

# Организационное поведение



# Формальные и неформальные группы



Важным основанием **классификации** групп является способ их возникновения. В соответствии с данным основанием различают **формальные** и **неформальные** группы.



# Организационное поведение

В каждой организации существует сложное переплетение **формальных и неформальных групп**. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними. **Группа** – это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

# Организационное поведение

**Формальные группы** создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной организацией понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, задачи, обязанности. Они распределяются между участниками во имя достижения целей организации. Существует три основных типа формальных групп: **вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.**

# Организационное поведение

**Вертикальная группа** создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы (контроля качества продукции, финансового анализа и др). Каждый из них создается для достижения определенных целей посредством объединения усилий входящих в группу людей и их взаимодействия.

## Организационное поведение



**Горизонтальная группа** создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена.



# Организационное поведение

**Горизонтальная группа** может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или написания учебника в университете. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.



# Организационное поведение



**Целевая группа** – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо конкретной задачи. Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предполагает групповое принятие решений.





# Организационное поведение

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает **неформальная организация**. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы. Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп. Их единство образует неформальную организацию.

# Организационное поведение



**Неформальная организация** – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных организаций, так же как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

# Неформальные группы

**Основными причинами возникновения неформальных групп являются:**

- 1) неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности;
- 2) потребность во взаимопомощи;
- 3) потребность во взаимозащите;
- 4) тесное общение и симпатия;
- 5) сходный образ мышления.

## Неформальные группы



**Принадлежность.** Одна из высших потребностей человека, которая удовлетворяется через установление и поддержание социальных контактов, взаимодействий. Но многие формальные организации лишают людей социальных контактов. Поэтому работники обращаются к неформальным

# Неформальные группы

**Взаимопомощь.** Помощь, поддержку, консультации, советы работники должны получать от своих непосредственных начальников. Но это не всегда происходит, ибо руководитель не всегда умеет создать атмосферу открытости и доверия, когда исполнители хотят делиться с ним своими проблемами. Поэтому часто люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Такое взаимодействие приносит двойную пользу. Тот, кто ее оказал, приобретает репутацию эксперта, престиж, самоуважение. Кто получил – необходимое руководство к действию, принадлежность к неформальной организации.

## Неформальные группы

**Взаимозащита.** Члены неформальных организаций защищают свои интересы и друг друга от начальства, других формальных и неформальных групп. Например, защищают друг друга от несправедливых решений, причиняющих вред правил, плохих условий труда, вторжения в свою зону влияния других подразделений, понижения зарплаты, увольнения.

# Неформальные группы

**Тесное общение.** Благодаря формальной организации и ее задачам одни и те же люди собираются каждый день вместе, иногда на протяжении многих лет. Они вынуждены часто общаться и взаимодействовать, так как решают одни задачи. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно это касается их работы. Но порой руководители намеренно скрывают от подчиненных информацию. Подчиненные вынуждены прибегать к неформальному каналу коммуникаций – слухам. Это удовлетворяет потребности в защищенности, принадлежности. Кроме того, люди хотят быть ближе к тем, кому симпатизируют, с кем имеют много общего, с кем можно обсудить не только рабочие, но и личные дела. Такие отношения чаще возникают с теми, кто находится рядом по рабочему пространству.



# Неформальные группы



**Сходный образ мышления.** Люди объединяют одни и те же разделяемые социальные и идеологические ценности, общие интеллектуальные традиции, исповедуемая жизненная философия, общее хобби и др.

# Неформальные группы

Необходимо знать основные характеристики неформальных групп, которые оказывают большое влияние на эффективность формальной организации и которые необходимо учитывать в управлении.



## Неформальные группы

Таковыми характеристиками являются:

- 1) осуществление социального контроля;
- 2) сопротивление переменам;
- 3) появление неформального лидера;
- 4) распространение слухов.

## Неформальные группы

**Социальный контроль.** Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению, другим санкциям. Данные нормы могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

# Неформальные группы

**Сопротивление переменам.** Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов.

# Неформальные группы

Негативное воздействие неформальных групп на достижение целей формальных организаций может заключаться **в сопротивлении переменам.**

Этому способствуют и недостаток либо недостоверность информации, слухи о возможных негативных следствиях перемен (потеря рабочего места, требование повышения уровня квалификационных требований, снижение заработка и т.д.). Ясно, что в этих условиях работники пытаются найти защиту, объединяясь в неформальные группы.

## Неформальные е группы



**Наличие неформальных лидеров,** которые отличаются от руководителя прежде всего механизмом их назначения. Однако руководитель (формальный лидер) и неформальный лидер имеют много общего в средствах воздействия на группу, организацию.

Выдвижение неформального лидера определяется в первую очередь мерой соответствия систем ценностей группы и лидера, а также помощью лидера в достижении целей группы, ее сохранении и укреплении.



# Неформальные группы

- **Неформальные лидеры.** 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.
- Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются: возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.

# Неформальные группы

Неформальные организации взаимодействуют с формальными. В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое в свою очередь способствует появлению эмоций – положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять,

# Неформальные группы

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

- 1) признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;
- 2) выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;
- 3) проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;
- 4) для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;
- 5) быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

# Характеристика группы и их эффективность

Характеристики группы включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.



# Характеристика групп и их эффективность

**Размер группы.** Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой группой будет группа **5—12 человек**. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения выгод из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения.

# Характеристика групп и их эффективность



В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов

# Характеристика групп и их эффективность

**Состав группы.** Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем.

Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью.



# Характеристика групп и их эффективность

**Статус членов группы** – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо **исключить доминирующее влияние членов с более высоким статусом.**

# Характеристика групп и их эффективность

## Роли членов группы.

Роль – это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: **целевые роли**, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также **поддерживающие (социальные) роли**, которые способствуют активизации деятельности группы. Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, японские – целевые и поддерживающие.

# Характеристика групп и их эффективность

## Целевые роли:

- 1) инициирование деятельности, т. е. предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;
- 2) поиск информации, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;
- 3) сбор мнений членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;
- 4) обобщение, т. е. увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;
- 5) проработка – разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;
- 6) побуждение – стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают.

# Характеристика групп и их эффективность

## **Поддерживающие роли:**

- 1) поощрение – это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;
- 2) гармонизация, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;
- 3) обеспечение участия – создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;
- 4) преданность, поддержка – это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;
- 5) готовность к компромиссу – способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде.

# Характеристика групп и их эффективность

Если большинство членов группы выполняет **социальные роли**, группа становится социально-ориентированной. Ее члены не конфликтуют друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач группы, потому что главное для них – сохранить группу сплоченной и счастливой, гармонизировать взаимоотношения. Участники таких групп могут получать **высокое индивидуальное удовлетворение**, но, как правило, за счет **снижения производительности**.

# Характеристика групп и их эффективность

Другая крайность – команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели – результату. Такая команда будет эффективной в краткосрочный период времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворенности, а значит, и мотивации ее членов снижается, так как игнорируются социальные и эмоциональные потребности ее участников.

# Характеристика групп и их эффективность

Некоторые члены команды играют двойную роль. Эти люди нацелены и на задачи, и на эмоциональные потребности других участников. Эти люди могут стать **лидерами группы**, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы.

Еще одна роль – роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей. Такие члены команды не пользуются уважением ее участников.

# Характеристика групп и их эффективность

Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы, иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: **и на достижение целей**, решение производственных проблем, **и на создание социального единства**.





# Характеристика групп и их эффективность

## **Стадии развития группы**

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития групп. Они включают в себя пять стадий. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидера и участников команды поджидают свои уникальные проблемы.

# Характеристика групп и их эффективность

**Формирование** – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленных целей, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами. На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться и поощрять неформальное общение.

# Характеристика групп и их эффективность

**Стадия разногласий и противоречий** выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, чего от них ожидает группа. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда еще не достигла сплоченности и единства. **И пока она не преодолет разногласия, ее производительность находится на низком уровне.** В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей.

# Характеристика групп и их эффективность

**Достижение нормального состояния.** На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Группа укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и сплоченности. Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать ее членам в понимании ее норм и ценностей.

# Характеристика групп и их эффективность

**Функционирование.** На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены группы координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей. Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

# Характеристика групп и их эффективность

- **Расформирование** имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач.
- Участники группы могут переживать депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. Для смягчения негативных последствий лидер может заявить о прекращении деятельности группы на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

# Характеристика групп и их эффективность

**Сплоченность группы** – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе.

**Высокосплоченная группа** – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большее удовлетворение.

# Характеристика групп и их эффективность

**Потенциальным отрицательным**  
**последствием высокой степени сплоченности**  
**является групповое мышление.** Это тенденция  
подавления отдельной личностью своих  
действительных взглядов, отказ от высказывания  
противоположных точек зрения, чтобы не  
нарушить гармонию в группе. В результате  
проблема решается с меньшей эффективностью,  
так как не обсуждаются альтернативные  
предложения и не оценивается вся имеющаяся  
информация.



# Характеристика групп и их эффективность

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки работы в группе.



# Преимущества

**Возрастание индивидуальных трудовых усилий** связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или по крайней мере не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

# Преимущества

**Удовлетворенность членов группы.** Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

# Преимущества

**Расширение рабочих навыков и знаний.** Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

# Преимущества

**Возрастание организационной гибкости.** Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу, функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

# Недостатки

**Перераспределение власти.** Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие группы, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу.

# Недостатки

**Проблема безбилетника.** Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным иждивенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

# Недостатки

**Затраты на координацию** – это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда.