Оглавление.

Введение 3

**Глава 1.Теоритический вопрос изучения формальных и неформальных групп**. 5

1. ПОНЯТИЕ ГРУПП И ИХ ЗНАЧИМОСТЬ 5

1.1.Стадии развития групп 6

1.2.Ситуационные факторы, оказывающие влияние на группы 8

2.ФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ 10

2.1.Факторы, влияющие на эффективность групп 13

3.НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ 20

3.1.Характеристики неформальных групп 22

3.2.Управление неформальной группой 24

**Глава2.Практический вопрос изучения формальных и неформальных на предприятии гостиницы «Комфорт».** 28

Заключение 34

Библиографический список 35

Введение.

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 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 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, такие как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, и умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Из вышесказанного можно сделать вывод об актуальности рассмотрения данной темы, так как в большинстве предприятий сочетаются формальные и неформальные группы.

Цель работы: формирование и функционирование формальных и неформальных групп (общие черты и различия).

Задачи работы:

1. Рассмотреть механизмы образования формальных и неформальных групп.
2. Показать повышение эффективности формальных групп.
3. Изучить управление неформальной группой

Предмет исследования – формальные и неформальные группы.

Объект исследования – формальные и неформальные группы на предприятии «Комфорт».

При написании курсовой работы были использованы методы исследования – исторический и дидактический методы, анализ и синтез данных и т.д.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, общим объемом 36 страницы.

**Глава 1.Теоритический вопрос изучения формальных и неформальных групп.**

1.Понятие групп и их значимость

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получается 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 существованию друг другу. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависит 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. Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы – члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа и т.д. большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей – кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже не внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединение школьников-подростков.

По определению М. Шоу, «группа-это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

1.1. Стадии развития групп.

Группы бывают формальными и неформальными. Формальные группы созда­ются организацией со специфическими задачами по достижению ка­ких-либо конкретных целей. Неформальные группы, напротив не создаются организацией. Напротив, они возникают практически спонтанно, без какой-либо помощи (а иногда и вопреки желанию) организации. Но независимо от формальности или не формальности, люди хотят вступать в группы. В связи с этим возникает вопрос, какие выгоды несет человеку принадлежность к той или иной группе. Можно выделить несколько таких выгод.

Во-первых, люди вступают в группы потому, что им необходимо объединяться друг с другом, потому что они чувствуют необходи­мость общественного взаимодействия. Во-вторых, группы могут предоставлять информацию о ком-то конкретном и о внешнем мире вообще. В-третьих, группа служит источником вознаграждения. В-четвертых, находясь в группе легче достигнуть целей, которые были бы недостижимы в одиночку. Наконец, мы часто вступаем в группы потому, что об этом нас просит или приказывает наш на­чальник.

Каждая группа формируется и развива­ется по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности

Любая группа в своем развитии проходит через следующие этапы, которые формируют 5-ступенчатую модель развития группы:

- начальная стадия формирования;

- внутригрупповой конфликт;

- обеспечение сплоченности членов группы;

-стадия наивысшей работоспособности и производительности;

- заключительная стадия (для временных групп).

Начальная стадия формирования*.* Эта стадия, как правило, харак­теризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являют­ся частью данной группы.

Внутригрупповой конфликт*.* Вторая стадия развития группы обыч­но характеризуется развитием внутригруппового конфликта. Идет борь­ба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После того как эта стадия будет завершена, становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о нефор­мальном лидере).

Обеспечение сплоченности членов группы*.* На этой стадии отноше­ния между членами группы становятся более тесными и сплоченны­ми. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе.

Стадия наивысшей работоспособности и производительности.На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

Заключительная стадия. Для временных групп, например групп, созданных на время осуществления конкретных задач, выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы над проектом или чем ближе выполне­ние поставленной перед группой задачи, тем больше ее члены начи­нают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое суще­ствование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе Производительность работы группы в этот период может заметно снижаться.

Безусловно, что рассмотренные стадии развития группы дают лишь упрощенное представление о достаточно сложных процессах, проте­кающих в реальной жизни. В действительности бывает достаточно труд­но отделить одну стадию развития группы от другой; иногда несколь­ко стадии проходят одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую (например, конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в том числе и на заключительной)

Специалисты, анализировавшие стадии функционирования групп, выявили еще одну интересную закономерность развития временных групп. Было установлено, что производительность работы группы колеблется в разные периоды, существенно увеличиваясь во второй половине периода ее деятельности. Первая фаза деятельности группы по решению какой-либо задачи характеризуется относительной инер­цией. Существенные изменения происходят лишь в конце этой фазы, после того, как истекает примерно половина времени, отпущенного на решение данной задачи. В этот период часто становится ясно, что время, которое отпущено на решение стоящей перед группой зада­чи, ограничено и, чтобы успешно прийти к финишу, необходимо сконцентрировать усилия и ускорить работу. На второй фазе произво­дительность группы обычно увеличивается, что, в конечном счете, позволяет успешно достичь намеченной цели Практика работы над различными проектами и групповыми докладами во многих случаях является убедительным тому подтверждением.

1.2 Ситуационные факторы, оказывающие влияние на группы

Су­ществует большое количество факторов, влияющих на "выпуск" группы. Среди них территориальные факторы, характеристики за­дания, и контрольные системы организации.

Важное место в групповой структуре занимают территориальность и физическое место. Замечено, что индивидуумы и группы часто считают, что имеют права на некоторые объекты или места, кото­рые в действительности не являются их собственностью. Данный объект или территория занимаются и используются так, как будто принадлежат данной группе, причем чужаки оттуда всячески изго­няются, а если данная территория потеряна, то ее стремятся как можно скорее вернуть.

Личное место - то пространство вокруг индиви­дуума, которое является его собственным, в которое никто дру­гой не имеет доступа. Люди всячески отражают вторжения в их личное место, испытывая отрицательные чувства к тем, кто такое вторжение предпринимает. Интересным является тот факт, что лю­ди сохраняют между собой дистанцию, пропорционально близости межличностного взаимодействия.

То, как располагаются люди в процессе взаимодействия друг с другом, во многом оказывает влияние на их отношения. Например, люди, стремящиеся к сотруд­ничеству, садятся обычно рядом, тогда как оппоненты предпочи­тают сидеть друг напротив друга. Расположение, например, стола в кабинете управляющего также красноречиво свидетельствует о его позиции по отношению к посетителям. Здесь существуют два главных положения: "трон", когда управляющий "отгораживается" своим письменным столом, и положение "стол касается стены", создающее в кабинете более неформальную атмосферу.

Еще одна ситуационная переменная, оказывающая сильное влияние на структуру группы и ее деятельность, это тип задания, которое выполняет группа. Задание - это некоторые требования, предъявляемые к группе, если они удовлетворяются, то задание считается выполненным. Задания различаются по сте­пени взаимодействия между членами группы, требующегося для их выполнения. Ситуация, которая требует тесного взаимодействия, называется обоюдной взаимозависимостью. Гораздо меньшего взаимодействия требует последовательная взаи­мозависимость. Заметим, что при такой ситуации общая производительность группы не превышает производительности самого медленного ее члена. Существуют так­же задания, вообще не требующие никакого взаимодействия. В та­ких случаях говорят, что имеет место объединенная взаимоза­висимость. При таком положении увели­чение взаимодействия ведет даже к снижению производительности.

Само по себе задание может значительно воздействовать на поведенческие стереотипы, наблюдаемые в группе. Некоторые ведут к конфликту, тогда как некоторые - наоборот, к кооперации. Все эти факторы должны быть приняты во внимание при изучении при­чин того или иного поведения в малых группах.

Последний тип ситуационной пере­менной, воздействующей не поведение человека в группе. В той или иной группе может быть установлена высокая или низкая раз­ница в вознаграждении. При этом принципиально важным является факт, соответствует ли разница в вознаграждении типу выполняе­мого задания.

Важно воздействие этого свойства на организации. Они должны внимательно следить за соответствием их системы вознаграждения типам выполняемых заданий, иначе при внедрении неправильной системы вознаграждения производительность в организации пони­зится, вместо того, чтобы повыситься.

2. Формальные группы

Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. Например, производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения- механообработки, окраски, сборки. Эти производства в свою очередь можно делить и дальше. К примеру, производственный персонал, занимающийся механообработкой можно разделить на 3 различных коллектива по 10-16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это - формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

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 является 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 планирование и осуществление своего труда. Рабочие (целевые) группы имеются в составе таких известных компании как «Дженирал Моторс», «Хьюлет-Паккард», «Моторола», «Техас Инструментс». 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, представляя 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. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. 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 руководителя, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективности управление группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Кроме задачи управления неформальными организациями с целью использова­ния их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия, руководст­во также должно повышать эффективность командных групп и комитетов. Поскольку эти группы представляют собой намеренно созданный компонент формальной организации, большая часть того, что справедливо для управления организацией, справедливо также и для них. Как и всей организации в целом, чтобы добиться эффективности функционирования, группам требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности.

Остановимся на одном из аспектов функционирования малой группы, по мнению многих руководителей, самом трудном, а именно – на повышении эффективности проведения собраний, где решаются проблемы и принимаются решения. В зависимости от характеристики группы и способа руководства ею собрание может являться бесплодным упражнением или чрезвычайно эффективным инструментом, где соединяются талант, опыт и способ­ность генерировать новые идеи. Перед тем, как мы представим некоторые конкретные рекомендации относительно того, как сделать собрание эффективным, позвольте сначала рассмотреть общие факторы, влияющие на эффективность работы группы.

## 2.1. Факторы, влияющие на эффективность групп

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению идеаль­ного размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек.

Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С дру­гой стороны, в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испыты­вать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами услож­няется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей.

Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприя­тия перспектив приносит свои плоды».

Групповые нормы. Как было выявлено первыми исследователями групп, в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принад­лежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

С позиций организации можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя – положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Существует следующая классификация групповых норм:

1. гордость за организацию;
2. достижение целей;
3. прибыльность;
4. коллективный труд;
5. планирование;
6. контроль;
7. профессиональная подготовка кадров;
8. нововве­дения;
9. отношения с заказчиком;
10. защита честности.

Руководителям следу­ет выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правиль­ным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

Сплоченность. Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высоко сплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку спло­ченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высоко сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласу­ются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительно­сти труда во всей организации.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект спло­ченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобаль­ные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем» чтобы не нару­шать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепен­ная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция само укрепляется, поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В резуль­тате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая ин­формация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Конфликтность. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно при­водит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в дол­жностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, со­циальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению ста в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. То же самое относится и к руководителю отдела, статус которого может быть ниже вице-президента. Чтобы принимать эффективные решения, необ­ходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, при­дется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффектив­ность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы - целевые и поддерживающие роли.

Целе­вые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать группо­вые задачи и выполнять их. Для работников, выполняющих целевые роли, характерны следующие функции:

1. Инициирование деятельности. Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала.
2. Поиск информации. Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.
3. Сбор мнений. Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.
4. Предоставление информации. Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.
5. Высказывание мнений. Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обяза­тельно с его оценкой, а не только сообщать факты.
6. Проработка. Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.
7. Координирование. Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.
8. Обобщение. Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии

Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы. Работники, выполняющие поддерживающие роли, выполняют такие функции:

1. Поощрение. Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.
2. Обеспечение участия. Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложе­ние. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.
3. Установление критериев. Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходи­мости избегать решений, не согласующихся с групповыми критериями.
4. Исполнительность. Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые состав­ляют аудиторию во время групповых дискуссий.
5. Выражение чувств группы. Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, в то время как японские управляющие – целевые и поддерживающие роли. Обсуждая этот вопрос, профессор Ричард Паскаль и профессор Энтони Атос заявляют Японцы чрезвычайно чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе. Их отношение к группам очень похоже на отношение к браку в западных странах. И, что особенно интересно, японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, какие мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. На Западе лидеры рабочих групп склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии сохранение состояния удовлетворен­ности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей».

3.Неформальные группы

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают одной или нескольким таким неформальным организациям.

В производственных условиях часто требуется и защита, например от вредных условий производства, снижение заработной платы, увольнения. Эту защиту можно найти в неформальной организованной группе.

Часто неформальные организации используют неформальную информацию, так называемые слухи, которые являются предметом удовлетворением тщеславия отдельных личностей. В группе также можно выразить свой симпатии и получить удовлетворение от общение с другими работниками. Неформальные группы вырабатывают свои нормы поведения, и требует от своих членов поведения в рамках существующих норм.

Неформальная организация- это спонтанно образовавшееся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальной организации, 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 заставляют 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 которых 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 написанные правила, называемыми нормами которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрения и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рис.1. показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций. Неформальные группы, как правило, сопротивляются производственным переменам, которые могут вызвать угрозу существования группы. В виде угрожающих факторов могут выступать расширение производства, внедрение новой технологии, реорганизация. Следствием этих факторов является приход новых людей, которые могут посягнуть на установившиеся отношения в неформальной организации.

## 3.1. Характеристики неформальных групп

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.

Социальный контроль. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют социальный контроль над сво­ими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. 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 (а это случается довольно часто).

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может ока­зать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Сопротивление переменам. Люди могут также использовать неформаль­ную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, кото­рые могут произойти в их отделе иди организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной орга­низации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, нефор­мальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных органи­заций, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организа­ционной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформаль­ной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе сис­темой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других – наоборот.

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

3.2.Управление неформальной группой

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные ор­ганизации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформаль­ных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В Модели Хоманса (см. рис. 2.) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. 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 формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффек­тивно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

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

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. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, предан­ность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. На­пример, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, непроизвольных действий руководства. Даже неформальные ка­налы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. 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.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной органи­зацией, – надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что нефор­мальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничто­жение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

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

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

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

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

**Глава2.Практический вопрос изучения формальных и неформальных на предприятии гостиницы «Комфорт».**

Одним из вариантов проведения исследования эффективности управления формальных и неформальными группами является опрос руководства организации. Данный метод был использован на предприятии “Комфорт”. Вопросы, заданные руководству организации, представлены в следующем порядке:

1. Знаете ли Вы о существовании в вашей организации неформальных групп:
2. Да;
3. Нет.
4. Причиной возникновения неформальных групп является:
5. Результат неэффективного управления организацией;
6. Естественное стремление человека к объединению с другими людьми.
7. Ограниченность формальной организации;
8. 1 и 2;
9. 2 и 3;
10. 1 и 3;
11. 1,2,3.

3. Считаете ли Вы, что для того чтобы справиться с неформальной группой необходимо:

1. Уничтожить ее;
2. Не обращать на нее внимания;
3. Взаимодействовать с ней.

4. Какие из нижеперечисленных характеристик, по Вашему мнению, отражают особенности неформальной группы:

1. В основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

2. Наличие своих лидеров;

3. Сопротивление переменам, которые могут произойти в их организации;

4. Осуществление социального контроля за своими членами;

5. Все вышеперечисленные.

5.Какое, по Вашему мнению, неформальные группы несут в себе влияние на деятельность формальных групп:

1. Положительное;
2. Отрицательное;
3. И то и другое;
4. Никакого.

6.Считаете ли Вы, что неформальные группы могут помочь формальной организации в достижении ее целей:

1. Да;

2. Нет.

7. Перед тем, как принимать какие-либо действия, просчитываете ли Вы их возможное отрицательное воздействие на неформальные группы:

1. Да;

2. Нет.

8. При принятии каких-либо решений, привлекаете ли Вы членов организации к обсуждению данных вопросов:

1. Да, привлекаю;
2. Нет, не привлекаю;

3. Привлекаю, когда считаю это необходимым для себя.

9. Устраиваются ли в Вашей организации вечеринки, клубы, спортивные соревнования или какие-нибудь другие мероприятия, в которых участвуют весь коллектив предприятия:

1. Да;

2. Нет, я не вижу в этом никакой необходимости;

3. Нет, но считаем это необходимым и планируем в будущем.

10. Существуют ли у Вас на предприятии клубы руководящих работников, специально отведенные места в столовых учреждения, проводятся ли официальные обеды и конференции для руководителей “среднего звена”, или существуют какие-нибудь другие “льготы” для данной группы сотрудников:

1. Да;
2. Нет.

11. Если Вам не удалось добиться лояльности руководителя “среднего звена”, считаете ли Вы необходимым заменить его тем, кто Вам предан:

1. Да, считаю;
2. Да, если из-за этого не возникнут новые трудности;
3. Нет, не считаю.

12. Является ли, по Вашему мнению, перевод сотрудников из одного места работы на другое место одним из методов эффективного управления неформальными группами:

1. Да;

2. Нет;

3. Не только неэффективный, но и вредный для организации.

13. Применяется ли данный метод в Вашей организации:

1. Да, применяется;

2. Нет, не применяется.

14. Может ли, по Вашему мнению, правильное размещение кабинетов повлиять на поведение членов неформальной группы:

1. Да;

2. Нет.

15. Применяется ли данный метод в Вашей организации:

1. Да, применяется;

2. Нет, не применяется.

16. Считаете ли Вы, что выявление естественных лидеров и управление ими – решающий административный механизм контроля за групповым поведением:

1.Да;

2.Нет.

17. Знаете ли Вы естественных лидеров Вашей организации и принимаете ли Вы какие-нибудь методы управления ими:

1. Да;
2. Нет;
3. Знаю, но ничего не предпринимаю.

18. Возможно ли, по Вашему мнению, при гибком использовании различных каналов передачи информации усилить свое влияние на неформальные группы:

1. Да;

2. Нет.

19. Используете ли Вы каналы неформальной передачи информации для влияния на неформальные группы:

1. Использую;

2.Не использую.

При проведении данного опроса ставились следующие задачи:

1. Получить данные о том, какой информацией о своих неформальных группах обладает руководство предприятия;

2. Получить объективную информацию об положительных и отрицательных сторонах управления неформальными группами на данном предприятии;

3. Предложить способы более эффективного управления неформальными группами.

В исследовании приняло участие восемь человек. Характерной чертой опроса стало конструктивное, взвешенное отношение руководства к поставленным вопросам, наряду с их уверенностью в полезности и необходимости необычного мероприятия.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что руководство фирмы знает о наличии неформальных групп на предприятии, имеет правильное представление о причинах их возникновения, а также считает необходимым взаимодействовать с ними. На вопросы об особенностях характеристик неформальной группы и их влиянии на деятельность формальных групп получены правильные ответы.

Проведенный на предприятии “Комфорт” опрос показал, что управление неформальными группами в данной организации имеет следующие положительные стороны:

1. Руководство предприятия считает, что неформальные группы могут помочь формальной организации в достижении ее целей;

2. Перед тем, как принять какое-либо управленческое решение, подавляющее большинство опрошенных просчитывают возможность отрицательного воздействия на неформальные группы и принимают решения в соответствии с этим;

3. На предприятии существуют клубы руководящих работников, для них проводятся конференции и собрания по различным вопросам. К руководителям “среднего звена” отношение начальства несколько “мягче”, чем к остальной части персонала предприятия.

4. Руководство предприятия “Комфорт” считает, что только из-за того, что лояльности руководителя “среднего звена” не удалось добиться, нет необходимости его заменять. В практике руководства данной проблемы еще не стояло. Однако, если лояльность руководителя “среднего звена” к своим подчиненным будет мешать деятельности предприятия, руководство организации посчитает нужным заменить его.

5. Руководство предприятия считает, что перевод сотрудников из одного места работы на другое является одним из методов эффективного управления неформальными группами. Данный метод на предприятии применяется.

Отрицательными сторонами управления неформальными группами являются:

1. На предприятии “Комфорт” никаких общественных мероприятий не проводиться и не планируется. Руководство организации считает, что в этом нет никакой необходимости и будет только отвлекать людей от собственных дел.

2. Для принятия какого-либо решения одни из опрошенных ответили, что не привлекают членов организации к обсуждению данных вопросов, другие – привлекают, когда считают это необходимым для себя.

3. Руководство предприятия считает, что размещение кабинетов не повлияет на поведение членов неформальной группы и, соответственно, не применяет данный метод управления на предприятии.

4. Руководство организации знает естественных лидеров неформальных групп на предприятии, но не применяет никаких методов управления ими.

5. Руководство предприятия “Комфорт” считает возможным за счет гибкого использования различных каналов передачи информации усилить свое влияние на неформальные группы, однако каналы неформальной передачи информации для влияния на неформальные группы не используются.

Для повышения эффективности управления неформальными группами руководству предприятия “Комфорт” необходимо применять следующие методы влияния:

1. Необходимо привлекать сотрудников для обсуждения различных вопросов касающихся деятельности предприятия, консультироваться с ними и принимать решения с учетом их пожеланий и рекомендаций;

2. Проводить спортивные соревнования и другие мероприятия для сотрудников во внерабочее время с целью формирования у своих служащих лояльности. Необходимо внушить, что все содействующее целям организации содействует и целям отдельного человека;

3. Руководству предприятия необходимо пытаться управлять лидерами неформальных групп, контролировать их деятельность и использовать ее для влияния на неформальные группы;

4. Необходимо развивать и использовать каналы неформальной передачи информации, так как данный метод имеет много позитивных моментов для управления неформальными группами и его применение будет способствовать более эффективному влиянию на данные группы;

5. Необходимо более внимательно отнестись к размещению кабинетов в организации.

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 взаимосвязаны 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 решения и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

В практической части работы мы разработали анкету и провели исследование по вопросу эффективности управления неформальными группами на предприятии “Комфорт”. По результатам проведенного опроса нами были предложены способы более эффективного управления неформальными группами. Основными из них являются: обеспечение лояльности сотрудников организации, управление лидерами неформальных групп, использование в управлении каналов неформальной передачи информации.

Библиографический список.

1. Зайцева, О.А. Основы менеджмента [Текст]/О.А. Зайцева, А.А.Радугин, Н.И Рогачева.- М.: «Центр», 2000.

2. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы [Текст]/Ю.Д. Красовский – М.: «ИНФРА», 2001.

3.Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]/А.К. Семенов, В.И Набоков.- М.: «Дашков и Ко»,2007.

4. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: «Финстатиформ», 2000.