Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Специальность – менеджмент

Кафедра теории организации и управления

**РЕФЕРАТ**

по дисциплине: «Теория организации»

на тему: «Проблемы сочетания формального и неформального в социальной организации»

Выполнил студент 2-го курса

Группа № УП4

Студенческий билет №

**Содержание**

Введение. 3

1. Понятие групп и их значимость 4

1.1. Формальные группы 5

1.2. Неформальные группы 6

2. Синтез формального и неформального в организации 8

2.1. Роль групп в процессе функционирования организации 8

2.1.1. Причины 9

2.1.2. Характеристики 11

2.1.3. Взаимодействия 13

2.2. Методы управления 16

2.2.1. Консультации 16

2.2.2. Обучение и внушение 17

2.2.3. Лояльность 18

2.2.4. Замена руководителя 18

2.2.5. Перевод на другое место работы 19

2.2.6. Размещение кабинетов 19

2.2.7. Признание естественных лидеров 20

2.2.8. Обмен информацией 21

Заключение 22

Литература 23

# 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.

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.

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

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

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

# Понятие групп и их значимость

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначи­тельны. Однако, если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осоз­нание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопле­ние людей становится группой.

Характерными особенностями группы является следующее:

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

## Формальные группы

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

В обиходной речи слово «формальный» имеет негативный оттенок, означающий не заинтересованность в результатах, равнодушное отношение к выполнению должностных обязанностей. И действительно, злоупотребление формальностями ведет к различного рода бюрократическим извращениям. Однако формальное имеет ряд достоинств:

* делает общим достоянием полученные знания и, основывающиеся на них, передовые технологии и приемы работ;
* устанавливает единые нормы и правила для всех, чем исключает произвол и способствует объективизации деятельности;
* обеспечивает «прозрачность» постановки дела для контроля и гласность для взаимодействия с общественностью, что, безусловно, важно для демократизации управления.

Таким образом, формальная группа имеет следующие особенности:

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

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

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

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

## Неформальные группы

Неформальные группы возникают в следствии принципиальной неполноты формальных групп, поскольку должностными инструкциями все возможные ситуации, какие могут случится, предусмотреть попросту невозможно, а формализовать все субъективные представления в качестве норм для регуляции общественных отношений возможно только при тоталитарных политических режимах.

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

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

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

Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

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

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

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

# Синтез формального и неформального в организации

Всякая реально существующая организация как социальная система всегда является соединением формальных и неформальных элементов, она как бы состоит из двух «половинок», соотношение между которыми очень подвижно и зависит от степени формализации или правовой регламентации в окружающей среде, возраста самой организации, ее культуры и стиля делового поведения, которого придерживается ее руководство.

## Роль групп в процессе функционирования организации

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.

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 существо­вании 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 рисунке 1 показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

### Причины

Структура и тип формальной организации стоятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Люди, вступая в формальную организацию, как правило, либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода, либо ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У них также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, к которым относится чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность, но люди часто не осознают их.



Рис. 1. Механизм образования формальных и неформальных организаций.

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

В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. Многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие бояться критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов, как, например: 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 скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию, чем обратится к руководителю. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – необходимое руководство к действию.

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

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

Люди также 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, 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.

### Характеристики

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.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль над сво­ими членами, и 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. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения и приемлемых видов работы. 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, что 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 или 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, 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.

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.

### Взаимодействия

Очень важно понимать, 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 (рис. 2.) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. 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.

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 неформальная 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.



Рис. 2. Модель Хоманса

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. Хотя 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.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктив­но, так, что 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. 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. В любом случае, не зависимо 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, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

## Методы управления

Для увеличения эффективности работы организации в целом, руководители должны использовать потенциальные выгоды неформальных организаций, стараясь одновременно уменьшить их отрицательное воздействие. Для этого в процессе функционирования организации могут применяться различные методы воздействия на неформальные группы.

### Консультации

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

Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях:

* они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения – это неосязаемая ценность, которая порой имеет очень важное значение;
* они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус;
* консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации.

Когда решение спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и весьма неправильно их толковать. С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях и это может способствовать разрушению представления о неизбежном между ними конфликте интересов. Конечно, когда реальный конфликт интересов существует, например, по вопросу о заработной плате, то, может быть, консультация и не поможет его устранить. Но даже в этом случае, получив возможность поставить себя на место руководителя и понять, как данная проблема выглядит с точки зрения его обязанностей, группа может с большей готовностью согласиться с неприятным решением.

Консультации – это важный механизм защиты групповых ценностей, потому что они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям, которые в случае принятия были бы затем обязательно отменены, но уже с ущербом для престижа предложивших их кругов. Подобным же образом консультации, позволяя заранее оценить реакцию участвующей в них группе, помогают избежать непопулярных решений, способных оказать столь разрушительное воздействие на моральный дух, что оно свело бы на нет любые возможные выгоды от этих решений.

В последние годы совещательные методы приобретают все большую популярность, однако во многих организациях консультативной практики до сих пор избегают как высшие, так и низовые руководители, которые полагают, что она повлечет за собой снижение их статуса, ограничив их «права» в реализации властных полномочий.

### Обучение и внушение

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

На низовом уровне этот прием сводиться к объяснению людям причин, по которым осуществляется то или иное назначение на должность, или того, как их скромная работа соотносится с важными целями организации. Использование этого метода бесспорно влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

### Лояльность

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

После того как администрация добилась лояльности своих руководящих, они становятся защитниками точки зрения организации перед своими коллективами. Довольно редко бывает легко завоевать лояльность руководящих работников и тем самым добиться их самоотождествления с организацией, потому что каждый администратор не может быть совершенно невосприимчивым к позициям и требованиям нижестоящих работников. Противовесом его человеческим склонности находить удовлетворение в самоотождествлении со своими подчиненными может служить лишь перспектива большего удовлетворения в качестве компенсации за отождествление с теми, кто занимает более высокое положение.

### Замена руководителя

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

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

### Перевод на другое место работы

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

### Размещение кабинетов

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

### Признание естественных лидеров

Решающий административный механизм контроля за групповым поведением – это выявление естественных лидеров и управление ими. Один из современных теоретиков, развивая эту мысль, пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».[[1]](#footnote-1)

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

Поскольку количество руководящих постов в организационной иерархии ограничено, проблему естественного лидера не всегда можно решить повышением. Порой альтернативное решение дает горизонтальное перемещение. Человека, виновного в горизонтальном проступке (нарушителя с точки зрения организации в целом), можно перевести на такую должность, где он способен принести меньше вреда, или же его можно переводить достаточно часто, чтобы у него не было времени нанести вред.

### Обмен информацией

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

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

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

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

# Заключение

Проблема существования и взаимного влияния формального и неформального в социальной организации 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.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. К потенциальным выгодам относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

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.

# Литература

1. Радченко А.В., Смирнов Э.А. Теория организации /Курс лекций под ред. Г.Р. Латфулина, – М.: ГУУ, 1999.
2. Я.В. Радченко. Организация – порядок. Учеб. пособ.– М.: БЕК, 1998.
3. Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации /Пер. с англ. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.
4. Зигерд В., Лонг Л. Руководить без конфликтов /Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.
5. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом – М.: Дело, 1993.
6. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – М.: Центр, 1998.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ., М.: Дело, 1994. [↑](#footnote-ref-1)