

## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

### THE ROLE AND IMPORTANCE OF INTRA-CONNECTIONS IN THE ORGANIZATION OF PRODUCTION

*M. Karnaukh*

#### Annotation

In this article are presented interconnection and interdependence of companies efficiency and interdependence of the effectiveness of the organization and intra-relations, proved the importance of a homogenous group; on the basis of research conducted by the author considers the peculiarities of the group divided into subgroups based on informal connections, analyzed the problems that are connected with it.

**Keywords:** organization, organizational structure, uniformity, conflicts, adaptability, efficiency, turnover.

**Карнаух Максим Николаевич**

Аспирант Московского  
государственного университета  
путей сообщения, МИИТ

#### Аннотация

В статье представлена взаимосвязь и взаимозависимость эффективности организации и внутриорганизационных связей, доказывається значимость однородности группы; на основе материалов проведенного автором исследования рассматриваются особенности функционирования группы, разделенной на подгруппы на основе неформальных связей, проблемы, которые с этим связаны.

#### Ключевые слова:

Организация, организационная структура, однородность, конфликты, адаптивность, эффективность, текучесть кадров.

Понятие внутриорганизационных связей, можно рассматривать, с одной стороны, как совокупность способов передачи различной служебной информации и документооборота в организации, с другой, как систему, отражающую сложившиеся внутри коллектива межличностные отношения.

В первом случае, понятие внутриорганизационных связей является глобальным и объединяет процесс взаимодействия всех подразделений и сотрудников организации в целом. В рамках данной статьи, внимание будет фиксироваться на понятии внутриорганизационных связей, как системы, отражающей сложившиеся межличностные отношения в коллективе.

Истоком возникновения межличностных отношений в организации является организационная структура. Она, согласно Письменной А.Б., гибка и легко изменяема, сосредотачивает в себе потенциал эффективности организации [1]. Она включает состав всех подразделений предприятия и их взаимосвязь, с помощью которой осуществляется координация их деятельности. Данную координацию обычно определяют, как совокупность установившихся вертикальных и горизонтальных связей, которые могут оказывать значительное воздействие на изменение и преобразование организационной структуры и в последствии, на эффективность предприятия.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. В процессе проектирования организации они формализуются. Данные связи действуют постоянно и отображаются на всех схемах организации, распределяя полномочия и определяют кто кем является в организационной иерархии.

Горизонтальные связи – это связи между двумя и более частями или членами организации равными по положению в иерархии или статусу в организации. Их основная задача заключается в реализации наиболее эффективного взаимодействия при решении проблем возникающих между частями организации. Они укрепляют вертикальные связи и способствуют усилению устойчивости организации при различных внутренних и внешних изменениях. Правильно сформировавшиеся горизонтальные связи обладают рядом важных преимуществ, таких как: экономия времени, повышение качества взаимодействия, развитие самостоятельности, инициативности, мотивированности у руководителей.

Но, в отличии от вертикальных связей, они не формализуются в процессе проектирования организации, а следовательно в процессе развития, под влиянием различных факторов, могут терять свои положительные качества, а в последствии, нести негативное влияние на трудовые процессы и деятельность организации в целом.

Таким образом, формирование внутриорганизационных связей является сложным, многофакторным процессом, в результате которого формируется система внутриорганизационных связей, влияющая, в том числе, и на производственную деятельность организации. Именно этой ролью обуславливает необходимость отслеживания актуального состояния системы внутриорганизационных связей и их своевременного регулирования, в целях недопущения их негативного влияния на производство. Однако управление системой внутриорганизационных связей, в которую вплетены связи неформальные, построенные на субъективных отношениях, является процессом достаточно сложным [2].

В тоже время логичным представляется предположение, что именно построение системы внутренних связей, обеспечивающей эффективность работы коллектива, является важной задачей в рамках организации производства.

#### Опыт изучения внутриорганизационных связей

В настоящее время, разработано достаточно много инструментов исследования особенностей внутриорганизационных связей. Каждый из таких инструментов имеет определенные достоинства и недостатки, однако необходимо подчеркнуть, что в основном они направлены на изучение одного из аспектов сложной системы межличностных взаимодействий в малой группе.

При этом целесообразность использования того или иного метода изучения внутриорганизационных связей определяется задачами исследования.

Так, для диагностики характера внутриорганизационных связей в малом коллективе и их влияния на процесс производства, было проведено исследование с использованием таких методов как социометрия и ассоциативный эксперимент.

Целью исследования является определение внутриорганизационных межличностных связей и определение их влияния на производственный процесс. Объектом исследования являлся производственный отдел, в котором работает 8 человек, которые включают в себя: начальника производства, заместителя начальника и специалистов производства.

Основная гипотеза исследования, сформулирована следующим образом: "Сложившиеся внутриорганизационные связи оказывают негативное воздействие на социально-психологический климат в производственном отделе, что в свою очередь, оказывает значительное влияние на производственный процесс и текучесть кадров".

#### Социометрическое исследование

Социометрическое исследование включает в себя последовательное прохождение этапов:

1. Постановка задачи и выбор объектов исследования
2. Формулировка основных гипотез и положений, относящихся к возможным критериям опроса членов группы.
3. Занесение вопросов и критериев в социометрические карты.
4. Заполнение социометрических карт членами группы, или проведение опроса в виде интервью.
5. Обработка результатов.

В рамках проводимого исследования этапы были реализованы следующим образом:

##### Этап №1.

Постановка задачи и выбор объектов исследования.

Целью исследования является определение внутриорганизационных межличностных связей и определение их влияния на производственный процесс. Объектом исследования являлся производственный отдел, в котором работает 8 человек, которые включают в себя: начальника производства, заместителя начальника и специалистов производства.

##### Этап №2.

Формулировка основных гипотез и положений, относящихся к возможным критериям опроса членов группы.

На основании разведывательного исследования, были разработаны основные гипотезы, которые сформулированы следующим образом: Гипотеза №1: "В производственном отделе сформированы две малые группы, имеющие своих неформальных лидеров, что ухудшает производительность труда. Гипотеза №2: "один из сотрудников производственного отдела избегает неформальных отношений и не состоит в малых группах, следовательно является "одиночкой". Гипотеза №3: "один из работников находится в позиции "новичка", то есть не состоит, но возможно стремится попасть в малую группу, проходит стадию адаптации к неформальной среде".

##### Этап №3.

Занесение вопросов и критериев в социометрические карты.

На основании гипотезы и положений были разработаны вопросы, из которых составлена социометрическая карта, а так же инструкция по заполнению.

##### Этап №4.

Заполнение социометрических карт членами группы, или проведение опроса в виде интервью.

Процесс заполнения социометрических карт был компьютеризирован, карты были предоставлены в элек-

тронном виде, для того, что бы исключить возможность списывания или влияния какого-либо источника психологического воздействия (например присутствия руководителя отдела).

#### Этап №5.

Обработка результатов. П

осле проведения опроса, были выбраны следующие методы анализа результатов: таблица выборов и социограмма.

Первым способом анализа полученных результатов является составление таблицы выборов (табл. № 1), фамилии в которой распределены в алфавитном порядке, взаимные положительные выборы выделены зеленым цветом, взаимоотрицательные красным:

Из таблицы выборов видно, что количество положительных взаимных выборов указывает на формирование в производственном отделе неформальной структуры, с выделением двух малых групп. По отрицательной общей сумме баллов, определяется член коллектива (Котова), который в соответствии с гипотезой является одиночкой. Так же следует отметить, что новый сотрудник коллектива (Новикова), в своих выборах стремится к руководству, а так же количество набранных отрицательных баллов указывает на то, что Новикова расценивается некоторыми сотрудниками коллектива как угроза или соперник. Руководитель отдела имеет наивысший рейтинг, но при этом является участником малой группы (группы прибли-

женных) в которую входят заместитель руководителя и сотрудник, с наибольшим стажем работы в производственном отделе.

На основании составленной таблицы выборов участников, можно построить социограмму, наглядно отражающую взаимоотношения внутри производственного отдела (Рис. 1):

Построенная социограмма точно определяет границы обеих малых групп, образовавшихся в коллективе. Группу "А" составляют респонденты под номерами 4,7,8. Стоит отметить что именно в этой группе состоят руководитель отдела и его заместитель, что подтверждается таблицей выборов. Наличие этой группы может вносить значительные изменения в функционирование производственного отдела. Это связано с влиянием личных взаимосвязей на рабочий процесс, которое может быть, как положительным, так и отрицательным.

В группу "Б" входят участники 1,2,6. Лидером данной группы является респондент под номером 1, получивший большее число выборов в первую очередь (+2) внутри своей группы. Именно лидерство в малых группах может быть причиной взаимной неприязни между Зайцевой (1) и Тихоновой (8).

Стоит отметить, что "одиночка" и "новичек" не имеют взаимных положительных связей, но имеют взаимоотрицательные. Причиной данных связей могут являться, как

Таблица 1. Таблица выборов

№	Фамилия:	1	2	3	4	5	6	7	8	Кол-во сделанных выборов участником
1	Зайцева (3)		+1			-1	+2		-2	4
2	Иванова (4)	+2		-2			+1	-1		4
3	Котова (1)		-2			+1		-1	+2	4
4	Орлова (6)					-1	-2	+1	+2	4
5	Новикова (2)	-1			-2			+1	+2	4
6	Попова (5)	+2	+1		-2	-1				4
7	Смелянец (7)	-1	-2		+1				+2	4
8	Тихонова (8)	-2		-1	+1			+2		4
Общее кол-во выборов участника:		5	4	2	4	4	3	5	5	
Общее кол-во баллов:		0	-2	-3	-2	-2	1	2	6	
Общая сумма:		5	2	-1	2	2	4	7	11	

Источник: разработка автора

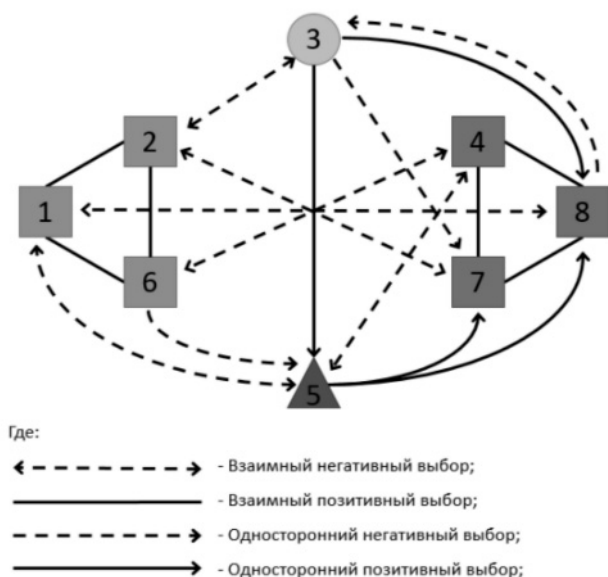


Рисунок 1. Социограмма производственного отдела  
Источник: разработка автора

стиль их поведения в коллективе, так и восприятие их как угрозы или соперников.

Таким образом, сложившаяся в производственном отделе внутриорганизационная структура, способна породить конфликты в коллективе, мешать адаптации новых сотрудников. Следовательно, может оказывать негативное влияние на производственную деятельность отдела, посредством замедления процесса получения/передачи информации и ухудшения социально-психологического климата. Кроме того, это негативно отражается на формируемом в коллективе микроклимате. Логично предположить, что это может способствовать текучести кадров.

#### Ассоциативный эксперимент

Целью исследования является определение внутриорганизационных межличностных связей и определение их влияния на производственный процесс, а так же подтверждение результатов, полученных в социометрическом исследовании. Объектом исследования являлся производственный отдел, в котором проводилось социометрическое исследование.

Ассоциативный эксперимент, анализируется составлением таблицы, в которую выписываются все ассоциации испытуемых, под выбранными критериями "Коллектив" и "Успех". Устойчивой является ассоциация имеющая наибольшее количество повторений в коллективе. Именно по ассоциации можно охарактеризовать климат производственного отдела и подкрепить ранее сделанные выводы в предыдущих исследованиях. За устойчивую ассоциацию коллектива принята набравшая 4 и более повторений (>50%), а внутри групп набравшую 3 из воз-

можных 3 повторений (100%).

По результатам анализа таблицы перечня ассоциаций, можно прийти к следующим выводам. Во-первых, наглядно видно несоответствие большинства ассоциаций "одиночки" с ассоциациями малых групп и новичка. Однако они не относятся к устойчивым в данном производственном отделе, за исключением понятия "деньги", которое выбрали пять человек. Следует отметить, что ассоциативный ряд составленный "одиночкой" относительно коллектива, строго официальный, все ассоциации даны в формальных рамках. Этот фактор говорит об ориентации данного сотрудника исключительно на работу и отсутствии интереса к неформальным структурам внутри организации. Данные выводы в свою очередь подтверждают статус "одиночки" в коллективе. Во-вторых, ассоциативный ряд "новичка" лежит в формальных пределах, указывает на желание работать в данном коллективе. Такие ассоциации как "группа" и "команда" могут свидетельствовать о желании данного испытуемого о вступлении в неформальную структуру, иными словами в одну из малых групп, а именно группу "А" (на основании социометрического исследования). Следует отдельно отметить соответствие части ассоциаций "новичка" с общеколлективными, что может облегчить его дальнейшее становление внутри коллектива.

Рассмотрение ассоциативного ряда групп "А" и "Б", лучше производить в сравнительной форме. Для обеих групп устоявшимися ассоциациями для критерия "коллектив" являются: помощь, общение и группа. Это в свою очередь подтверждает выводы сделанные на основании социометрического эксперимента, о существовании неформальной структуры в организации. Отношения внутри групп достаточно близкие и важны для их участников.

Кардинальное различие в восприятии коллектива группами выражается в следующих ассоциациях данных группой "Б": конкуренция, соперничество, команда. Эти ассоциации абсолютно не проявляются у группы "А", что возможно связано с наличием в этой группе руководителя и заместителя и они не воспринимают группу "Б" как угрозу. Напротив, группа "Б" признает напряжение в отношениях между группами, чувствует себя притесненной и пытается добиться "равноправия", а так же избежать возможной несправедливости.

Ассоциативный ряд по критерию "успех", так же указывает на несогласие группы "Б" с установившейся ситуацией. Для нее важны: победа, процветание и развитие. Это подкрепляет выводы, сделанные по критерию "коллектив". Стоит отметить, что и в данном случае, эти ассоциации не указаны ни одним из участников группы "А", для которой устоявшимися являются: опыт, удача, труд.

Анализ ассоциативного эксперимента с позиции коллектива, подтверждает наличие неформальных отноше-

Таблица 2. Результаты ассоциативного эксперимента

Коллектив	Одиночка	Новичек	Группа «А»	Группа «Б»	Повторений	Успех	Одиночка	Новичек	Группа «А»	Группа «Б»	Повторений
Коллеги	+	+	+		3	Признание	+		+		2
Работники	+				1	Слава	+				1
Сотрудники	+	+			2	Известность	+				1
Отдел	+				1	Деньги	+	+		+++	5
Нормы	+				1	Достижения	+				1
Правила	+				1	Результат	+				1
Родные			+		1	Подготовка			+		1
Опора			++		2	Труд		+	+++		4
Единомышленники			++	++	4	Удача			+++		3
Группа		+	+++	+++	7	Опыт			+++		3
Друзья			+++	++	5	Достижение целей			++		2
Отношения			+		1	Внимание			+		1
Общение			+++	+++	6	Выполнение планов			+		1
Помощь			+++	+++	6	Семья			++	++	4
Работа		+			1	Стремления		+			1
Команда		+		+++	4	Карьера		+			1
Результат				++	2	Развитие				+++	3
Соперничество				+++	3	Процветание				+++	3
Конкуренция				+++	3	Изучение				+	1
						Победа				+++	3

ний. Устоявшиеся ассоциации указывают на переход официальных отношений между коллегами на более близкие, которые, в свою очередь, и провоцируют появление малых групп внутри коллектива, что и произошло в данном случае. Причем существенные расхождения в устойчивых ассоциациях различных подгрупп, свидетельствуют о значительном их дистанцировании.

Таким образом, данные ассоциативного эксперимента подтверждают результаты социометрического исследования о существовании в подразделении различных подгрупп, в определенной мере разобщенных друг с другом. В тоже время подученные данные позволяют предположить проблемы в контактировании представителей различных групп.

Текучесть кадров, как последствие влияния внутриорганизационных связей.

В процессе рассмотрения данной проблемы была изучена текучесть кадров, как последствие влияния внутриорганизационных связей на производственный отдел, за последние 4 года.

Данные текучести кадров представлены в табл. 3:

Таким образом, в исследуемом производственном отделе средняя текучесть за последние 3 года составляет 2 специалиста в год, т.е. 25 %. Такая цифра свидетельствует о серьезных проблемах в рассматриваемом коллективе. Причем, как показали исследования, значимой причиной ситуации могут быть определены сложившиеся в отделе связи. Немаловажно отметить, что в идущей

Таблица 3. Количество принятых сотрудников по годам

Год	Должность	Код рабочего места	Увольнений по собственному желанию	Набрано
2012	Специалист производственного отдела	0304, 0305.	2	2
2013	Специалист производственного отдела	0304, 0305.	3	3
2014	Специалист производственного отдела	0304, 0305.	2	2
2015	Специалист производственного отдела	0305	1	1

Источник: разработка автора

щем 2015 году, уже произошло увольнение сотрудника, с высокими показателями деловых характеристик.

Следует обратить внимание, что увольняющиеся по собственному желанию занимали рабочие места, исключительно под номерами 0304 и 0305, что говорит о текучести исключительно на данных двух рабочих местах из существующих восьми в производственном отделе. Логично предположить, что это связано с образованием в коллективе устойчивых малых групп, которые имеют высокий уровень сплоченности, и соответственно, не склонны к расширению. В тоже время единодушие и сплоченность таких малых групп позволяет говорить о возможности их давления на новых сотрудников, с целью навязывания им внутригрупповых норм.

Таким образом, последствия некорректно сложившихся внутриорганизационных связей могут оказывать не просто положительное или отрицательное влияние, а приобретать силу, разрушающую коллектив, что выражается, в частности, в увольнении сотрудников, ценных для производства.

Следует отметить, что современные исследователи

отмечают, что полноценное функционирование организации не возможно без обеспечения условий для наиболее полного развития ее сотрудников [3]. Именно условия для полноценного развития позволяют получить максимальную трудовую отдачу сегодня, но и приумножить человеческий капитал организации в перспективе [4]. В тоже время А.Б.Письменная указывает, что наличие в организации неоднородностей, к которым могут быть отнесены дифференцированные группы в едином производственном коллективе, существенно влияет на эффективность системы [5]. При этом Г.В.Власюк и Я.Г. Иванов подчеркивают, что однородность особенно актуальна для организаций, ориентированных на работу "вместе" [6].

Все сказанное подтверждает тот факт, что внутриорганизационные связи оказывают значительное влияние на производственную деятельность организации. Логично предположить, что такое влияние может выражаться в снижении конкурентоспособности организации, производительности труда, снижении качества продукции, возможных нарушениях правил и норм, принятых в организации. Именно поэтому необходима целенаправленная работа по корректировке внутриорганизационных связей для увеличения эффективности системы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Письменная А.Б. Количественные характеристики организационной эффективности и их связь с видами организационных структур. СПб.: КультИнформПресс, 2014. С. 67 – 69 с.
2. Власюк Г.В. Чувства и эмоции как основа управления взаимодействием // Национальная безопасность. №2. 2013. С. 357–370.
3. Луцкая Е.Е. Организационное развитие как социальная технология // Управление мегаполисом. № 4. 2013. С. 33–38.
4. Юдина Е.Н., Лимонова М.А. Человеческий капитал организации в контексте общества риска // Управление мегаполисом. 2012. № 2. С. 57–64.
5. Письменная А.Б. Влияние характеристик неоднородности внутриорганизационных взаимодействий на эффективность различных видов компаний // Инвестиции и инновации. 2014. № 6. С. 22–25
6. Власюк Г.В., Иванов Я.Г. Построение эффективных внутренних связей как основа конкурентоспособности организации. // Образование. Наука. Научные кадры. 2014. № 5. С. 257–262.