

УДК: 331.3

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ НА НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Швед В.В.

### METHODOLOGICAL BASIS OF INFORMAL INFLUENCE IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

Shved V.V.

*У статті розглядаються ключові питання управління персоналом в міжнародних корпораціях. Виділяються ключові базиси впливу в розрізі формального та неформального управління відповідними групами співробітників. Особлива увага приділяється полінаціональності персоналу міжнародної корпорації в контексті особливостей управління такою спільнотою співробітників з урахуванням різниці у ментальності, національних особливостях та поглядах на відповідні життєві цінності.*

**Ключові слова:** управління персоналом, формальні та неформальні методи впливу, міжнародна корпорація.

**Вступ.** Відомо, що в будь-якому колективі завжди існують формальні та неформальні лідери. При чому, неформальні лідери завжди гуртують навколо себе відповідні неформальні групи, склад та розмір яких найчастіше не співпадає із формальним складом колективу підприємства. Особливо великого значення дане питання набуває в контексті міжнародного менеджменту, оскільки управління інтернаціональним колективом значно відрізняється від управління мононаціональним, зважаючи на різницю у ментальності, національних якостях та поглядах на життєві цінності.

Питаннями управління неформальними групами в міжнародному бізнесі приділяють увагу такі вчені, як: М.В. Грачев [1], П.М. Дизель та Р.У. Мак-Кинли [2], А.П. Егоршин [3], Р.С. Иванюженко та А.П. Блинов [4], Д.М. Иванцевич та А.А. Лобанов [5], Д. Карнеги [6], М.И. Кузнецова [7], Е.Ю. Смирнова [8].

**Виклад основного матеріалу.** Для збільшення ефективності роботи міжнародної корпорації в цілому, керівники повинні використовувати потенційну користь неформальних організацій, намагаючись одночасно зменшити їх негативний вплив. Для цього в процесі функціонування корпорації можуть застосовуватися різні методи впливу на неформальні групи. До таких методів відносять: консультації, навчання і навіювання,

лояльність, зміна керівника, переведення на інше місце роботи, розміщення кабінетів, визнання природних лідерів, обмін інформацією.

Розглянемо детально кожний метод впливу на неформальні групи.

Першим методом впливу на неформальні групи в корпорації є консультації з групою замість спроби нав'язати їй свою думку. Даний метод говорить про повагу, визнання гідності групи і окремої людини, а також послаблює опір змінам з боку неформальної організації. Колективні обговорення також сприяють зміцненню співробітництва і в інших відношеннях:

- вони дають можливість групі та її членам взяти на себе частину заслуг у прийнятті рішення – це цінність, яка часом має дуже важливе значення;
- вони задовольняють бажання групи та її лідерів отримати певний статус;
- консультації часто покращують взаєморозуміння між групою і вищим керівним складом організації.

Коли рішення надходять зверху, працівники можуть приписувати вказівкам самі різні мотиви і приховані наміри і цим самим неправильно їх тлумачити. За допомогою консультацій керівники та робочі групи мають можливість переконати один одного у взаємних добрих намірах і це може сприяти руйнуванню уявлення про неминучий конфлікт інтересів між ними. Звичайно, коли реальний конфлікт інтересів існує, наприклад, питання про заробітну плату, то, можливо, консультація і не допоможе його усунути. Але навіть у цьому випадку, отримавши можливість поставити себе на місце керівника і зрозуміти, як ця проблема виглядає з точки зору його обов'язків, група може з більшою готовністю погодитися з неприємним рішенням.

В останні роки дорадчі методи набувають все більшої популярності, проте в багатьох організаціях консультативної практики досі уникають як

керівники вищої, так і нижчої ланки, які вважають, що вона призведе до зниження їхнього статусу, обмеживши їх «права» в реалізації владних повноважень.

Другим методом впливу на неформальні групи в міжнародній корпорації є навчання та навчювання. Корпорації необхідно сформувати у своїх службовців лояльність за допомогою навчання або пропаганди. Для цієї мети необхідно «рекламуватися» перед усіма її членами або за допомогою спеціальних навчальних курсів і загальних зборів, або іншими способами. Організації потрібно намагатися переконати своїх співробітників в тому, що усе, що допомагає цілям корпорації, найкращим чином сприяє і цілям окремої людини, навіть якщо в конкретних випадках це неочевидно. Влаштуваючи свята, корпоративи та спортивні змагання, формальна організація може спробувати створити у своїх службовців відчуття приналежності до «однієї великої сім'ї». Деякі установи намагаються інформувати всіх своїх працівників про всі важливі рішення і про те, що за ними стоїть. Зазвичай цей прийом створює у людини відчуття, що він – частина корпорації і що її досягнення це і його досягнення.

На низовому рівні цей прийом зводиться до пояснення людям причин, за якими здійснюється те або інше призначення на посаду, або того, як їх робота співвідноситься з важливими цілями корпорації. Використання цього методу безперечно впливає на позицію багатьох людей і тому служить важливим механізмом управління.

Третім методом впливу на неформальні групи в корпорації є лояльність. Вище керівництво зазвичай намагається завоювати відданість керівного складу – начальників підрозділів, філій, відділів і бюро. Керівництво робить це, шляхом створення клубів керівних працівників, відведених спеціально для керівників ідалень в установах, а також за допомогою офіційних обідів і конференцій. Зусилля тут спрямовані на створення базової групи керівників, щоб відвоювати лояльність окремого начальника у колективу. Після того як адміністрація домоглася лояльності своїх керівників, вони стають захисниками точки зору корпорації перед своїми колегами. Досить рідко буває легко завоювати лояльність керівних працівників і тим самим домогтися їх самоутотоження з організацією, тому що кожен адміністратор не може бути абсолютно несприйнятливим до позицій і вимог підлеглих працівників.

Четвертий метод впливу на неформальні групи в корпорації – заміна керівника. Якщо домогтися лояльності голови підрозділу не вдалося, то установа може замінити його – і часом замінює – тим, хто йому відданий. Однак застосування цього методу має свої негативні сторони. По-перше, якщо трудовий колектив відмовився утримати лояльність колишнього керівника, то він цілком може виявитися здатним і завоювати лояльність нового. По-друге, у тих випадках, коли новий керівник чинить опір самоутотоженню зі своїм підрозділом і зберігає лояльність установі в цілому, з'являються

нові труднощі. Колишній розрив в ланцюжку утотоження між підрозділом і установою може змінитися новим пробілом між керівником і його підрозділом. Новий керівник може не зуміти забезпечити співпрацю і необхідний внесок своїх підлеглих, і становище з точки зору установи може виявитися не краще, ніж раніше. Тому заміна керівників – це механізм обмеженої придатності для зміцнення лояльності з боку структурного підрозділу по відношенню до установи.

П'ятим методом впливу на неформальні групи в корпорації є переведення на інше місце роботи. Багатообіцяючим механізмом зміцнення лояльності членів корпорації та посилення їх самоутотоження з організацією в цілому служить практика частих переведень співробітників з підрозділу в підрозділ. Подібна практика, якщо її суворо і розумно дотримуватися, ймовірно, призведе до появи в корпорації значної кількості людей, що володіють вельми різноманітним досвідом, що сприяє самоідентифікації з більш великими структурними підрозділами, – хоча немає ніяких підстав вважати, що така практика повністю знищить відданість працівників неформальним групам. Подібні індивідууми, широко утотожують себе з організацією, покликані стати своєрідним корпусом місіонерів корпорації та стати противагою.

Шостий метод впливу на неформальні групи в корпорації – правильне розміщення кабінетів. Це один з механізмів впливу, який полягає у правильному розподілі кабінетів. Вже зазначалося, що службовці зустрічаються і встановлюють неформальні стосунки з тими, хто працює поруч з ними, частіше, ніж із тими, хто працює на віддалі. Тому формуванню цього керівного апарату, відділу або управління може сприяти розміщення керівників в одному місці або на одному поверсі. Терміни «верхній поверх» або «перший кабінет», часто застосовувані до вищого керівного складу, ймовірно, походять від відповідного розташування кабінетів.

Сьомим методом впливу на неформальні групи в корпорації є визнання природних лідерів. Вирішальний адміністративний механізм контролю за групою поведінкою – це виявлення природних лідерів і керування ними. Якщо природний лідер знаходиться поза формальною організаційною схемою, він часто розглядається як «порушник спокою». Він може стати центром колективного опору впливу корпорації, і якщо в ньому дуже розвинена схильність до домінування, тобто якщо він активно проявляє владолубство, то він, можливо, почне усвідомлено або неусвідомлено робити вчинки, які дозволять йому очолити неформальну групу в її опорі корпорації. Здатна людина на посаді, яка вимагає набагато нижчі здібності може просто з відчаю направити свою енергію на те, щоб стимулювати невдоволення у своєму трудовому колективі. Такі особистості часто стають організаторами угруповань, які вони залучають у змову з метою домогтися офіційного лідерства в корпорації, на їх погляд, що належить їм по праву. Пильному керівництву нерідко вдається

контролювати і використовувати ці руйнівні тенденції шляхом «поглинання» природних лідерів і надання їм офіційного визнання.

Оскільки кількість керівних посад в організаційній ієрархії обмежена, проблему природного лідера не завжди можна вирішити підвищенням. Часом альтернативне рішення дає горизонтальне переміщення. Працівника можна перевести на таку посаду, де він здатний принести менше шкоди, або ж його можна перевести достатньо часто, щоб у нього не було часу завдати шкоди.

Восьмий метод впливу на неформальні групи в корпорації – обмін інформацією. Процес обміну інформацією в організаціях умовно можна розділити на дві категорії: формальна і неформальна передача інформації. У кожній корпорації існує якась офіційна структура, за допомогою якої відомості передаються за призначенням. Але ця формальна їх передача доповнюється великою кількістю інформації, передача якої походить від бажання і навіть нетерпіння працівників поділитися нею один з одним навіть тоді, коли це офіційно не дозволено або навіть заборонено.

**Висновки.** Таким чином варто відзначити, що система неформальної передачі інформації є одночасно необхідною, неминучою і іноді дратує. У той час як вона часто дає можливість корпорації швидше, ніж за формальною процедурою, одержувати інформацію і пристосуватися до мінливих умов, вона ж вносить розлад у офіційні співвідношення повноважень і ускладнює координацію. Досить часто неофіційно передача інформації буває спотвореною і невірною, оскільки вона не підлягає офіційному контролю. Гнучке використання розвиненої системи формальної і, що особливо важливо, неформальної передачі інформації дає можливість корпорації виконувати свої завдання швидко і оперативно. При цьому співробітники можуть досягти повноти розуміння, а керівництву корпорації домогтися більшого впливу на неформальні групи, що було б неможливо за наявності лише формальної системи.

Отже, при достатніх знаннях та компетентному підході керівника за допомогою вищезазначених методів можна ефективно впливати на неформальні групи в міжнародній корпорації, забезпечуючи психологічну рівновагу, та підвищуючи ефективності праці.

#### Література

1. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М.: Дело, 1993. – 208 с.
2. Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации: пер. с англ. / П.М. Дизель, Р.У. Мак-Кинли. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993. – 272 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: Дело, 2006. – 720 с.
4. Иванюженко Р.С., Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии / Р.С. Иванюженко, А.П. Блинов. – СПб.: Наука, 2005. – 302 с.

5. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы как объект управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2000. – 304 с.
6. Карнеги Д. Мотивационные теории / Д. Карнеги. – М.: Дело, 2007. – 105 с.
7. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. – СПб.: Фирма, 2005. – 301 с.
8. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала / Е.Ю. Смирнова. – М.: Элит, 2007 – 437 с.

#### References

1. Grachev M.V. Superkadry. Upravlenie personalom v mezhduнародной korporacii / M.V. Grachev. – M.: Delo, 1993. – 208 s.
2. Dizel' P.M., Mak-Kinli R.U. Povedenie cheloveka v organizacii: per.s angl. / P.M. Dizel', R.U. Mak-Kinli – M.: Fond «За jekonomicheskiju gramotnost'», 1993. – 272 s.
3. Egorshin A.P. Upravlenie personalom / A.P. Egorshin. – N. Novg.: Delo, 2006. – 720 s.
4. Ivanjuzhenko R.S., Blinov A.P. Principy raboty s personalom na krupnom predpriyatii / R.S. Ivanjuzhenko. – SPb.: Nauka, 2005. – 302 s.
5. Ivancevich D.M., Lobanov A.A. Chelovecheskie resursy kak ob#ekt upravlenija / D.M. Ivancevich, A.A. Lobanov. – M.: Delo, 2000. – 304 s.
6. Karnegi D. Motivacionnye teorii / D. Karnegi – M.: Delo, 2007. – 105 s.
7. Kuznecova M.I. Motivacija dejatel'nosti / M.I. Kuznecova. – Spb.: Firma, 2005. – 301 s.
8. Smirnova E.Ju. Menedzhment personala / E.Ju. Smirnova – M.: Jelit, 2007 – 437 s.

#### Швед В.В. Методологические основы влияния на неформальные группы в международном менеджменте

*В статье рассматриваются ключевые вопросы управления персоналом в международных корпорациях. Выделяются ключевые базисы влияния в разрезе формального и неформального управления соответствующими группами сотрудников. Особое внимание уделяется полинациональности персонала международной корпорации в контексте особенностей управления таким сообществом сотрудников с учетом разницы в ментальности, национальных особенностях и взглядах на соответствующие жизненные ценности.*

*Ключевые слова: управление персоналом, формальные и неформальные методы воздействия, международная корпорация.*

#### Shved V.V. Methodological basis of informal influence in international management

*The article examines the key issues of personnel management in international corporations. There are the key bases of influence in terms of formal and informal governance related to the groups of employees. Particular attention is paid to the multinational of staff of the international corporation in the context of a community of employees taking into account differences in mentality, national characteristics and attitudes related to values.*

*Keywords: HR, formal and informal methods of influence, an international corporation.*

**Швед Вадим Валерійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та права, Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна». osvstav@gmail.com

Рецензент: д.е.н., проф. **Чернявська Є.І.**