

Варакулина М.В.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние на трудовое поведение личности групп, формальных и неформальных, и проявлений группового поведения в трудовой жизни.

Социальный процесс взаимодействия индивидов в группах определяют как групповую динамику. Значительный вклад в исследование групповой динамики внесли Э.Мэйно в 1920-1930-х гг. (показал, что рабочие стремятся к образованию неформальных групп, оказывающих влияние на удовлетворение трудом и его эффективность) и К.Левин (показал, что различные виды руководства вызывают различную реакцию групп).

Изучение поведения индивидов в группах остаётся актуальной проблемой и на современном этапе. Как образно отметили Д.Кракхард и Дж.Хансон: «Если формальная группа представляет собой скелет компании, то неформальная – её центральную нервную систему, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции её сотрудников».

Специалисты отмечают, что во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом от 50 до 80% времени менеджеров тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы руководителя зависит от понимания особенностей групповой работы и от способности правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой.

Само понятие «группа» трактуется по-разному в системе разных научных дисциплин и подходов. Г.М. Андреева приводит определение *условных групп* – произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учёта и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней. *Реальные группы* – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков в которых люди определённым образом осознают свою принадлежность к группе (хотя мера и степень осознания могут быть различными) [2].

Группа обладает рядом характеристик, к основным из них относят:

Состав группы зависит от её вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров

Структура группы может быть формальной, т.е. отражать формальную сторону группового взаимодействия и неформальной, т.е. основываться на симпатиях, предпочтении и отражать неформальную сторону.

Групповые процессы – это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование группы, формирование, нарастание сплочённости, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы – это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группы ожидают соблюдения норм, а каждый индивид решает принимать или отвергать принятые правила (т.е.

оставаться в группе или выходить из неё). Такие нормы распространяются как на выполнение производственных задач, так и на взаимоотношения членов группы. Группа, нормам которой стремится соответствовать индивид, называется *референтной группой*. Сотрудники организации могут входить в более чем одну референтную группу.

Для того чтобы мотивировать членов группы к соблюдению принятых в ней норм референтная группа обычно использует вознаграждения и штрафы, или **санкции**. На членов группы, не желающих подчиняться правилам, оказывается постоянное давление (вплоть до насильственных действий) до их полного подчинения (соблюдение норм или уход из группы).

Состав группы, структура, процессы, нормы и санкции определяют потенциал группы. Выявление группового потенциала выступает одной из основных проблем стоящих перед руководителем, поскольку это позволяет эффективно и полно этот потенциал использовать.

Группа устанавливает положение индивида, его статус. Каждый член группы играет определённую роль. В основе типологии ролей лежат отношения власти-подчинения.

Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются специфической совместной групповой деятельностью. Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе даёт анализ таких групп, где существует жёсткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Пользуясь греческим алфавитом, статусно-ролевое распределение в такой группе обычно определяется следующим набором ролей:

- альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;
- бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;
- гамма-1 – приближённые, опора, соратники, команда альфы;
- гамма-2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;
- гамма-3 – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика "кнута и пряника", причём "пряником" может быть введение в число приближённых (кооптация), а "кнутом" – ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и вплоть до физической расправы;
- гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т.д.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;
- омега – "козёл отпущения" – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль в группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства "мы" в противовес омеге, которая как раз и есть "не мы". Если личность в позиции омеги не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Таблица 1. Различия неформальных и формальных групп

Основа для сравнения	Неформальная группа	Формальная группа
Общие взаимоотношения	Неофициальные	Официальные
Основные концепции	Власть и политика	Права и обязанности
Основное внимание к	Человеку	Должности
Источник власти лидера	Исходит от группы	Делегируется руководством
Руководство к поведению	Нормы	Правила
Источники управления	Санкции	Вознаграждения и штрафы

Таблица 2. Потенциальные достоинства неформальной группы и связанные с её деятельностью возможные проблемы

Достоинства	Проблемы
<ul style="list-style-type: none"> • Способствует повышению общей эффективности организации • Облегчает управленческую нагрузку менеджмента • Благоприятствует выполнению рабочих заданий • Способствует сотрудничеству и кооперации • Благоприятствует сокращению разрыва в способностях менеджеров • Улучшает коммуникации • Способствует удовлетворению от труда и стабильности рабочих групп • Снимает эмоциональную нагрузку на работника • Побуждает менеджеров к более чёткому планированию 	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует появлению нежелательных слухов • Благоприятствует формированию нежелательных установок • Затрудняет осуществление перемен • Иницирует конфликты между индивидами и группами • Негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников • Ослабляет мотивацию и удовлетворение • Находится вне сферы контроля менеджмента • Благоприятствует проявлению конформизма • Иницирует ролевые конфликты

Довольно сильно такое групповое разделение проявляется в группах социально-незрелых личностей – детей, преступников.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль. Если группа обеспечивает удовлетворение потребностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям личности, это можно считать положительным моментом в её развитии. Если этого не наблюдается, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой.

Группа может подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо, если уход из группы ставит под угрозу здоровье или жизнь. Группа же помогает личности усвоить её нормы и ценности, осуществить социализацию. Пребывать вне каких-либо групп длительное время человек не в состоянии: вне общества, вне группы себе подобных человек деградирует, теряет способность общения, взаимодействия.

Выделяют следующие виды групп:

А. *Большие и малые (контактные)*, в которых имеется возможность непосредственного контакта каждого с каждым. Под малыми группами понимаются два или более лица, взаимодействующие между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

В. *Первичные* (коллективы отделов, служб, подразделений, т.е. существует непосредственный контакт между членами группы) и *вторичные* (для общения в этих группах не обойтись без посредника, т.е. степень взаимодействия членов группы между собой достаточно низка).

С. *Формальные* (имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации) и *неформальные* (образуются спонтанно для удовлетворения тех интересов работников, которые по какой-либо причине не удовлетворяются в рамках формальной группы).

Интерес к неформальным организациям во многом был инициирован исследованиями Э. Мэйо в компании *Western Electric* в 1930-х гг., которые позволили сделать вывод о том, что неформальные группы – совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной органи-

зацией, но возникающих спонтанно как результат взаимодействий сотрудников. В неформальных организациях основную роль играют члены групп и их взаимоотношения, тогда как в формальных группах акцент делается на официальных ролях в терминах должностных прав и обязанностей индивидов. Неформальная власть, таким образом, обращается к человеку как к личности, тогда как формальная – к занимаемой сотрудником должности. Неформальная власть носит личный характер, формальная устанавливается официально [1]. Указанные отличия неформальных и формальных групп приведены в таблице 1.

В неформальных группах лидер получает властные полномочия от членов группы, а не от менеджмента; он не имеет отношения к формальной командной цепочке и нередко вступает в конфликт с последней. В силу своей специфичной природы неформальная группа находится вне сферы контроля менеджмента. С другой стороны каждый менеджер наряду с формальными властными полномочиями обладает определённой неформальной властью, уровень которой, как правило, не превосходит влияния других членов группы. Таким образом, в каждой рабочей группе обычно взаимодействуют формальный и неформальный лидеры.

Различия между формальными и неформальными группами определяет то, что формальные организации могут быть достаточно крупными, в то время как неформальные (по крайней мере, опирающиеся на личные связи) – включают в себя ограниченное число участников.

Неформальные группы формируются из формальных организаций и их деятельность, как правило, отличается от ожиданий менеджмента, что обусловлено, как минимум тремя причинами. Во-первых, *работники организаций ведут себя не так, как предполагалось менеджментом* (более произвольно, в сравнении с планами, или менее, так как в процессе труда они опираются на индивидуальный опыт и знания). Во-вторых, *каждый сотрудник обычно взаимодействует с другими людьми, причём отнюдь не по установленным высшим менеджментом правилам*. В-третьих, *системы отношений, верований и предпочтений рабочих* могут существенно отличаться от ожиданий менеджмента.

Неформальные группы, как в любое явление, имеют достоинства и недостатки (табл. 2).

Особое значение неформальных групп связано с тем, что их взаимодействие с формальными системами определяет эффективность организации. Формальные планы и политика предприятия не адекватны динамике проблем, поскольку они не всегда учитывают возможные трудности и не отличаются гибкостью (в отличие от неформальных отношений).

Ещё одно достоинство неформальных групп состоит в том, что они способствуют снижению управленческой нагрузки. В случае, когда менеджер уверен, что неформальная группа поддерживает цели предприятия, исчезает необходимость жёсткого контроля, появляется возможность делегирования полномочий и децентрализации власти.

Неформальная организация сокращает разрыв в способностях менеджеров. Если менеджер не очень силен в вопросах планирования, неформальную помощь может оказать подчинённый, что означает повышение общего уровня управления. Деятельность неформальной группы также может привести к повышению уровня удовлетворённости от труда сотрудников и стабильности рабочих групп (насыщаются потребности их членов в принадлежности и безопасности).

Нередко неформальная группа становится эффективным коммуникативным каналом, поскольку позитивно воздействует на ориентацию работников во внешней среде. Кроме того, именно неформальная группа выполняет функции так называемого «неформального клапана», способствуя снятию эмоционального напряжения, уменьшению стрессов работников.

Одна из основных проблем неформальных групп – противостояние переменам, ибо каждая группа стремится оградить принятые в ней взаимодействия от внешних влияний. Очевидно, что неформальные организации могут оказывать существенное давление на своих членов.

Общим случаем в групповой деятельности является распространение слухов. Как правило, данное явление обусловлено, кроме прочего, недостатком информированности сотрудников. Позитивное значение информированности человека о происходящих событиях, их причинах и возможных последствиях может рассматриваться в нескольких плоскостях:

- получение доступа к информации является признаком уважительного отношения организации к работнику и предполагает ответное выражение уважения в форме добросовестного исполнения обязанностей;
- информированность, а ещё лучше участие в принятии решений, формирует чувство причастности к происходящему в организации, чувство собственной значимости, что позволяет человеку планировать своё развитие и карьеру, а это определяет положительную установку на труд в данной организации и стремление к успеху именно в её структуре, создаёт ощущение удовлетворённости трудом и ориентирует на полную отдачу;
- информированность снижает, потребность в получении информации из других источников, удовлетворяет естественное любопытство и препятствует появлению неформальных групп и лидеров на почве недостатка информации;
- в организации с развитой системой информирования сотрудников снижает действенность такого неформального вида коммуникаций, как слухи, которые ухудшают социально-психологический климат.

Нередко деятельность предприятия осложняется ролевыми конфликтами, когда сотрудники пытаются соответствовать как требованиям неформальных групп, так и требованиям организации. Избежать подобных конфликтов позволяет тесное взаимодействие менеджеров и неформальных групп. В то же время полная удовлетворение потребностей сторон вряд ли достижимо, поскольку нередко эти потребности противоречат друг другу.

Ещё одной проблемой является наличие внутригрупповых конфликтов и противостояний, что естественно отрицательно

сказывается на производительности и выполнении производственных заданий.

Достоинства неформальных организаций наиболее ярко проявляются в сплочённых группах. Под **сплочённостью** обычно понимается степень, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива[1].

На стадии формирования коллектива решаются проблемы совместимости членов коллектива. Эта же задача возникает в случае каких-либо изменений в составе группы, в статусе её членов, в организации и условиях труда группы, в расстановке рабочих мест, в технологии или просто при появлении признаков неблагополучия в коллективе, напряжённости во взаимоотношениях. Трудовой коллектив – это живой организм, все элементы которого меняются под влиянием внешних и внутренних факторов. В социологии труда различают следующие виды совместимости:

- **физическая** (по силовым параметрам, по выносливости);
- **психофизиологическая** (по параметрам анализаторских систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая);
- **социально-психологическая** (по интегрированным личностным свойствам, таким как характер, темперамент, коммуникативность, вкусы, пристрастия);
- **социально-идеологическая** (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам).

В разных трудовых обстоятельствах требования к степени совместимости различны, но решать эту задачу необходимо всегда. Бывает, что наиболее продуктивным является не близость параметров, а их взаимодополнение, что определяющими являются один или два вида совместимости, а остальные несущественны.

Для повышения эффективности функционирования организации менеджерам целесообразно находится в тесном взаимодействии с неформальными группами. Для этих целей целесообразно идентифицировать неформального лидера. Лидер группы обладает наивысшим статусом и пользуется определёнными привилегиями. В крупных неформальных группах может быть несколько лидеров, которые в какой-то степени дополняют друг друга. Нередко менеджеру не удаётся однозначно определить неформального лидера группы. В таком случае необходимо проанализировать поведение членов группы.

Выявить лидера группы и составить визуальный групповой портрет позволяет использование **сетевой диаграммы** (пример сетевой диаграммы приведён на рис.1).

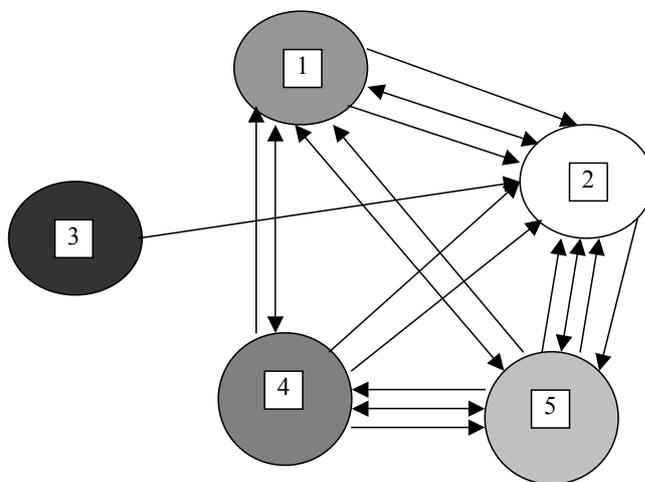


Рис. 1. Пример сетевой диаграммы.

На диаграмме круги – члены группы, а стрелки – направления взаимоотношений внутри группы. Член группы, обозначенный на диаграмме белым цветом (2) – явный лидер, в противовес тому, который определен черным цветом (3) и является явным изгоем.

Поскольку неформальные группы находятся вне сферы контроля менеджмента, их невозможно запретить приказом по предприятию. Поэтому целесообразно выполнять некоторые правила, которые позволят наиболее эффективно взаимодействовать формальной и неформальной организации[1]:

1. Необходимо принять и понять неформальные группы, существующие на предприятии;
2. Необходимо определить принятые в группе установки и образцы поведения;
3. Прежде, чем предпринимать какие-либо действия по отношению к неформальной группе, необходимо оценить возможные последствия;
4. Необходимо по возможности найти компромисс между интересами неформальной группы и требованиями фирмы;
5. Необходимо избегать ненужных угроз в отношении участников неформальных групп.

В. Зигерт и Л. Ланг приводят правила управления групповым поведением. Эти правила нельзя рассматривать как некое универсальное средство, знание их не заменяет скрупулёзной работы по исследованию группового поведения, поскольку группы и их развитие уникальны.

Для укрепления групповой морали немецкие учёные советуют:

1. Необходимо помочь группе испытать общий успех;
2. Целесообразно укрепить доверие членов группы друг к другу и, прежде всего, к лидеру;
3. Положительным моментом будет развитие чувства принадлежности к группе как ощущения некоей особенности, избранности, укрепление этого чувства, посредством проведения групповых мероприятий, демонстрация большого потенциала, новых возможностей в решении проблем, открывающихся в совместной работе;
4. Необходимо проявлять заботу о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, к уважению к самоуважению, к престижу;

Эти же авторы дают рекомендации по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности, действующих в разрез с интересами организации:

1. Необходимо в драматической форме продемонстрировать группе бесперспективность её деятельности.
2. Важным аспектом станет демонстрация группе невозможности достижения поставленных ею целей.
3. Существенную помощь окажет ассоциирование чувства принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.

УДК 336.714 (476)

Веренич А.С.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В БЕЛАРУСИ И ПРОБЛЕМЫ ЕЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

Инвестиционные процессы протекают в Беларуси под влиянием макроэкономических условий, сложившихся в 1996-2001 годах: относительно низкий уровень экономического роста, устойчивый дефицит государственного бюджета и финансирование его преимущественно за счёт инфляционных источников, большая налоговая нагрузка на производителей, ценовая нестабильность, инфляция, снижение обменного курса белорусского рубля. Эти факторы обуславливают высокий уровень инвестиционного риска.

В минувшем году общий объём капитальных вложений,

4. Целесообразно устранить лидера группы посредством перемещения его на другое место работы.

Современная ситуация имеет переходный характер и уже потому достаточно сложна. Старая модель управления поведением утратила свою силу и необходимо искать ей замену. В настоящее время существует значительное число разработок и подходов к вопросам управления поведением групп, в основном зарубежных авторов. Одно из новейших направлений исследований формальных и неформальных групп в организациях – большой массив *альтернативных методов структурирования групп*, основное внимание в которых уделяется программам управления качеством. Некоторые из них направлены на стимулирование креативных идей, другие – на минимизацию влияний различий в статусе членов групп.

Второе направление – предварительная разработка *ситуационных моделей* действий менеджеров. В некоторых из них предпринимается попытка оценить степени свободы членов группы в процессах принятия решений, в других – акцент делается на некоторые из желаемых результатов и предлагаются наиболее адекватные групповые процессы решений.

Ещё одно направление – *системы поддержки групповых решений*, которые предусматривают использование современных информационных технологий, что позволяет преодолеть коммуникативные барьеры, структурировать процесс решений и управлять групповыми дискуссиями.

Делаются попытки использовать опыт стран с развитой рыночной экономикой на отечественных предприятиях. Однако, по мнению автора, делать это необходимо осторожно, с учётом присущих им особенностей. Более того, те, кто надеется найти готовый инструмент, который поможет моментально трансформировать группу в высокоэффективную управленческую единицу, будет неизбежно разочарован. С другой стороны выполненный у нас в стране и за рубежом объём экспериментальных работ указывает, в каком направлении необходимо действовать, чтобы повысить эффективность групп на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение/ Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуриевского – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 448с.:ил.
2. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 416с.:ил.
3. Управление персоналом организации./ под ред. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 1997. — 512с.

Веренич Алексей. Студент гр. М-14 экономического факультета Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.