

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ГРУПП В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

По мнению Е.В. Решетовой группа – это определенная общность людей, которые регулярно общаются и взаимодействуют друг с другом для достижения определенной цели, взаимозависимы, с психологической точки зрения воспринимают себя как членов группы, а все вместе считают себя группой.

По характеру внутренних связей группы можно разделить на формальные, созданные по воле руководителя на основе определенной организационно – правовой документации и неформальные, которые складываются стихийно на основе межличностных отношений и не имеет официального, юридически фиксированного, утвержденного статуса.

Впервые деление малых групп на формальные и неформальные было предложено Э. Мэйо.

Э. Мэйо считал, что в социальном управлении одними из важнейших задач руководителя являются сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе [1].

Для эффективной работы в коллективе руководитель должен, прежде всего, иметь реальное представление о действительном положении дел в коллективе. Он должен знать о существовании неформальных групп, их лидеров, степени авторитетности лидеров, направленности их деятельности, иметь представление об их моральном облике.

Взаимодействие формальных и неформальных групп в коллективе – явление естественное и распространенное. Оно есть в каждом коллективе. Подобно многим факторам, действующим в области управления, оно несет в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Идеальным состоянием коллектива является такое, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Такое совпадение формальной и неформальной структур создает сплоченность в коллективе и дает заметный производственный эффект.

При несовпадении структур, когда руководитель не пользуется авторитетом в коллективе, а групповые нормы и правила расходятся с коллективными, в коллективе может возникнуть борьба между формальной и неформальной структурами, которая препятствует эффективной деятельности [2].

Неформальные отношения в некоторых случаях могут регулироваться через систему формальных связей. Это возможно при соблюдении следующих важнейших правил:

- Создавая организационную структуру и подбирая руководителей первичных коллективов, следует на эти должности назначать людей, пользующихся авторитетом в коллективе.

- При распределении поручений и работ необходимо учитывать сложившуюся неофициальную структуру коллектива.

При работе с отрицательно направленными неформальными группами необходимо проявлять индивидуальный подход, находить в каждом отдельном случае истинные причины отрицательного поведения людей.

Меры воздействия в таких случаях тоже должны быть различными:

На одного достаточно воздействовать проявлением к нему внимания, похвалой. Другого перевести на более подходящую работу. Третьего направить в другой коллектив (при несовместимости его с группой). С четвертым требуется длительная воспитательная работа. Пятого надо «проработать» на собрании коллектива. Шестого вообще уволить. Но эту меру следует применять в самом крайнем случае, соблюдая все правовые нормы.

В управлении коллективом очень важно уметь вовремя использовать положительное влияние авторитетных лиц и нейтрализовать их отрицательное воздействие.

Особого внимания заслуживает взаимоотношение руководителя с лидером неформальной группы. Выявить неформальную группу и ее лидера можно в ходе обычных бесед с членами коллектива и с помощью постоянных наблюдений за контактами сотрудников между собой.

Очень часто некоторые руководители считают, что с любым лидером в коллективе следует бороться. Такая позиция основана на заблуждении в том, что управлять коллективом — это значит подчинить себе всех его членов в явной форме и командовать ими [3].

По мнению Р. Мертона управлять коллективом — это прежде всего создавать обстановку для эффективной работы.

Руководителю вовсе незачем ориентироваться на лидера, проявлять уважение к нему, к его позиции и к его возможностям. Подобное поведение руководителя способствует повышению его авторитета. В некоторых случаях важно переубедить отрицательно настроенных лидеров и соответствующим образом ориентировать неформальные группы.

Прямое воздействие на лидера с целью устранения его влияния и повышения авторитета руководителя редко дает положительные результаты. Тактика нападок на отрицательного лидера лишь укрепляет его позицию в неформальной группе и сплачивает ее именно вокруг лидера [4].

В тех случаях, когда принимаемые меры по нейтрализации неформального лидера (откровенный разговор, стремление убедить и т.п.) оказываются безуспешными, руководитель может использовать против него и другие средства. Начиная от силы общественного мнения вплоть до перевода его в другой коллектив, где он заведомо не может стать лидером.

Руководителю следует иметь в виду, что попытки расформировать некоторые нежелательные неформальные группы путем создания препятствий для контактов между его членами редко приводят к желаемому результату. Но могут дать обратный эффект и способствовать еще большему их сплочению.

В практике подбора кадров следует сближать лидера с официальным руководителем или стремиться, чтобы формальный руководитель обладал свойствами лидера.

С точки зрения А.С. Макаренко от характера отношений руководителя и лидера между собой и каждого из них с коллективом прямо зависят результаты деятельности коллектива. Моральный климат в коллективе — это прежде всего настроение коллектива [4].

Таким образом, характер внутри межгрупповых отношений — явление вполне управляемое. Большое значение в практике управления приобретает умение строить организационную и воспитательную работу с коллективом дифференцированно, то есть в соответствии с профессиональными, функциональными, социальными и демографическими особенностями отдельных групп.

## Библиографический список

1. Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. Отношения с сотрудниками. // Управление персоналом. № 7, 2010, 50 с.
2. Е. Дружинин. Самое трудное в управлении – это люди! // Управление персоналом. № 10. 2010, 48 с.
3. Е. Дружинин. Руководитель должен быть лидером, но не подавляющим. // Управление персоналом. № 10, 2010, 48 с.
4. И. Молчанов. Успешный руководитель: что он собой представляет? // Кадровый менеджмент. № 2, 2011, 80 с.