**4.2. Формальные и неформальные группы**

**Причины разделения групп.** Группы формируются в результате деятельности определенных организационных структур и разделения труда в организации. Так, процесс интеграции членов организации в группы может происходить в подразделениях в ходе совместной дея-тельности в соответствии с технологическими цепочками, т.е. появле-ние групп может быть реакцией на внедренный технологический про-цесс, предполагающий постоянные пространственные контакты опре-деленных членов организации, их взаимозависимость и совместное до-стижение общих целей.

Группы могут возникать и тогда, когда некоторые члены органи-зации видят себя как группу, осознают границы своей группы по отношению к другим структурным единицам и социальным общностям внутри организации.

Группы могут формироваться в результате заранее спланирован-ных действий руководства организации как некоторая часть формаль-ной структуры. Но иногда возникают неформальные структуры орга-низации как следствие непланируемых социальных процессов. В связи с этим важно определить природу и особенности функционирования формальных и неформальных групп в организации.

**Формальные группы.** *Под формальными будем понимать группы в организации, сознательно созданные для достижения коллективных целей организации.* Данные группы осуществляют формальные функ-ции, такие, как выполнение конкретных работ, генерирование идей, поддержание связей и т.д., что содействует достижению целей органи-зации. Ясно, что достижение каждой цели требует создания определен-ной структурной единицы (в отдельных случаях нескольких структур-ных единиц), действующей достаточно автономно, причем, согласно требованиям кооперации и осуществления совместной трудовой дея-тельности, эта структурная единица должна быть формально связана с другими структурными единицами организации.

При создании формальных групп члены организации объединяют-ся искусственно в соответствии с порученными им официальными ролевыми предписаниями и заранее спланированной структурой органи-зации. Наиболее существенными чертами формальной группы являют-ся наличие поставленной высшим руководством организации перед группой задачи, а также формально закрепленной, максимально стан-дартизованной системы поведенческих норм, санкций, ролевых требо-ваний, т.е. формальной роли. По мнению Д. Джексона, каждая фор-мальная роль содержит описание процедур и процессов работы и набор предписаний, выражающих требования руководства организации или ее подразделений. При этом в качестве признаков формальных стату-сов и ролей выступают: формально описанные полномочия в рамках иерархической структуры организации; формальное название долж-ности и ее место среди других должностей организации; поощрения,; награды и наказания, которые могут быть применены к данному субъекту в соответствии с его статусом; поощрения, награды и наказания, которые данный работник может применять по отношению к другим работникам организации в соответствии со своим местом в ее иерархи-ческой структуре; физическая локализация данного работника внутри организации и степень его доступа к информации.

Формальные группы имеют тенденцию к сохранению относитель-ной устойчивости, хотя их состав может изменяться. Это объясняется безличностью формальной структуры - вгруппах существуют только статусы независимо от индивидов, занимающих эти статусы. Конечно, в организации могут создаваться и временные формальные группы для реализации конкретной задачи. Формальные группы могут быть классифицированы по многим основаниям, например по различию в членстве, по выполняемым задачам, по позициям внутри организационной структуры.

**Неформальные группы.** Как уже отмечалось, в формальной структуре любой организации существуют неформальные группы. Эти группы основаны преимущественно на межличностных отноше-ниях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических и социальных потребностей, не связанных с формальными целями и задачами. В этом случае члены социальных групп в организации ори-ентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные груп-повые отношения. В таких группах развивается взаимозависимость, ее члены постоянно оказывают влияние на поведение друг друга и способствуют удовлетворению личных потребностей, например в об-щении, в других социальных мотивациях, которые отсутствуют в чисто рабочих ситуациях, особенно в условиях промышленных пред-приятий или в профитных фирмах.

Членство в неформальной группе может быть прекращено через формальную структуру, в частности путем перевода работника в другую, пространственно удаленную часть организации или перехода по вертикали на другой управленческий уровень. В некоторых случаях неформальная группа может одновременно быть формальной или час-тью формальной группы (актив отдела, управления, сектора или даже организации в целом).

Члены неформальной группы обычно выдвигают собственного ли-дера, который имеет неформальную власть только в пределах данной группы. Как правило, неформальный лидер отражает установки и цен-ности членов группы, помогает разрешать конфликты, ведет группу к достижению целей, устанавливает связи вне группы и использует их, что способствует адаптации группы в условиях организации. Нефор-мальный лидер часто меняется в зависимости от ситуации. В некото-рых случаях неформальный лидер одновременно выполняет функции формального лидера. Однако такая ситуация не характерна для орга-низации, поскольку неформальный лидер, получивший формальный статус, обычно теряет неформальный авторитет, будучи вынужден при-менять к членам группы формальные санкции. Например, нефор-мальный лидер в отделе назначен начальником отдела. До этого назна-чения он часто общался со своими сотрудниками на уровне первичных связей, помогал им, вместе с ними проводил свободное время. После назначения на должность начальника отдела он получил новые ролевые полномочия и должен выполнять новые ролевые требования, в частности официальный контроль за поведением сотрудников отдела, что с неизбежностью отдаляет лидера от исполнителей и наносит ущерб его неформальному авторитету.

Неформальные группы весьма значимы для успешной деятельнос-ти организации, поэтому даже предпринимаются попытки искусствен-ного создания таких групп. Естественные группы, состоящие из трех - шести работников, которые в ходе взаимодействий развили вы-сокий уровень близости и привязанности друг к другу, должны поддер-живаться руководством организации. В противном случае естествен-ная неформальная структура либо не будет развиваться, либо будет развиваться в формах, нежелательных организации, мешающих дости-жению целей-заданий. Естественная группа может быть искусственно <выращена> и превратиться в <семейную> группу из 8-30 членов. Далее процесс развития и укрепления чувства привязанности в течение 6-12 месяцев должен привести к формированию одной организован-ной группы, состоящей из объединенных разветвленной сетью комму-никаций в масштабе организации семейных групп, каждая из которых включает несколько естественных групп. Такую организованную труппу можно рассматривать как общественную организацию, все члены которой связаны общими намерениями [146].

Итак, группы в организации могут быть как формальными, так и неформальными; неформальные группы не являются частью фор-мальной организационной структуры; их могут возглавлять работни-ки, которые имеют лишь небольшую власть (или вообще не имеют формальной власти) в организационной структуре. Однако такие группы могут быть очень сильными и полезными при выполнении заданий.

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы, к которым относятся: нормы пове-дения, одежда, речь, производительность труда, отношение к технике безопасности, производству, сверхурочной работе, целям организации, руководству и т.п. Это способствует <социализации> членов групп в организации.