

## Содержание

Введение.....	3
1. Формальные группы на предприятиях здравоохранения .....	4
2. Неформальные группы на предприятиях здравоохранения .....	7
3. Управление неформальной организацией .....	14
Заключение .....	18
Список литературы .....	20

## Введение

Предприятия и организации сферы здравоохранения по своей природе, возникновению и развитию предопределены в большей мере быть на материально-техническом и финансовом попечении государственно-общественных структур, выполняя интеллектуально-духовные функции. В современных условиях учреждения здравоохранения всё более зависят от экономических аспектов. В соответствии с этим формируется особое направление в системе управления предприятиями – менеджмент здравоохранения.

Организация в – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это – место, где люди строят отношения и взаимодействуют.

Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность.

В связи с этим цель - рассмотреть принципы организации формальных и неформальных групп на предприятиях здравоохранения.

Для достижения данной цели будут поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть принципы организации формальных групп на предприятиях здравоохранения
2. Раскрыть принципы организации неформальных групп на предприятиях здравоохранения
3. Выявить закономерности в управлении неформальной группой

Структура данной работы подчинена цели и задачам и в соответствии с этим состоит из введения, трех пунктов, заключения и списка литературы.

## 1. Формальные группы на предприятиях здравоохранения

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

Исходя из определения Марвина Шоу, что «группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц». можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления.<sup>1</sup>

При создании формальных групп члены организации объединяются искусственно в соответствии с порученными им официальными ролевыми предписаниями и заранее спланированной структурой организации. Наиболее существенными чертами формальной группы являются наличие поставленной высшим руководством организации перед группой задачи, а также формально закрепленной, максимально стандартизированной системы поведенческих норм, санкций, ролевых требований, т.е. формальной роли. По мнению Д. Джексона, каждая формальная роль содержит описание процедур и процессов работы и набор предписаний, выражающих

---

<sup>1</sup> Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в медицине/ Г.Л.Тульчинский – С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб.: Лань, 2024. – С.76.

требования руководства организации или ее подразделений. При этом в качестве признаков формальных статусов и ролей выступают: формально описанные полномочия в рамках иерархической структуры организации; формальное название должности 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 иерархической структуре; физическая локализация данного работника внутри организации и степень его доступа к информации.

Формальные группы имеют тенденцию к сохранению относительной устойчивости, хотя их состав может изменяться. Это объясняется безличностью формальной структуры – в группах 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.<sup>2</sup>

Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это – формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей; производственные группы; комитеты.

Командная (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие

---

<sup>2</sup> Новаторов, В.Е. Теория управления в здравоохранении / В.Е. Новаторов. – Омск: Омич, 2024. – С.87.

вице-президенты – вот типичная командная группа. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы – это рабочая (целевая) группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

Третий тип формальной группы – комитет<sup>3</sup>.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать – как единый слаженный коллектив. Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

---

<sup>3</sup> Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в медицине/ Г.Л.Тульчинский. – С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб.: Лань, 2024. – С.83.

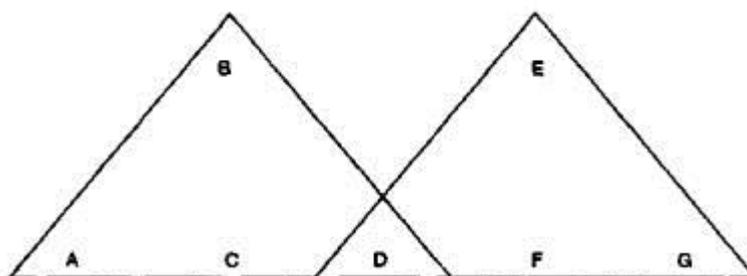
## 2. Неформальные группы на предприятиях здравоохранения

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям.

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 деятельности в соответствии с технологическими цепочками, т.е. появление групп может быть реакцией на внедренный технологический процесс, предполагающий постоянные пространственные контакты определенных членов организации, их взаимозависимость и совместное достижение общих целей.

Рис. 1

Схема формирования горизонтального связующего звена в двух группах



Группы могут возникать и тогда, когда некоторые члены организации 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 спланированных действий руководства организации как некоторая часть формальной структуры. Но иногда возникают неформальные структуры организации как следствие unplanned социальных процессов. В связи с этим важно определить природу и особенности функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Начало исследованию неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо. Пусть и не безупречные, эти эксперименты оказали воздействие на понимание руководителями факторов поведения.<sup>4</sup>

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация – это, по существу, сеть неформальных организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше

---

<sup>4</sup> Мескон, М. Х. Основы Менеджмента: пер. с англ. А.Р. Хабаров / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2022. – С.65.

времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга.

Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи.

В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций.<sup>5</sup>

Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Структура и тип формальной организации стоятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Описывая процесс развития неформальных организаций Леонард Сейлис и Джордж Штраус говорят: «Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они

---

<sup>5</sup> Зайцева. О. А. Основы менеджмента в здравоохранении: учеб. пособ. / О.А. Зайцева, и др. – М.: Центр, 2023. – С.87.

возникли. Это – динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий – комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией».

Почему люди вступают в организации? Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Как показал

Хоторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, – одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Еще до Хоторнского эксперимента Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не

дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными. Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

**Помощь.** В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию. Таким образом, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.<sup>6</sup>

**Защита.** Люди всегда знали, что сила – в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и

---

<sup>6</sup> Андреев, С.Н. Менеджмент некоммерческих субъектов / С.Н. Андреев. – М.: Финпресс, 2009. – С.93.

обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Они, например, могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации.

Проблема неформальных организаций также свидетельствует о потребности в интеграции целей подразделений и направлении усилий на благо организации в целом.

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации – слухам, сплетням и другой информации, которая либо совсем не поступает из официальных источников, либо идет по формальным каналам слишком медленно. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и

испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу.

Так, они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе, или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.

### 3. Управление неформальной организацией

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В

Модели Хоманса под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.<sup>7</sup>

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирувания заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, –

---

<sup>7</sup> Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в медицине/ Г.Л.Тульчинский. – С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб.: Лань, 2024. – С.86.

это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций явление естественное и весьма распространенное, – они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако, такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе.

Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для

некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, не зависимо 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.<sup>8</sup>

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, – надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль, Дэвис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

---

<sup>8</sup> Новаторов, В.Е. Теория управления в здравоохранении / В.Е. Новаторов. – Омск: Омич, 2024. – С.96.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Зайцева. О. А. Основы менеджмента в здравоохранении: учеб. пособ. / О.А. Зайцева, и др. – М.: Центр, 2023. – С.87.

## Заключение

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. В связи с этим следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации есть и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на ее политику. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

В последние годы деятельность в здравоохранении осуществляется организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности (государственными, муниципальными, частными, общественными организациями) и формы собственности, а также частными лицами.

Как и в любой организации на предприятиях в сфере здравоохранения образуются формальные и неформальные группы.

Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. К потенциальным выгодам относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая

производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, проводить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры как комитеты.

## Список литературы

1. Андреев, С.Н. Менеджмент некоммерческих субъектов / С.Н. Андреев. – М.: Финпресс, 2009. – 312 с.
2. Зайцева. О. А. Основы менеджмента в здравоохранении: учеб. пособ. / О.А. Зайцева, и др. – М.: Центр, 2023. – 432с.
3. Мескон, М. Х. Основы Менеджмента: пер. с англ. А.Р. Хабаров / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2022. – 704с.
4. Новаторов, В.Е. Теория управления в здравоохранении / В.Е. Новаторов. – Омск: Омич, 2024. – 288 с.
5. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в медицине/ Г.Л.Тульчинский. – С.-Петербур. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб.: Лань, 2024. – 382 с.