**Основы менеджмента и маркетинга 2 курс ППССЗ Группа 44**

**Задание к 30.05.20 – 4 пара**

**Раздел 1 Менеджмент как управленческая деятельность**

**Практическое занятие № 3Коллектив и его структура.**

***Ознакомьтесь с теоретическим минимумом по материалу темы и выполните практические задания по материалу темы.***

**Теоретический минимум**

**Коллектив** - устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

**Коллектив** - это относительно самостоятельное развивающееся явление, которое подчиняется особым социально-психологическим закономерностям. Коллектив, образно говоря, социально-психологический организм, требующий индивидуального подхода. Очень важно руководителю ясно видеть структуру межличностных взаимоотношений в коллективе, чтобы уметь найти индивидуальный подход к членам коллектива и влиять на формирование и развитие сплоченного коллектива. Настоящий сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, проходя ряд этапов.

**Основные признаки коллектива**

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, главным из которых можно считать наличие общей цели у всех ее членов. Она может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей каждого, или задаваться извне, но всегда будет единой для всех, а не просто одинаковой, схожей. В последнем случае группа являлась бы уже не коллективом, а объединением, члены которого могут поддерживать между собой отношения типа контрактных или договорных в определенных границах правил поведения.

Другим признаком коллектива является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п. Такое психологическое признание делает возможным практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов. Этому существует несколько причин.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека в отдельности. Во-вторых, на его основе удается выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специализации труда, и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность их деятельности. В-третьих, создаются условия успешно решить проблемы там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Признаком коллектива можно считать наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику участников.

У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей истории в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

**Виды коллективов**

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят и от его вида. Видовая классификациятрудового коллективаопределяется по ряду признаков.

А) ***По статусу*** трудовые коллективы делятся на:

- официальные

- неофициальные

Официальные коллективы являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности. Действия членов таких коллективов регулируются правилами и принципами рациональной бюрократии.

Неофициальные коллективы нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может просматриваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Б) ***Исходя из сроков существования*** трудовые коллективы могут быть:

- временные, предназначенные для решения разовой задачи;

- постоянные.

В) ***По размерам*** трудовые коллективы делят на:

- малые - от трех до пяти-семи участников

- средние - от одного до двух-трех десятков человек

- большие - от нескольких десятков и до многих сотен трудящихся

В большом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, понятнее связь индивидуальных и общих задач, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет, но больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже заинтересованность. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них легче решаются вопросы о преемственности.

Малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных общностью целей и норм поведения, личными интересами, неформальным контролем. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Наиболее близкие и равноправные отношения между участниками складываются в диадах и триадах, т.е. группах, состоящих из двух-трех человек. Диады легче всего разрушаются, но отношения приносят наибольшее удовлетворение их членам. В триаде рано или поздно происходит сближение между двумя и исключение третьего, который может играть роль посредника, оппортуниста или властителя.

В рамках квартетов и квинтетов могут обосабливаться пары с более тесными взаимосвязями; возникать структуры типа «звезды» с центральным участником, диктующим остальным свою волю, либо «цепочки» с ослабленными контактами.

Увеличение размера группы влияет на поведение ее членов. Более крупные группы продуктивнее, но в них меньше согласия между участниками и меньше конформизм. В таких группах чаще наблюдается социальное неравенство и трудности в налаживании контактов, причем в большей мере это относится к группам с четным составом участников, чем с нечетным. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Поэтому для управления ими нужны специальные менеджеры.

Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление. Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку, как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке, и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива лишь в необходимых случаях оказывают друг другу требуемую помощь.

Во вторичных коллективах, которые формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей во вторичной группе можно безболезненно заменять.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является команда. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Осуществляет давление на участников и часто конфликтна.

Команды характеризуются ясными вдохновляющими целями, эффективной структурой, особо высокой компетентностью работников, климатом сотрудничества, стремлением к хорошей работе, становящимся нормой, внешней поддержкой, всеобщим признанием и опекой руководства.

Обычно команды защищают свои границы, себя от давления и угроз, привлекают внимание важных людей к своей работе, следят за политической ситуаций в организации и создают альянсы с другими командами. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли. Знание менеджерами этих ролей позволяет формировать команду из нужных лиц.

Г) ***По составу*** коллективы бывают:

- гомогенные (однородные);

- гетерогенные (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи.

Д) Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является ***степень свободы***, предоставляемая их участникам. При этом она рассматривается в двух аспектах: во-первых, как свобода вхождения в коллектив, которая варьируется в довольно значительном диапазоне - от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов.

Можно говорить также о свободе активного участия в деятельности коллектива; в одном случае оно требуется постоянно, в другом - может быть эпизодическим или даже формальным. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

Е) ***По характеру внутренних связей:***

- формальные - предписываются заранее

- неформальные - складываются спонтанно, сами собой.

Ж) ***В соответствии с их функциями*** выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели как официальной, так и неофициальной; на реализацию совместных интересов и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других - имеет место специфика отдельных видов труда, что делает взаимозаменяемость ограниченной. В третьих - имеется глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость работников в принципе невозможной, так что нормальное функционирование коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено, и это нужно учитывать руководителю.

Для определения вида коллектива важным является профессиональный признак, род занятий и специальность работающих. Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей строительного треста, тракторной бригады совхоза или колхоза, воинский коллектив зенитно-ракетного полка и т.д.

 **Структура коллектива**

***Социальная структура коллектива*** - это его строение, которое определяется составом и сочетанием в нем различных социальных групп. Под социальной группой понимают совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и регулярно взаимодействующих для достижения какой-либо цели. Социальная структура коллектива - это важный параметр, влияющий на эффективность деятельности предприятия. Благоприятная социальная структура способствует развитию трудовой активности, творческой инициативы, высокой дисциплины труда и росту его эффективности. Неблагоприятная социальная структура затрудняет эффективное решение производственных задач.

В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные срезы коллектива предприятия, а в связи с этим выделяются следующие разновидности социальной структуры: функционально-производственная, демографическая, национальная, социально - психологическая и др.

***Функционально-производственная структура*** складывается из функциональных групп работников: служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей), рабочих (основных, вспомогательных), младшего обслуживающего персонала, учеников, военизированной и пожарной охраны и др. Эти функциональные группы объединяются в производственные подразделения, имеющие иерархию и подчиняющиеся определенным должностным лицам.

Выполняя свои обязанности, работник вступает с другими членами трудового коллектива в официальные или формальные отношения, которые отражают профессионально-трудовую сторону жизни трудового коллектива. Группы, созданные по воле руководителя для совершения производственного процесса, являются подразделениями фирмы и называются формальными группами. Задачей формальных групп по отношению к фирме является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей. На характер формальных отношений большое влияние оказывают индивидуальные особенности руководителя и членов трудового коллектива. Формальные группы и их отношения образуют структуру фирмы. Формальная или функциональная структура отражает сложившееся в трудовом коллективе разделение труда между отдельными группами или лицами в зависимости от деловых их других качеств.

***Формальная структура безлична***. Она определяется служебными положениями, инструкциями, приказами, в которых определены права и обязанности каждого члена трудового коллектива, то есть определены должностные роли, которые должен выполнять каждый работник. Весьма важно, чтобы каждый член формальной группы четко знал свою должностную роль и стремился ее выполнить полностью, качественно и вовремя. На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

- группы руководителей (командные группы). Группа руководителей - это руководитель фирмы или ее подразделения и его штаб;

- группы исполнителей (рабочие группы). Рабочая группа - подразделения или группы, работающие над одним и тем же заданием и имеющие определенную самостоятельность в своем труде;

- целевые группы (целевые комитеты). Целевая группа - комитет, который временно создается для заполнения пробелов существующих в организационных структурах.

Взаимозависимые группы и их отношения образуют систему, которая эффективно должна работать как единый слаженный механизм. Чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа, и знает факторы ее эффективности, чем лучше он владеет искусством эффективного управления формальными группами, тем больше вероятность того, что он сможет повысить производительность труда своего подразделения и фирмы в целом.

***Демографическая структура коллектива*** определяется составом его по возрасту, полу. Социологические исследования подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой дисциплиной, но при этом возрастают элементы консерватизма при внедрении новшеств, повышается уровень потерь рабочего времени из-за повышенной заболеваемости работников и т.д. Преобладание молодежи также отличается специфическими проявлениями - повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др. Национальная структура коллектива еще сравнительно недавно имела второстепенное значение. Однако с распадом СССР, ростом сепаратизма и национального самосознания национальный состав коллектива становится заметным фактором стабильности или, наоборот, повышенной напряженности на предприятиях.

Социально-психологические группы формируются по общности интересов, ценностных ориентаций, увлечений, в их состав могут входить работники разных целевых групп.

Совокупность указанных, а также других социальных групп формирует в коллективе определенный морально-психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих целей производства и т.д. Как только создан трудовой коллектив, он становиться также социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не только по предписаниям руководителей. Социально-психологическая группа - это общность людей, как правило, в пределах до 7 человек, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей. Социально-психологические группы возникают в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работающих как личностей.

Причиной существования социально-психологической группы является общность целей, интересов и склонностей людей, их взглядов, привычек, устремлений. Они образуются как на производстве, так и вне производства. Но для образования социально-психологических групп особенно благоприятна трудовая среда, где люди обычно собираются каждый день многие годы. Группы в 3-5 человек можно наблюдать «невооруженным» глазом. Например, перерыв в собрании. Люди группируются. Но группы больше 5 человек сохраняются 2-3 минуты. Потом кто-то отойдет, группа разделится, но все это происходит незаметно от самих людей (одному скучно, другого вызвали и т.п.). А 2-4 человека могут простоять долго. То же самое на вечеринках, в домах отдыха и т.д.

Причина: эмоциональный ресурс и объем внимания человека ограничены по величине и времени. Поэтому он не может поддерживать длительные контакты более чем с 5 людьми одновременно. Социально-психологическая группа характеризуется определенной социально-психологической общностью: чувством солидарности, взаимного доверия, помощи, защиты и т.д.

В спонтанно возникающих (эмерджентных) социально-психологических группах имеется своя иерархия, свои лидеры и задачи. В них вырабатываются определенные правила, нормы поведения, которые создают порядок и режим функционирования данных групп. Групповые нормы и правила являются своеобразным регулятором внутригруппового поведения. Они нередко диктуют характер взаимоотношений подчиненных с руководителем, отношение к труду, участие в разных формах внегруппового общения. Социально-психологическая группа может обладать огромным влиянием на своих членов (мнение, давление группы). Принадлежность к указанным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Как правило, в такой группе выделяется лидер. Лидером является лицо, которое ведет членов группы за собой, потому что обладает благоприятными для них качествами. Лидер данной группы не наделен административной властью, то есть он не имеет формального права распоряжаться и требовать исполнения. Но его влияние на членов этой группы может быть очень значительным. Неформальная или социально-психологическая структура трудового коллектива объединяет в себе ряд неформальных групп, которые образуются в нем вне компетенции руководства.

Неформальные отношения между отдельными группами складываются и существуют независимо от служебной субординации людей на основе общности интересов, сходства характеров, психологической близости, симпатий и антипатий, общественного признания, авторитета.

Неформальная структура трудового коллектива создается личными качествами его членов. Часто неформальные объединения оказывают сильное влияние на качество деятельности трудового коллектива и на его организационную эффективность.

Чтобы успешно управлять трудовым коллективом, руководителю необходимо не только уметь анализировать межличностные отношения внутри группы, но также знать характер межгрупповых отношений (функциональных и личностных).

**Этапы развития трудового коллектива**

По Г. Резнику процесс формирования трудового коллектива в общем случае складывается из трех этапов:

**Первый этап** - ориентационная стадия образуется трудовая общность, основу объединения которой составляют преимущественно формально-функциональные связи, носящие вынужденный, обусловленный технологией характер. Такие связи осуществляются главным образом в силу внешнего, административного давления, надзора и контроля ради получения вознаграждения за труд, как средства достижения личных целей, не имеющих отношения к главной цели организации. Такая трудовая общность еще не является трудовым коллективом и имеет место либо на начальной стадий существования трудовой общности, либо в стадии ее кризиса и дезорганизации, когда она по тем или иным причинам распадается.

На данном этапе организатор коллектива - руководитель, от него исходят все требования.

На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют. По истечении определенного времени и при известных управленческих усилиях трудовая общность может перейти на 2-й этап.

**Второй этап** - взаимоадаптационная стадия. Отличается наличием сформировавшегося за это время устойчивого «ядра», способного оказывать влияние на других сотрудников, цели которых не совпадают с целями организации. Это «зародыш» будущего реального трудового коллектива, члены которого идентифицируют себя с организацией, воспринимают ее цели как свои собственные. На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

Основная цель руководителя на этой стадии - максимально использовать возможности коллектива для решения тех задач, ради которых этот коллектив создается. Практически только теперь коллектив достигает определенного уровня своего развития как субъект воспитания, в результате чего и становится возможным целенаправленно использовать его в целях индивидуального развития каждого отдельного работника. В общей атмосфере доброжелательности по отношению к каждому члену коллектива, высокого уровня руководства, стимулирующего положительные стороны личности, коллектив становится средством развития социально важных качеств личности.

**Третий этап** - стадия консолидации (сплочения). На 3-м этапе, когда трудовая общность может быть названа трудовым коллективом (реальным), большинство ее членов разделяют цели организации, идентифицируют себя сданной общностью. На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Руководитель на этом этапе старается сплотить коллектив, дает четкие ориентации на достижение целей.

Теоретически возможен и **4-й этап**, когда почти каждый член трудовой общности активно работает, сознательно способствуя достижению общеорганизационных целей. Однако это, скорее, идеал, к достижению которого должна стремиться служба управления персоналом как основной цели социального развития организации и кадровой политики ее руководства. Соотношение формальных общеорганизационных и личных целей трудовых общностей является определяющим, но не единственным показателем уровня развития трудового коллектива. Другими важными показателями этого уровня являются диапазон и объем функций, выполняемых трудовым коллективом наряду с основной производственной, экономической функцией. Трудовая общность, достигая состояния трудового коллектива, объединяет сотрудников организации не только в основной производственной деятельности, но и в деятельности, относящейся к другим сферам общественной жизни, предоставляя им возможность удовлетворять важные социальные потребности: в общении, участии в управлении организацией, в самовыражении и самосовершенствовании, в приобщении к культурным и духовным ценностям. Реальный трудовой коллектив, как правило, предоставляет, прежде всего, основной набор социальных услуг, составляющих так называемый социальный пакет. Важное отличие трудового коллектива от других менее развитых трудовых общностей - наличие в его социальной структуре достаточно большого числа неформальных групп по интересам, в том числе непосредственно связанным с производственной деятельностью, таких, например, как общества (советы) по рационализации и изобретательству, кружки качества и т.п.

**Роль и значение трудового коллектива**

В условиях существования разнообразных форм собственности, рынка и конкуренции существенно изменяется роль и значение трудовых коллективов.

Трудовой коллектив - это объединение работников, осуществляющих совместно трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии (объединении, фирме, концерне и т.д.), учреждении, организации.

В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений.

Постепенно расширяются полномочия и самостоятельность коллектива в принятии различного рода решений, в развитии управления и самоуправления.

Для создания трудового коллектива необходимы, как минимум, следующие условия:

А) наличие, по крайней мере, двух людей, которые сознательно считают себя частью этой группы;

Б) наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены этой группы;

В) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Роль и значение трудовых коллективов в развитии общества огромны. От эффективности и качества труда работников, в конечном счете, зависят процветание общества, уровень и качество жизни людей. Путь же к успеху каждого трудового коллектива - это снижение себестоимости и издержек производства, повышение его эффективности, технического и технологического уровня и уровня организации производства; повышение объемов и качества выпускаемой продукции и услуг; максимальный учет запросов потребителя и снижение цен с целью завоевания рынка сбыта, в итоге - улучшение всей экономики и уровня жизни населения в частности.

Каждому трудовому коллективу присуща своя трудовая среда.

Человеческий труд определяется как целенаправленная человеческая деятельность, в процессе которой он (человек) создает материальные и духовные ценности для удовлетворения существенных человеческих потребностей. Труд совершается всегда в определенном пространстве и времени определенными средствами труда в рамках конкретных общественных отношений, которые возникают между людьми в процессе их трудовой деятельности. В данном случае под средой можно понимать совокупность условий и воздействий, имеющихся в некотором окружении. Человеческая трудовая деятельность осуществляется в трудовой среде. Поэтому под трудовой средой понимаются средства, условия труда и взаимоотношения индивидов, участвующих в трудовом процессе.

Трудовая среда включает физические факторы - это воздух, температура, влажность, освещение, трудовое оформление, уровень шума и т.д., а также технико-технологические факторы - это средства труда, предметы труда и технологический процесс.

Средства труда, предметы труда и люди в трудовом коллективе находятся в постоянном взаимодействии. Элементы физической трудовой среды подвержены постоянным изменениям. Эти изменения происходят быстрее среди элементов физической трудовой среды, являющихся продуктом человеческого труда и порождают целый ряд социальных последствий.

Изменение материальных элементов физической трудовой среды, являющихся частью природы, происходит медленнее и до определенного момента с меньшими социальными последствиями. Положение человека в трудовом коллективе может быть различно и зависит от того, преобладают ли в физической трудовой среде материальные факторы, являющиеся частью природы, или материальные факторы, являющиеся продуктом человеческого труда.

Отношения, в которые вступают люди в процессе трудовой деятельности, образуют социальную трудовую среду. В ходе трудовой деятельности люди вступают в общественные отношения, и в рамках этих общественных отношений формируются межличностные отношения, взаимное поведение индивидов. Характер межличностных отношений в трудовом коллективе определяется социальным статусом и ролью индивида в трудовом коллективе и оказывает существенное влияние на поведение человека в трудовой среде и достижение эффекта трудовой деятельности.

На поведение работников и эффективность трудовой деятельности оказывают влияние также такие факторы, как формы организации и оплаты труда, производственно-бытовые условия, жизненное окружение работников и т.д.

**Управление формальными и неформальными группами**

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

Несмотря на то, что неформальные организации созданы не по воли 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 не выполнял свой функции, невозможно определить, какие действия и отношения потребуются для достижения целей в организаций, стремящийся вперед. Руководителю и подчинённому 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 должностного взаимодействия отдельных лиц и групп, от которых зависит их деятельность. Чтобы справляется с такими ситуациями, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа, и какое место в ней занимает процесс руководства.

Одним из необходимых условиях эффективности управления также является умение работать в малых группах, таких как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, и умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Впервые деление малых групп на формальные и неформальные было предложено Э. Мэйо. Его Хоторнские эксперименты продемонстрировали, что организация - это социальная система. Хоторнский эффект - это условия, в которых новизна дела или дополнительное внимание к нему приводят к искаженному (чересчур благополучному) результату эксперимента.

**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**:

- Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

- 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:

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;

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.

В организации существует три основных типа формальных групп:

·группы руководителей;

·производственные группы;

·комитеты.

**Командная (соподчиненная) 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. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы - это **рабочая (целевая) 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. Рабочие (целевые) группы имеются в составе таких известных компаний как «Хьюлетт-Паккард», «Моторола», «Техас Инструментс» и «Дженерал Моторс». Более двух третей от общего числа сотрудников компании «Техас Инструментс» (89 с лишним тыс. человек) являются членами целевых групп. За повышение общей эффективности компании они могут получать 15-ти процентную надбавку к своему бюджету. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

Третий тип формальной группы - **комитет** - это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. От других структур комитет отличает групповое принятие решений. Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Постоянные комитеты - это комитеты, существующие перманентно, а специальные комитеты - это временные образования. Комитеты приносят наибольшую пользу в ситуациях, где принимаемое решение, скорее всего, будет непопулярным и где групповое решение поднимет дух организации, где необходимо координировать деятельность различных подразделений или когда нежелательно отдавать всю власть в одни руки.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать - как единый слаженный коллектив. Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

**Неформальные группы**

Неформальные группы возникают вследствие принципиальной неполноты формальных групп, поскольку должностными инструкциями все возможные ситуации, какие могут случиться, 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:

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.

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:

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;

Асоциальные, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;

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.

**Особенности неформальных групп**

***Социальный контроль***

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

***Сопротивление переменам***

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

***Неформальные лидеры***

Неформальные организации, также как и формальные, имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия. Существенным отличием является только то, что неформальный лидер делает опору на признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения.

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.

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

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

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

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

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 социальных контактов. Поэтому люди часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

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

**Влияние неформальных групп на организацию**

Некоторые руководители считают, что неформальная группа - это результат неэффективного управления, однако возникновение данных групп естественно и весьма распространено; они есть в каждой организации.

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

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что 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, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

**Практические задания**

1. Разобрать вопрос о направлениях изменений, происходящих в коллективах под действием различных причин. Как сегодня соотносятся формальный и неформальный коллективы? Какова роль того и другого?

2. Постарайтесь выяснить объективную и субъективную основы складывающихся отношений в коллективе.

3. Охарактеризуйте процесс включения нового сотрудника в коллектив и взаимодействие людей друг с другом, отдельных работников и группы, групп между собой и т.д.

4. Какие трудности возникают для руководителя и для нового сотрудника? Составьте перечень вопросов, которые требуют своего решения для ввода «в строй» нового работника.

5. При каких условиях можно считать, что работник стал полноправным членом данного коллектива?

6. Охарактеризуйте особенности следующих коллективов:

преподавательский:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

студенческий:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

коллектив пенсионеров:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

воинский:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

коллектив ученых:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

коллектив рабочих промышленного предприятия:\_\_\_\_\_\_\_\_

коллектив медицинских работников:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

коллектив спортсменов:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

мужской коллектив:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

женский коллектив:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

коллектив молодых специалистов:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

разновозрастный коллектив:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_