого размера состоят из групп, менеджеру необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения и развития формальных и неформальных групп. Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

Чтобы 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.

Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, проводить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры как комитеты.

В своей курсовой работе, я применила полученные знания о формальных и неформальных организациях на предприятии ОАО «Челябвтормет». На практике, более понятно, что действительно, неформальные организации бурно развиваются и очень сильно влияют на эффективность организации в целом. Я считаю, что эффективному менеджеру необходимо уделять много внимания как формальным, так и неформальным организациям в компании, чтобы предприятие было более конкурентоспособно и достигало целей.

**Список литературы**

1. Организационное поведение. Мерсиянова И. В.
2. Основы менеджмента. Мескон, Альберт, Хедоури.
3. Словарь-справочник менеджера. Под ред. Лапуты М. Г.
4. Социология организаций. Фролов С.С.
5. Теория организации. Рогожин С. В., Рогожина Т. В.
6. Теория организации. Смирнов Э. А.
7. Теория организации. Мильнер Б. З.
8. Теория организации. Третьякова Е. П.
9. Теория организации. Под ред. Алиева В. Г.