

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 331.108.2

©Шестакова Т.М.,<sup>1</sup> Зьма А.С.<sup>2</sup>

### УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье рассмотрена проблема управления неформальными группами, возникающими в организациях.*

**Ключевые слова:** менеджмент, лидер, человеческий фактор, формальная структура, неформальная группа.

**Шестакова Т.М., Зьма А.С., Управління неформальними групами в організації.**  
*У статті розглянута проблема управління неформальними групами, які виникають в організаціях.*

**Ключові слова:** менеджмент, лідер, людський фактор, формальна структура, неформальна група.

**T.M. Shestakova, A.S. Zyoma. Management by informal groups in organization.** *In the article a management problem is considered informal groups arising up in organizations.*

**Keywords:** management, leader, human factor, formal structure, informal group.

**Постановка проблемы.** Эффективное управление персоналом – залог успешного функционирования любой организации. Поэтому работа с кадрами является приоритетным направлением в деятельности менеджеров всех уровней управления. В условиях экономического кризиса работа с персоналом приобретает особое значение. Непродуманные кадровые решения могут привести не только к негативным экономическим последствиям, но и спровоцировать социальный взрыв, увеличить уровень напряжённости в обществе.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Ещё Ф. Тейлор, основоположник научного менеджмента, в своих работах писал о необходимости изучения «человеческого фактора» в организациях. Начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, повышению трудовой активности работников положили «хоторнские эксперименты» Элтона Мэйо. В дальнейшем, проблемы управления персоналом затрагивались в работах практически всех теоретиков менеджмента. Следует особо отметить разработки представителей «школы человеческих отношений» У. Мура, Ф. Ротлисбергера, А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Лайкерта, посвящённые активизации «человеческого фактора», изучению психологических явлений в группах, наиболее полному использованию человеческого потенциала для достижения организационных целей.

Одной из наименее изученных проблем кадрового менеджмента является управление неформальными группами. Следует отметить, что отечественные учёные не уделяют достаточно внимания этому направлению. В то же время неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации, и в какое русло будет направлена их энергия – зависит исключительно от менеджмента организации. Анализ социально-психологического климата в коллективах крупных предприятий нашего города (ПАО «ММК им. Ильича», ПАО «МК «Азовсталь») свидетельствует, что неформальные группы оказывают влияние на взаимоотношения администрации и трудового коллектива, что в конечном итоге выражается в эффективности выполнения рабочих функций, состоянии дисциплины, движения кадров, поэтому вопросам управления неформальными группами следует уделить особое внимание.

**Цель статьи** – разработка системы мероприятий по совершенствованию взаимодействия

<sup>1</sup> ст. преподаватель, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

<sup>2</sup> студентка, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

с неформальними групами в трудовому колективі організацій.

**Изложение основного материала.** Одной из проблем, требующих постоянного внимания руководства, является управление неформальными группами, возникающими в организациях. Ряд специалистов в области управления персоналом придерживаются мнения, что вмешательство руководителей в неформальные отношения в трудовом коллективе может привести к чрезмерной «заорганизованности», более того, некоторыми это расценивается как вмешательство в личную жизнь. Однако события, происходящие в последнее время, позволяют сделать вывод, что недостаточное внимание к неформальным группам может привести не только к возникновению серьёзных проблем в организациях и обществе в целом, но и к ликвидации предпринимательских субъектов и распаду целых государственных образований.

Некоторые руководители считают, что неформальная группа — это результат неэффективного управления, однако возникновение данных групп естественно и весьма распространено; они есть в каждой организации. Необходимость налаживания неформальных связей внутри трудового коллектива, например, в Японии и других индустриально развитых странах Азии, давно практикуется в силу специфики социокультурной традиции. Разработки по вовлечению сотрудников в управление фирмой, дополнение формальных служебных отношений неформальными контактами, применение методов социальной психологии и конфликтологии для использования сложившихся в коллективе неформальных групп и их лидеров во благо организации ныне активно применяются американскими и западноевропейскими менеджерами.

Неформальные группы в организации всегда возникают стихийно как результат новых форм активности и коммуникаций в условиях формального взаимодействия работников. Существует несколько основных причин вступления работников в неформальную группу: общие интересы, потребность в общении, симпатия и дружба. Конечно же, эти межличностные связи могут быть и вне организации. Если они существуют и имеют развитую структуру, снижается потребность в наличии таких связей в рабочем коллективе.

Ранее в теории управления принято было считать, что неформальные объединения надо ликвидировать. Однако современные исследования доказали ошибочность таких выводов. Не были учтены многие позитивные моменты данного явления. Главное — умело направить потенциал данных объединений в нужное русло, грамотно использовать его в своих интересах. Характерной чертой организации, в которой существуют неформальные группы, является сильный коллективный дух, который, в свою очередь, способствует целенаправленному стремлению к успеху.

Не единичны случаи, когда работники увольняются, отказываясь от высокооплачиваемых должностей. Такое поведение является реакцией на отношение руководства к той неформальной группе, в которой данный работник состоит. Если члены группы считают, что к ним относятся несправедливо, они и реагируют адекватно. Но бывает и наоборот. Люди ценят и не хотят нарушать социальные связи, приобретенные в данной организации, несмотря на не очень выгодные материальные условия. Неформальные каналы связи в этом случае будут только дополнять формальную систему и повышать ее эффективность. Исследования, проведенные группой социологов под руководством российского профессора Владимира Васильева, показали, что только благодаря перемене рабочих мест сотрудников, с учетом их желания работать вместе, производительность труда повышается на 10–12%.

Итак, для гармоничного функционирования компании неформальные группы весьма значимы, и главная задача в ходе работы с ними заключается не в их нейтрализации, а в направлении их энергии на нужды организации [1].

Зарубежными исследователями предложен ряд методов управления неформальными группами (см. рисунок).

На наш взгляд, заслуживают внимания ещё два метода управления неформальными объединениями работников:

- использование потенциала и возможностей общественных организаций для оказания влияния на членов неформальных групп;
- создание демократически избранного органа из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия.

Сколько-нибудь серьёзные исследования в данном направлении, по имеющейся информации, не проводились, однако, обобщив опыт менеджеров-практиков и на основе личных наблюдений, можно сделать некоторые выводы.

Во-первых, в кризисные периоды развития как отдельного предприятия, так и экономики страны в целом, идёт активный процесс формирования неформальных групп. В основе этого явления лежат психологические особенности людей как социальных индивидуумов (объединение в группы, координация действий для защиты собственных интересов является проявлением одной из базовых потребностей человека – безопасности).



Рисунок – Методы управления неформальными группами в организации

Во-вторых, поскольку основным оппонентом в отстаивании своих интересов работники считают администрацию, поэтому предпочитают объединяться именно в неформальные группы, а не использовать возможности существующей формальной организации. Снизить «накал страстей» в противостоянии наёмных работников и работодателей относительно трудовых и социальных гарантий мог бы (и должен!) профсоюз - наиболее многочисленная общественная организация, чьей основной задачей как раз и является отстаивание интересов работников. Однако в украинских реалиях в большинстве случаев профсоюзные организации не выполняют свои функции и воспринимаются подавляющим числом трудящихся всего лишь как ещё одна структура, послушно выполняющая указания администрации.

В-третьих, попытки руководителей оказать влияние на неформальные группы воспринимаются членами последних крайне негативно и вызывают активное сопротивление. Более того, часто это приводит к прямо противоположному результату – вместо взаимопонимания и согласования интересов руководитель получает решительный отпор всем своим инициативам, рост уровня недовольства в трудовом коллективе и как следствие – снижение уровня трудовой дисциплины и производительности.

Участие в неформальной группе даёт человеку ощущение выбора и свободы (хочу – принимаю участие, не хочу – не принимаю), которых, как правило, не хватает в наших привычных и чересчур «организованных» и контролируемых организациях. Поэтому, если в коллективе нет неформальной группы, её, пожалуй, имеет смысл организовать. Возникает вопрос: а стоит ли руководителю заниматься ещё и этими вопросами, ведь у него и без того хватает насущных проблем. Наш ответ: «Стоит». Наличие в организации неформальной группы будет являться ещё одной ниточкой, привязывающей людей к формальной организации, причём цели последней при этом будут восприниматься более лояльно. Другой вопрос, насколько явно руководитель должен оказывать влияние на неформальную группу - ведь руководить можно и с позиции «серого кардинала» - косвенно, используя влияние и манипуляции.

Учитывая вышесказанное, при оказании воздействия на членов неформальных групп, а особенно на их лидеров, следует предпочесть использование более гибких методов, в данном случае – через общественные организации.

Решающий административный механизм контроля за поведением неформальной группы — выявление лидеров и управление ими. Если лидер рассматривается как «возмутитель спокойствия» (развитая склонность к доминированию), он начнет осознанно или неосознанно совершать поступки, позволяющие ему возглавить неформальную группу в ее противопоставлении организации. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы возбудить недовольство в своем трудовом коллективе. Такие личности часто становятся организаторами некоего «заговора» с целью добиться официального лидерства в организации, на их взгляд, принадлежащего им по

праву. Поэтому дальнейшие исследования в этом направлении должны быть направлены на разработку способов воздействия на неформальных лидеров через лидеров общественных организаций под общим управляющим началом менеджеров по управлению персоналом или линейных руководителей.

На украинских предприятиях, особенно крупных, существует довольно большое число различных общественных организаций. Так, работники ПАО «ММК им. Ильича» являются членами следующих общественных организаций: МОК (молодёжная организация комбината), совет ветеранов ПАО «ММК им. Ильича», Ассоциация женщин комбината имени Ильича, ОО «С нами добрые сердца», ОО «Долг». Общая численность их членов насчитывает десятки тысяч человек, Все эти организации начинали свою деятельность с неформального объединения людей «по интересам», и только впоследствии были оформлены в качестве общественных организаций. Во главе общественных организаций, как правило, стоят бывшие неформальные лидеры, поэтому им проще найти «общий язык» с теперешними «неформалами».

Как указывалось выше, среди исследователей нет единого мнения относительно того, каким образом реагировать на деятельность неформальной группы и кто должен оказывать на её членов управляющее воздействие. Один из классиков современного менеджмента, Питер Друкер, ещё в начале 50-х гг. он выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива. Суть идеи состояла в том, что на фирме создается демократически выбранный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. Участвуя в такой деятельности, рабочие, по мнению П. Друкера, должны обретать чувство ответственности за деятельность предприятия. П. Друкер считал впоследствии, что это была его самая оригинальная и важная идея относительно управления. При этом факт неприятия этой идеи обществом он рассматривал как свое крупнейшее поражение. Фактически с этой концепцией П. Друкера произошло то же, что и с социальными аспектами учения Ф. Тейлора: обе теории опередили потребности своего общества. В начале XX в. и в середине 50-х гг. менеджерами были востребованы только те положения выдающихся теоретиков науки управления, которые отвечали сиюминутным интересам максимизации прибыли [2].

В настоящее время не подвергается сомнению мнение, что менеджмент должен оказывать воздействие на все процессы, происходящие в организации, в том числе и на социально – психологические. Взяв за основу идею самоуправляющегося трудового коллектива П. Друкера и адаптировав её к современным условиям, можно предложить несколько иной подход к решению социальных вопросов на предприятии. Финансовое положение большинства украинских предприятий остаётся сложным, поэтому наблюдается активный процесс передачи объектов социально-культурного назначения на баланс местных органов самоуправления. Безусловно, с точки зрения экономики «сбрасывание со своих плеч» «социалки» - детских садов, лечебных, оздоровительных учреждений, жилого фонда – является оправданным. Но не стоит забывать и о социально-психологическом эффекте любых управленческих решений. Работники, как правило, воспринимают такие действия руководства как ещё одно доказательство полного безразличия к их нуждам и потребностям. На наш взгляд, в данной ситуации можно было бы попробовать реализовать идею П. Друкера – создать демократически выбранный орган из рабочих и служащих, передать ему в подчинение все социальные объекты и решение ряда социальных вопросов на самом предприятии. В настоящее время функции управления социальным развитием трудового коллектива рассредоточены по различным подразделениям, кроме того, менеджеры различных уровней управления также занимаются решением отдельных социальных проблем. Про сути, такой орган будет являться центром, управляющим всеми социальными процессами в организации. Преимущества такого подхода очевидны. Во-первых, менеджеры будут освобождены от решения социальных проблем и получают возможность сосредоточиться на производственных. Во-вторых, управление из единого центра позволит более чётко организовать планирование, анализ и контроль средств, выделяемых на решение социальных проблем. В-третьих, администрация предприятия сохранит формальный контроль за социальными объектами, в то время как основная ответственность за их функционирование будет возложена на самих работников. В-четвёртых, создание такого органа позволит привлечь к участию в управлении значительное число работников, то есть, кроме социального, будет получен ещё и мотивационный эффект.

Активное участие в деятельности этого органа должны будут принимать как общественные организации, так и неформальные группы. Привлечение к работе в данной

структуре неформальных групп будет иметь ряд преимуществ: потенциал неформальных объединений работников будет задействован для решения социальных, а значит, в конечном счёте, и экономических вопросов; в результате совместной работы, деятельность неформальных групп будет находиться под социальным и поведенческим контролем руководства предприятия (избегая прямого административного контроля).

Вопросы функционирования демократически выбранного органа, в частности, формы участия в его деятельности неформальных групп, будут являться предметом дальнейших исследований.

#### Выводы

Менеджеры отечественных предприятий практически не уделяют внимания процессу формирования, анализу причин возникновения, деятельности неформальных групп в трудовых коллективах. Предложена система методов управления неформальными группами, включающая, кроме общепризнанных направлений, ещё два метода - использование потенциала и возможностей общественных организаций для оказания влияния на членов неформальных групп и создание демократически выбранного органа из рабочих и служащих, призванного решать вопросы, касающиеся социально-психологических аспектов жизни предприятия, в том числе и управления неформальными группами.

#### Список использованных источников:

- 1.Серебрякова Е. Неформальные группы внутри организации [Электронный ресурс].-Режим доступа : [http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/neformalnye\\_gruppy\\_vnutri\\_organizatsii](http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/neformalnye_gruppy_vnutri_organizatsii)
- 2.Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.libok.net/view/9036/17>

#### Bibliography:

- 1.Serebryakova E. Informal groups into organization [Electronic resource].- Access mode: [http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/neformalnye\\_gruppy\\_vnutri\\_organizatsii](http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/neformalnye_gruppy_vnutri_organizatsii) (Rus.)
2. Tulenkov N.V. Introduction to the theory and practice of management [Electronic resource].- Access mode: <http://www.libok.net/view/9036/17> (Rus.)

Рецензент: Т.Г. Логутова  
д-р эконом. наук, проф., ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 07.03.2012

УДК 658.15

Зинченко С.Г.\*

#### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЁТНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГП «ММТП»)

*В статье предложены конкретные практические мероприятия по совершенствованию организации учётно-экономической службы предприятия.*

**Ключевые слова:** ресурсы, финансы, результативность, производство, экономика, предприятие, мероприятия, анализ.

**Зинченко С.Г. Удосконалювання організації обліково-економічної служби підприємства (на прикладі ДП «ММТП»).** У статті запропоновані конкретні практичні заходи з удосконалення організації обліково-економічної служби підприємства.

**Ключові слова:** ресурси, фінанси, результативність, виробництво, економіка, підприємство, заходи, аналіз.

\* канд.экон.наук, начальник отдела системы управления качеством (ОСК) государственного предприятия (ГП) «Мариупольский морской торговый порт» («ММТП»), г. Мариуполь