Содержание:

Глава 1. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Внутригрупповые отношения в организации.

Неформальная структура группы – это реально складывающаяся в организации структура связей, коммуникаций и влияний. Отличительный признак организованных групп – наличие в группе функциональной структуры, т.е. распределение между её членами функции, необходимых для достижения целей совместной деятельности.

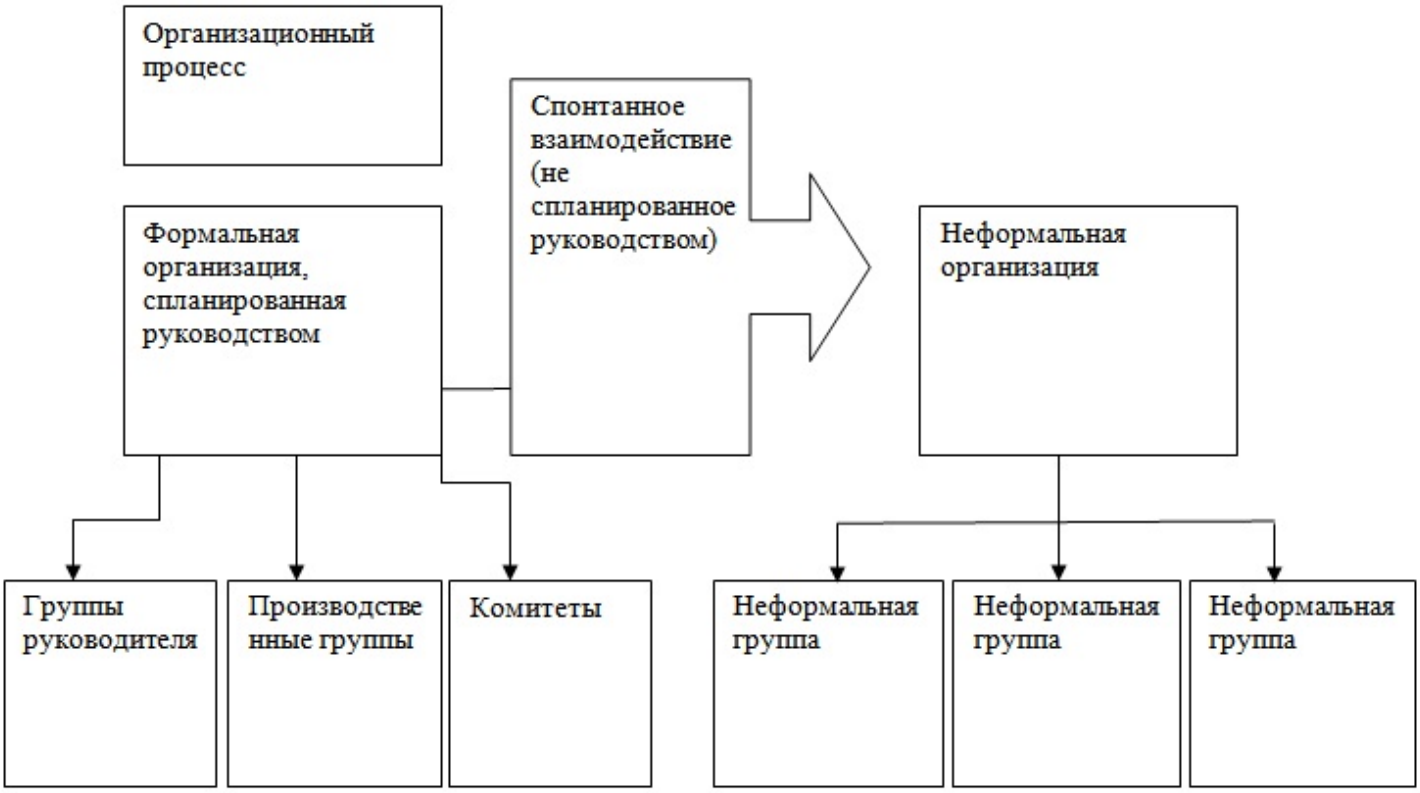

Рисунок 1. Создание неформальной группы.

На рис. 1 представлена схема того, как на предприятии появляется неформальная группа. И так же видно, что данная группа может появляться и не в единственном числе. Управлять большим количеством таких групп может быть довольно сложно,

так что одной из основных задач управляющего звена компании не допустить большого распространения данных групп и при этом не запрещать их создание, так как это может привести к конфликтам с коллективом.

Неформальная группа – это спонтанно образующиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, задачи, которые они решают, заставляют их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп. В большой формальной организации существует не одна неформальная группа. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть - неформальную организацию.

Неформальные группы в некоторой степени подобны формальным - в них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших группах имеются неписаные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная группа является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Тип и структура неформальной организации являются результатом социального взаимодействия.

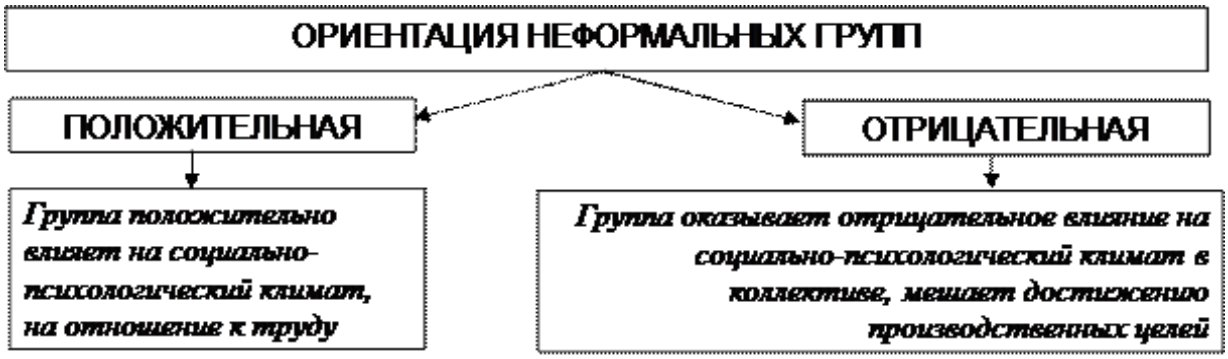

Рис. 17.4. Классификация неформальных групп в коллективе по признаку отношения к целям деятельности организации

Рисунок 2. Классификация неформальных групп в коллективе по признаку отношения к целям деятельности организации.

Неформальные группы в организации могут носить позитивную или негативную направленность. Позитивно настроенные к целям деятельности организации неформальные группы следует всячески поддерживать, негативно настроенные

группы следует активно нейтрализовать. На рис.2 дается характеристика таких неформальных групп.

Причины вхождения в неформальные организации состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные, чем получаемая заработная плата: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимная защита, тесное общение и взаимная заинтересованность.

Принадлежность является первой причиной вступления в неформальную группу, поскольку она - одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно не удовлетворены. В большинстве формальных организаций людей лишают возможностей социальных контактов.

Свойства неформальных групп отличаются от свойств формальных организаций, к ним относятся такие характеристики, как социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформальных лидеров.

Социальный контроль - это установление и укрепление групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. В неформальной организации имеются свои правила, они могут касаться характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и правил поведения. Несоблюдение этих норм может жестоко караться, тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние и способствовать достижению целей формальной организации.

Типичным в неформальных организациях является *сопротивление переменам*. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или организации. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению компьютеров, опасаясь, что эта техника отнимет у них работу. 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.

Неформальными группами руководят *неформальные лидеры*. Эти лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно руководителям формальной организации. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути нет. 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.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать, и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, один обеспечивает достижение целей группы, другой - социальное взаимодействие.

В коллективе может быть несколько неформальных лидеров. Они выделяются в группах людей, объединенных общими интересами, и обладают специфическими особенностями своего характера, компетенциями, лежащими в зоне интересов группы. Именно к ним в первую очередь обращаются члены группы при возникновении проблем, связанных как с производственной деятельностью, так и с межличностными отношениями. Как указывалось, выше, неформальные лидеры могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на членов коллектива в зависимости от их моральных установок, личных целей и т.п. Менеджмент организации (подразделения) должен знать о наличии таких неформальных групп, их лидерах и используемых ими внутренних установок. При формировании формальных групп и кадровых назначениях эта информация должна учитываться.

Неформальный лидер – это человек, который не имеет какого-то особого положения. Однако его мнение порой даже выше главы компании. Главное достоинство такого человека – его качества, которые и делают его лидером организации. Благодаря наличию особого опыта и модели поведения он завоевывает доверие окружающих людей. Он вызывает восхищение, за ним готовы все идти и даже менять свое мнение в пользу этого человека. С неформальным лидером люди стремятся завязать дружбу, укрепить отношения, и это никак не связано со служебной иерархией или договоренностями.

Виды неформальных лидеров

1.**Организатор.** Он обладает большими способностями планировать рабочие проекты и задания, определяет время для их исполнения, распределяет обязанности между сотрудниками. Он постоянно генерирует полезные идеи.

2.**Бунтарь.** Довольно сложный тип. Способен отстаивать свое мнение, четко подбирает слова в разговоре, постоянно вступает в споры с другими сотрудниками, нередко и с руководством. Постоянно имеет потребность находить повсюду несправедливость и бунтовать против нее. Склонен выдвигать свои условия руководству и выступать с забастовками. Он постоянно борется не только за свои права, но и за права всего коллектива. Эти люди могут стать провокаторами серьезных конфликтов между сотрудниками. Такие лидеры – революционеры часто уходят с компании после таких скандалов, прихватив некоторых членов коллектива.

3.**Темпераментный лидер.** Он постоянно переполнен разными идеями, ведет вдохновляющие и интересные разговоры. Но как только в его адрес звучит критика, он моментально сникает. Зачастую такой лидер – эгоистичный человек. Он никогда не доводит начатое дело до конца, парит в своих мечтах и в неосуществимых желаниях.

4. **«Рубаха – парень»**. Очень общительный, неконфликтный, позитивный, душа компании. Постоянно веселый, оптимистичный, находит плюсы во всем, даже у трудных задач имеет простые и эффективные решения. С руководством общается на равных.

5 **«Серый кардинал».** Выдвигает эффективные идеи для решения рабочих вопросов. Немного зануден, всегда помнит о разных мелочах. Не претендует на роль лидера, при этом эффективно руководит всем рабочим процессом. Предпочитает находиться на вторых ролях, при этом ни у кого не возникает сомнения, что первая скрипка в коллективе – именно он.

Так же в неформальных организациях наблюдаются так называемые принятые. Это люди, которые изначально не являлись членами неформальной группы. Например, это новый член коллектива, которого недавно приняли на работу. Сначала данный работник может являться изгоем, так как не знает структуры компании и какие группы в ней есть. Но в последствии удачно проявив себя или расположив к себе коллектив, из изгоя он может перерасти в принятого участника той или иной неформальной группы.

Таблица 1.Сравнение признаков лидерства и руководства.

	Лидерство	Руководство
Что регулирует?	Межличностные отношения, носящие неделовой характер	Регулирует институциональные отношения в рамках социальных институтов
В каких условиях проявляется?	Микросреды	Макросреды
Как возникает и преимущественно функционирует?	Стихийно	В результате целенаправленной и контролируемой деятельности целой системы социальных организаций и институтов. Избирается, назначается
В какой степени зависит от настроений и изменений в отношениях группы	Менее стабильно	Более стабильно
Каким образом использует санкции	Не определено	Используется в рамках норм
Основания авторитета	Основан на личном влиянии	Определен официальным статусом
Какой характер принятия решений	Чаще имеет непосредственный характер	Имеет более опосредованный характер

Какова сфера деятельности	Замыкается в микросреде, на неофициальных отношениях симпатии и оппозиции в отношениях между членами малой группы.	Широка. Предусматривается управление психологическим климатом, необходимость поддерживать внешние связи.

В таблице 1 представлено сравнение нескольких признаков и отличий лидерства и руководства. Исходя их этой таблицы можно сделать вывод, что лидерство и руководство — это довольно разные вещи. Лидерство не является официальным статусом, имеет непосредственный характер и замыкается в микросреде в отличие от руководства. Это говорит о том, что не каждый руководитель может быть лидером, но и не каждый лидер является руководителем. Но с другой стороны эти понятия дополняют друг друга и руководитель с хорошо развитыми лидерскими качествами и признанный в компании именно лидером, чаще всего приводит к полноценному развитию компании и сотрудники данной компании, скорее всего захотят в ней остаться, и станут её «патриотами», что укрепит не только статус компании, но и поможет привести к устойчивой конкурентоспособности.

Изолированными называют тех членов группы, которые как бы не существуют для группы: у них отсутствуют как положительные выборы, так и отвержения. Данные участники группы не имеют никакого голоса в принятии решений, связанных с неформальной или любой иной группой. Но и при этом участники группы не проявляют к изолированным никаких как негативных, так и иных воздействий.

Отвергнутые - члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых «проблем». Отвергнутые члены группы отстают по двум распространённым причинам:

- они не талантливы в том, чего требует группа;

- они чем-то отличаются от группы и это отличие делает их положение в группе двусмысленным.

Отвергаемого держит в группе так же несколько причин:

- его держит в группе исключительно страх покинуть эту группу и остаться вообще вне группы;

- страх и низкая самооценка делают человека заложником того места, где он оценивается ниже всех.

Особое значение неформальных организаций связано с тем, что их взаимодействие с формальными системами определяет эффективность организации. Формальные планы и политика организации не адекватны динамике проблем, ибо они далеко не всегда учитывают возможные трудности и не отличаются гибкостью.

Еще одно достоинство неформальной организации — возможность облегчить управленческую нагрузку. В том случае, когда менеджер уверен, что неформальная организация поддерживает цели компании, исчезает необходимость жесткого контроля, так как «порядок на корабле» поддерживается самими «матросами», появляется возможность делегирования полномочий и децентрализации власти. Поддержка менеджмента неформальными группами способствует укреплению взаимодействия работников и отделов организации, повышению производительности и реализации принятых планов.

Неформальная организация способствует сокращению разрыва в способностях менеджеров. Если менеджер не очень силен в вопросах планирования, неформальную помощь может оказать подчиненный, что означает повышение общего уровня управления. Кроме того, деятельность неформальной организации может привести к повышению уровня удовлетворения от труда сотрудников и стабильности рабочих групп.

Нередко неформальная организация становится весьма эффективным коммуникативным каналом, позитивно воздействует на формирование чувства локтя, повышение квалификации своих членов, их ориентацию в рабочей среде. Именно неформальная организация выполняет функции эмоционального клапана, «открывающегося» в момент крушения планов работника или при возникновении других проблем. Дружеское, открытое обсуждение возникших трудностей в узком кругу способствует уменьшению стрессов работников. Неформальная организация побуждает менеджеров просчитывать свои планы более чем на один «ход» вперед и взвешенно использовать имеющиеся у них властные рычаги, ибо многим управленцам прекрасно известно, что неявное сопротивление сотрудников обрекало на неудачи самые блестящие проекты. Достоинства неформальной организации проявляются наиболее ярко в сплоченных группах, когда все ее члены имеют положительные установки по отношению к компании. Под сплоченностью обычно понимается степень, в которой члены группы поддерживают друг за друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива.

Показатели производительности членов сплоченной группы удивительно стабильны, текучесть кадров невелика. Уровень же производительности непосредственно связан с их внутренними установками (положительными и отрицательными) относительно процесса труда и организации.

Одна из основных проблем неформальных систем — противостояние переменам, ибо каждая группа стремится оградить принятые в ней взаимодействия от внешнего влияния, от каких-либо изменений.

Очевидно, что неформальные организации могут оказывать серьезное давление на своих членов. Групповые взаимодействия теснейшим образом связаны с ежедневной жизнью рабочих, которые практически не осознают, что они находятся под мощнейшим «прессом» культурных норм и коллективных установок. Чем теснее они связаны с группой, тем сильнее ее давление. Итак, конформизм основан на принятых в группе нормах, т. е. требованиях неформального коллектива к поведению его членов, которые могут быть жесткими или либеральными (в зависимости от поведения членов группы). Группы ожидают от своих членов их соблюдения, а каждый индивид волен принимать или отвергать принятые в ней правила (т. е. оставаться в группе или выходить из нее). Такие нормы распространяются как на выполнение рабочих задач, так и на взаимоотношения членов группы в организации, как на начальника и подчиненных, так и на коллег.

Взаимодействие менеджмента с неформальной организацией осложняется тем, что последняя находится вне сферы управленческого контроля, ибо ее авторитет опирается прежде всего на социальную систему. Возникающие в неформальных организациях конфликты оказывают негативное влияние на деятельность организации в целом. Очевидно, что, когда сотрудники заняты внутригрупповым противостоянием, выполнение рабочих заданий отходит на второй план.

В последнее время большое признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизация их взаимодействия. Взаимодействие формальной и неформальной структур не является обязательно случайным отклонением. Это необходимо принимать в расчет менеджерам, прилагать усилия в целях использования взаимодействия двух структур в интересах дела.

Управление неформальными группами должно быть комплексным, т.е. охватывать и формальные группы, поскольку в реальной жизни формальные и неформальные структуры рабочей группы тесно взаимосвязаны, находятся в неразрывном

единстве.

Управлению динамикой неформальных групп способствуют:

1. Преодоление широко распространенного негативного, пренебрежительного отношения к неформальным группам, признание неформальной организации и работа с ней, не угрожающая ее существованию. При этом важно помнить, что ликвидация неформальной организации, как следствие, разрушение неформальной группы могут сделать нежизнеспособной и формальную организацию, нанести ущерб рабочей группе в целом;
2. Внимательный учет мнения членов и особенно лидеров неформальных групп, поощрение тех из них, которые помогают достижению целей организации. Необходимо всячески избегать противостояния формального и неформального лидеров;
3. Постоянный учет влияния принимаемых решений на неформальные группы и недопущение негативных последствий такого влияния;
4. Обязательное включение в процесс принятия важных решений членов неформальной группы, и в первую очередь ее лидера. Это устраняет или ослабляет сопротивление таких групп принятым решениям;
5. Систематическое обеспечение участников неформальных групп достоверной информацией. Это минимизирует возможности распространения различного рода слухов и появления деструктивного для организации в целом поведения.

Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Отличия сплоченных и несплоченных групп.

Факторы групповой сплоченности:

1) Согласие между членами группы по поводу ее целей;

2) Широкое общение и взаимодействие между членами группы;

3) Не слишком большое, приемлемое для всех равенство социального статуса и происхождения членов группы;

4) Демократизм групповых взаимоотношений, предоставление всем членам группы полных возможностей для непосредственного участия в установлении групповых норм и стандартов;

5) Положительное мнение членов группы друг о друге;

6) Ярко выраженная у каждого члена группы потребность в тех преимуществах, в том числе защите, которые дает принадлежность к ней;

7) Размер группы, достаточный для реализации ее целей и коммуникаций. Оптимальный состав: 5-9 человек. При четном числе членов более тщательно решают задачи, чем при нечетном;

8) Пространственная близость: прямая зависим. между близостью раб. мест и сплоченностью группы;

9) Преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей. Это укрепляет веру членов группы в возможность достижения ее целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску;

10) Психологическая совместимость членов группы - совместимость индивидуальных качеств членов группы, обеспечивает слаженность и эффективность их деятельности. Совместимость включает целый ряд качеств: физиологических (половозрастные и др. физиолог. особенности); психо-физиологических (различие темпераментов и биологических потребностей); психологических (личностный характер и мотивы поведения); социально-психологических (ценности, интересы, ролевые ожидания).

Отличия сплоченных и несплоченных групп.

Несплоченная раб. группа:

1) Сильный руководитель с четко определёнными целями;

2) Индивидуальная ответственность;

3) Формальное соответствие целей группы и организации;

4) Индивидуальные результаты труда;

5) Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий;

6) Непрямая оценка эффективности группы (через финансовый успех фирмы);

7) Руководство организует дискуссии, принимает решения, делегирует полномочия.

Сплоченная раб. группа (подлинная команда):

1) Роль руководителя разделена между членами команды;

2) Индивидуальная и общая ответственность;

3) Специфические цели команды определяются внутри нее;

4) Коллективные результаты труда;

5) Руководитель поощряет открытые дискуссии и собрания по решению проблем;

6) Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию;

7) Члены группы совместно обсуждают, принимают решения и выполняют работу.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями или пытаясь подавить их, руководители часто упускают потенциальные выгоды. В любом случае независимо 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. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей.

Современные ученые считают, что неформальная группа обеспечит пользу формальной организации при осуществлении следующих действий:

• признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение снизит эффективность формальной организации;

• выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации;

• прогнозировать возможное отрицательное воздействие изменений в организации на неформальную группу;

• привлекать членов и лидеров неформальной группы к процессу принятия решений с целью ослабления сопротивления переменам;

• формировать эффективную систему коммуникаций, препятствующую распространению слухов.

Неформальные группы играют существенную роль в динамике поведения сотрудников. Основное отличие функционирования неформальных групп в организации в том, что у них отсутствуют официально предписанные цели и отношения. Формальные и неформальные группы существуют параллельно. Однако неформальная структура складывается гораздо медленнее формальной, так как определяется взаимными выборами участников группы. В каждой неформальной группе формируются определенные нормы поведения, происходит распределение ролей и складывается структура межличностных отношений.

Одна из первых попыток систематизации ролей была предпринята Т. Парсонсом. Он считал, что любая роль описывается пятью основными характеристиками:

• эмоциональной — одни роли требуют эмоциональной сдержанности, другие — раскованности;

• способом получения — одни предписываются, другие завоевываются;

• масштабом — часть ролей сформулирована и строго ограниченна, другая — размыта;

• формализацией — действие в строго установленных правилах либо произвольно;

• мотивацией — на личную прибыль, общее благо и т. п. Любая роль характеризуется некоторым набором этих пяти свойств.

Современные исследователи выделяют различные классификации ролей для создания нормально работающей группы. Можно охарактеризовать три типа неформальных ролей сотрудников: творческие, коммуникационные и поведенческие.

В ходе проделанной работы проведен анализ неформальной группы. Даны общее понятие группы, рассмотрены особенности неформальных групп и неформальных организаций, а также характеристика неформальной группы, ее возникновение и роль в процессе функционирования организации.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Они представляют собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

Изученные особенности характеристик неформальных групп, а именно: социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией; тенденция к сопротивлению переменам; наличие своих неформальных лидеров, помогли глубже изучить данную проблематику и в дальнейшем найти необходимые рычаги управления данными группами.

Неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации.

К отрицательным сторонам относятся: распространение ложных слухов, преданность людей группе, тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов задерживают необходимую модернизацию производства и др. Положительные стороны деятельности неформальной организации - преданность группе может перейти в преданность организации, цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации, неформальные каналы связи могут помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций т.д.

Глава 2. Работа с кейсом. Разработка плана разрешения предоставленной ситуации, обоснование каждого шага данного плана.

Кейс: «Мария С., проработала в компании около года в должности менеджера по продажам, была назначена на должность руководителя отдела продаж. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Мария С. имела высокие показатели продаж, была коммуникабельна, энергична, исполнительна. За время работы в компании она очень выросла как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Мария С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил её доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Марии С., которую она адресовала всем сотрудникам, о представлении ей для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

"Я работаю в отделе десять лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне, как к специалисту, с вашей стороны меня оскорбляет".

Рассмотрим данный кейс более подробно.

Неформальная структура группы – это реально складывающаяся в организации структура связей, коммуникаций и влияний. Отличительный признак организованных групп – наличие в группе функциональной структуры, т.е. распределение между её членами функции, необходимых для достижения целей совместной деятельности

Неформальная группа – это спонтанно образующиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, задачи, которые они решают, заставляют их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп. В большой формальной организации существует не одна неформальная группа. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть - неформальную организацию.

Так как Мария С. проработала в компании уже около года и при этом у неё не получается наладить контакт с коллективом говорит о том, что она не была участником неформальной группы, в отличие от её коллег.

Валентина Григорьевна скорее всего является неформальным лидером в данной компании, так как проработала в этой компании уже около 10 лет и коллеги с ней считаются.

Неформальный лидер – это человек, который не имеет какого-то особого положения. Однако его мнение порой даже выше главы компании. Главное достоинство такого человека – его качества, которые и делают его лидером организации. Благодаря наличию особого опыта и модели поведения он завоевывает доверие окружающих людей. Он вызывает восхищение, за ним готовы все идти и даже менять свое мнение в пользу этого человека. С неформальным лидером люди стремятся завязать дружбу, укрепить отношения, и это никак не

связано со служебной иерархией или договоренностями.

Все это говорит о том, что на данный период для такой группы людей Мария С. является изолированной или отвергнутой.

Отвергнутые - члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых «проблем».

Изолированными называют тех членов группы, которые как бы не существуют для группы: у них отсутствуют как положительные выборы, так и отвержения. Данные участники группы не имеют никакого голоса в принятии решений, связанных с неформальной или любой иной группой. Но и при этом участники группы не проявляют к изолированным никаких как негативных, так и иных воздействий.

При рассмотрении определений можно сделать вывод, что Мария С больше относится статус «отвергнутого», так как участники неформальной группы вместе с их лидером, настроены по отношению к Марии С, негативно а не нейтрально.

Для изменения данного статуса Марии С. нужно провести следующие действия.

1. Постараться наладить отношения с Валентиной Григорьевной, так как в данной группе она является личностью к мнению которой прислушиваются и остальные члены группы.
2. Так же не стоит оставлять без внимания и остальных членов группы, с ними тоже лучше наладить более положительные отношения, так как при благоприятном расположении большинства из участников может повлиять на решения неформального лидера.
3. При получении расположения со стороны неформальной группы Мария С. из изолированного члена группы может перерасти в принятого и тогда она уже сможет более спокойно решать вопросы производственного характера.
4. В последствии Марии С. нужно будет проявить себя как грамотного лидера, показать, что она не является врагом для данной группы и в последствии с протяжением определённого количества времени, она может так же стать и неформальным лидером.
5. После того как Мария С. будет полностью принята группой и займёт определённое место в ней, она сможет использовать данные связи для улучшения работы данного коллектива в целом, что так же может помочь и в развитии данного отдела.

Так же можно провести попробовать методы который рассматривали ученые чтобы решить данный спектр проблем.

• признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение снизит эффективность формальной организации;

• выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации;

• прогнозировать возможное отрицательное воздействие изменений в организации на неформальную группу;

• привлекать членов и лидеров неформальной группы к процессу принятия решений с целью ослабления сопротивления переменам;

• формировать эффективную систему коммуникаций, препятствующую распространению слухов.

Это довольно сложный процесс, но результат может привести к профессиональному развитию всего коллектива.

Очевидно, что неформальные организации могут оказывать серьезное давление на своих членов. Групповые взаимодействия теснейшим образом связаны с ежедневной жизнью рабочих, которые практически не осознают, что они находятся под мощнейшим «прессом» культурных норм и коллективных установок. Чем теснее они связаны с группой, тем сильнее ее давление.

Неформальные группы играют существенную роль в динамике поведения сотрудников. Основное отличие функционирования неформальных групп в организации в том, что у них отсутствуют официально предписанные цели и отношения. Формальные и неформальные группы существуют параллельно. Однако неформальная структура складывается гораздо медленнее формальной, так как определяется взаимными выборами участников группы. В каждой неформальной группе формируются определенные нормы поведения, происходит распределение ролей и складывается структура межличностных отношений.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Они представляют собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного

межличностного общения.

На основании всего сказанного можно сделать вывод, что работа с неформальной группой довольно сложный и временно затратный процесс. Но при этом, после проведении данной работы можно получить, сплоченный коллектив в котором работа будет идти на порядок лучше, чем было раньше.

Основная литература:

1. Захарова Л. Н.Психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / Захарова Л. Н. - Издательство: Логос, 2012

(электронная библиотека).

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Бакирова Г. Х. - Издательство: Юнити-Дана, 2015

3 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

Дополнительные источники:

1. Адизес И. – Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
2. Андреева Г.М. Социальная психология – М.: Аспект пресс, 2017.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие [Электронный ресурс] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М. : Юнити-Дана, 2012.- Глава 9, 10.
4. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2010. - №8. – С.24-29.
5. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Х. Бакирова. - М. : Юнити-Дана, 2012.
6. Баранова И.П. Организационное поведение. – М.: Маркет ДС, 2010.
7. Блумберг М. «Блумберг о Bloomberg» / пер. с англ. - Серия «Сколково», 2010.

8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011.
9. Дафт Р.Л. Руководитель и слон. Как стать сверхлидером - СПБ.: Питер, 2011.
10. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
11. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012.
12. Кови С. «Главное внимание главным вещам» / пер. с англ., - М.: «Альпина Паблишера, 2010.
13. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
14. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М.: Статут, 2007.
15. Курс на успех / Дж. Максвелл.- Минск, 2010.
16. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять. Под ред. Чоудхари С. – М.: Инфра-М, 2009.
17. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 2017.
18. Семечкин Н.И. Психология социального влияния. М.: Директ-Медиа, 2014.
19. Тараненко, В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика [Электронный ресурс] / В. Тараненко. - Киев: Мультимедийное Издательство Стрельбицкого, 2013
20. Черницин, И.В. Власть и партнерство в менеджменте и их влияние на эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / И.В. Черницин. - М.: Лаборатория книги, 2011

Ресурсы интернет:

1. *Управление персоналом* - http://www.top-personal.ru/
2. *Кадровое дело* - http://kdelo.ru/div/224
3. *Секрет фирмы.* - http://www.kommersant.ru/sf.aspx
4. *Менеджмент в России и за рубежом*. - http://www.mevriz.ru
5. *Top-Manager*. - http://www.top-manager.ru
6. *Российский журнал менеджмента*. - http://www.rjm.ru