

**С.В. Снежко**

## **НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ**

Статья затрагивает вопрос значимости социальных ресурсов для современных компаний как альтернативы экономических ресурсов и материальных возможностей стимулирования и поддержания сотрудников в период экономического спада. Анализируются теоретические подходы к понятию социальных ресурсов. Предложен новый взгляд на неформальные отношения как социальный ресурс организации. Определяется значимость неформальных отношений как социального ресурса. Акцентируется внимание на целенаправленном управлении неформальными отношениями с целью эффективного функционирования организаций.

*Ключевые слова:* социальные ресурсы, социальные сети, неформальные отношения, неформальная организация.

The article reveals the importance of social resources for contemporary companies as an alternative of economic resources and incentive which may support employees during current economic recession. The analysis of theoretical views to the conception of social resources is given. A new approach towards informal relations as social resources of organization is introduced. The value of informal relations as social resources is revealed. The emphasis is given to a purposeful management of informal relations in order to provide effective functioning of organization.

*Key words:* social resources, social networks, informal relations, informal organization.

Современный финансовый кризис в первую очередь ударил по экономическим и соответственно человеческим ресурсам организаций, главным образом обеспечивающих конкурентоспособность большинства предприятий. Сокращение экономических ресурсов резко ограничило возможности компаний по применению материального вознаграждения как метода стимулирования сотрудников и сохранения их лояльности к организации. В этих условиях возникает необходимость поиска альтернативных ресурсов, позволяющих поддерживать безубы-

---

*Снежко Светлана Валерьевна* — аспирантка кафедры управления персоналом факультета управления МГУ имени М.В. Ломоносова, e-mail: mari-mekko@list.ru

точное функционирование компаний. В настоящее время такой эффект могут оказать социальные ресурсы организаций. Отличием социальных ресурсов является, то, что они всегда присутствуют в организации, поэтому не требуется дополнительных усилий для их приобретения, необходим только рациональный подход для их эффективной реализации.

Изучение социальных ресурсов пока недостаточно представлено в социологических исследованиях. Емкое определение социального ресурса дает А.В. Дятлов: **социальные ресурсы** — совокупный потенциал активных социальных групп, выражающийся в способности общества к трансформации, определяющий социально-инновационное поведение<sup>1</sup>. Несмотря на то что в социологии уже обозначено поле исследования социальных ресурсов, А.В. Дятлов отмечает: «Нелегитимированность социальных ресурсов в социологическом дискурсе создает неудобство позиции, что требует системного анализа основных социологических подходов»<sup>2</sup>. Он выделяет два основных подхода к анализу социальных ресурсов в социологическом знании: структурный и деятельный подход (отличный от деятельностного подхода, разработанного отечественными учеными). Структурный подход трактует социальные ресурсы как *возможности воспроизводства (поддержания) существующей социальной структуры*, обусловленные социальными позициями и институциональными предписаниями (Д. Александер, Э. Гиденс, П. Бурдьё). Деятельный подход рассматривает их как *способность общества к самотрансформации (развитию), реализующейся через устремления и активность субъектов* (А. Турен, У. Бек).

Другие авторы постулируют конвергенцию и взаимодополняемость этих двух подходов, поскольку функциональные структурные изменения определяют изменения в деятельности<sup>3</sup>. Однако данная точка зрения вызывает споры относительно характера зависимости между структурой и действием, осуществляемым в рамках этой структуры.

Довольно полно содержание социальных ресурсов раскрывают Г.П. Бессокирная и А.Л. Темницкий: «это личностные ресурсы работника (социально-демографические характеристики и самооценки личностных ресурсов в рыночной экономике), ресурсы домохозяйства, ресурсы территориальной общности и

---

<sup>1</sup> Дятлов А.В. Социальные ресурсы развития российского общества: Дис. ... док. соц. наук: 22.00.04. Ростов н/Д., 2005.

<sup>2</sup> Там же. С. 21—22.

<sup>3</sup> См.: Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1996; *Он же*. Социальное изменение как травма // Социологические исследования. 2001. № 1. С. 6—16.

производственные ресурсы (объективные показатели и субъективные оценки реальной производственной ситуации)»<sup>4</sup>.

Достаточно общее определение социальных ресурсов дают Г.Р. Аглямова и М.А. Нугаев: «социальные ресурсы — это носители социального потенциала в удовлетворении общественных потребностей»<sup>5</sup>.

Очень необычное сравнение социальных ресурсов с «социальной энергией» проводит В.В. Локосов<sup>6</sup>, пытаясь максимально отразить их представленность в виде совокупности возможностей и способностей социальных субъектов.

Практически все авторы вышеприведенных формулировок при определении социальных ресурсов используют понятие «потенциал». Высказывается мнение, что «ресурс» и «потенциал» в данном контексте являются синонимами. Однако в социологии термин «социальный потенциал» имеет широкое и многоплановое значение: в основном он понимается как неиспользуемые, но готовые к использованию с расчетом на позитивные результаты социальные источники. В другой интерпретации — «это интегральный показатель нереализованных возможностей прогрессивных изменений социальной действительности»<sup>7</sup>, который можно рассматривать как потенциал позитивной активности или негативной активности наряду с потенциалом социального развития или социального торможения. В более широком смысле термин «социальный потенциал» отражает перспективы социального развития страны, региона, отрасли, коллектива<sup>8</sup>.

С понятием «социальный потенциал» по смыслу граничит понятие «социальные резервы». Оно употребляется для обозначения неиспользуемых возможностей для повышения эффективности определенной деятельности, функционирования общества и управления социальными институтами<sup>9</sup>. Социальные ресурсы как составляющая социальных резервов на уров-

---

<sup>4</sup> Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Социальные ресурсы рабочих и их отношение к труду // Социальная политика: реалии XXI века. Вып. 2. М., 2004. С. 432—461.

<sup>5</sup> Аглямова Г.Р., Нугаев М.А. Интеллектуальный потенциал молодого города: структура, содержание, социальные функции // Вестник Академии управления ТИСБИ. 2002. № 3 // <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2002/issue3/> (03.01.2008.19:26).

<sup>6</sup> См.: Локосов В.В. Трансформация российского общества (социологические аспекты). М., 2002.

<sup>7</sup> Социологический словарь. Минск, 1991. С. 343.

<sup>8</sup> Там же. С. 343—345.

<sup>9</sup> Там же. С. 324.

не организации связаны с комплексом вопросов повышения его сплоченности, дисциплинированности, работоспособности и управляемости, улучшения взаимопонимания, взаимодействия и взаимоотношений<sup>10</sup>.

Некоторые авторы отождествляют понятие «социальный ресурс» с «социальными сетями» и «социальным капиталом». Причем разграничение этих понятий социологами является не полным. Например, Н.Е. Тихонова и Н.М. Давыдова отмечают, что в отечественных изданиях встречается трактовка социального капитала в качестве ресурса организации. Они рассматривают социальный ресурс как систему связей, как «характер имеющихся социальных сетей»<sup>11</sup>. Р. Патнэм через социальные сети определяет социальный капитал<sup>12</sup>. С. Бюссе пишет, что он определяет социальные сети как социальный капитал<sup>13</sup>. П.Н. Шихирев рассматривает социальный капитал как качество социальных связей<sup>14</sup>. Н.Е. Тихонова считает, что необходимо разводить понятия «социальный ресурс», «социальные сети» и «социальный капитал». Согласно ее убеждениям, ресурс представляет собой более широкое понятие, чем «капитал», и «капиталом ресурс становится тогда, когда можно установить отчетливую связь между наличием этого ресурса и возрастанием других видов капитала, прежде всего экономического...»<sup>15</sup>.

Таким образом, мы можем заключить, что социальные сети, в основе которых находится не только обмен информацией, но и определенные взаимоотношения между субъектами, представляют дополнительные возможности организации, которые могут быть использованы с пользой в целях организационного управления или управления персоналом. Социальный капитал — это реализованные возможности социальных связей и сетей, такое их качество, особенность, характеристика,

---

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Давыдова Н.М., Тихонова Н.Е. Методика расчета ресурсной обеспеченности при анализе социальной стратификации // Социологические исследования. 2006. № 2. С. 29—41.

<sup>12</sup> Цит. по: Сидорина Т.Ю. Социальный капитал организации и социальная политика российского предприятия // Журнал исследований социальной политики. 2007. Т. 5. № 3. С. 319—334.

<sup>13</sup> См.: Бюссе С. Социальный капитал и неформальная экономика в России // Мир России. 2002. № 2. С. 93—104.

<sup>14</sup> См.: Шихирев П.Н. Социальные сети как сфера формирования социального капитала в обществе и организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2003. № 9. С. 40—51.

<sup>15</sup> Тихонова Н.Е. Социальный капитал как фактор неравенства // Общественные науки и современность. 2004. № 4. С. 24—35.

форма, которая обеспечивает эффективное управление организацией и ее членами и ведет к приумножению других видов капитала.

**Социальные ресурсы** могут пониматься как совокупность возможностей и способностей, имеющихся у социальных групп или организаций, а также у вовлеченных во взаимодействие людей, которые позволяют продуктивно и эффективно влиять на изменение **принципов и структуры** функционирования организации, отдельных групп внутри нее или ее членов.

Тенденция к выявлению позитивной роли и значимых социальных функций неформальных отношений, которые изменяют формальный характер взаимоотношений и поведения сотрудников в современных организациях, создает предпосылки для выявления и исследования их потенциала как социального ресурса организации с целью управления этим ресурсом в интересах организации. Современные исследования подтверждают актуальность неформальных отношений в организациях. Например, даже в таких жестких бюрократических структурах, как банки, индекс «неформальности» взаимодействия составляет 1,5 единицы из 10. Причем индекс «желательной неформальности» (т.е. представления сотрудников о желаемом уровне использования неформальных регуляторов трудовых отношений) оказался почти в два раза выше — 2,4 единицы.

Следовательно, присутствует необходимость целенаправленного управления неформальными отношениями, чтобы использовать их возможности как социального ресурса для эффективного управления персоналом и организацией. Исследование неформальных отношений как социального ресурса организации задает ракурс их изучения с позиции социологии управления.

Неформальные отношения в организации складываются не только на эмоциональной основе личностных пристрастий, симпатий-антипатий индивидов друг к другу, но и на основе общности целей, интересов и потребностей членов организации, которые проявляются в отношениях взаимопомощи, обмена знаниями, навыками и информацией между сотрудниками<sup>16</sup>. Постоянное неофициальное взаимодействие членов организации, обеспечивает ее целостность. Социологический подход к изучению неформальных отношений позволяет увидеть в них не только процесс установления и развития человеческих контактов, но также способ объединения сотруд-

---

<sup>16</sup> См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 2000. С. 210.

ников, рассмотреть неформальные отношения как один из факторов стабильности, функционирования и развития организации.

Неформальные отношения обеспечивают социализацию индивида через освоение культурных норм организации. Неформальные отношения поддерживают подсистему идентичности и латентности (поддержания образцов), обеспечивающую выживание организации (Т. Парсонс). Через неформальные отношения происходит интеграция индивида в систему идеологических норм, неотъемлемый атрибут социального порядка в конкретной социальной группе. Этими отношениями обеспечивается интеграция индивида в систему социальных ролей, которые выражают функциональные требования в данной организации, а также интеграция в систему культурных норм, сложившихся в процессе организационной деятельности. Именно эта подсистема цементирует лояльность членов организации по отношению к организационным нормам и требованиям <sup>17</sup>.

Наконец, неформальные отношения формируются как результат новых форм активности и коммуникаций, возникающих на базе формального взаимодействия работников. Деятельность работников регламентируется не только формальными предписаниями, поскольку на предусмотренные организацией формальные роли накладываются межличностные отношения. В результате внутриорганизационные отношения оказываются значительно богаче и разнообразнее, чем предусмотренные организацией. С.Ю. Барсукова приводит наиболее распространенные формы проявления неформальных отношений в жизнедеятельности компаний:

- устная договоренность с начальством о невыходе на работу в случае кратковременной болезни, а не оформление больничного листа;
- поведение руководителя не как беспрекословного авторитета, а как равного партнера;
- наличие гибких договоренностей как способа организации трудового процесса вместо или наравне с зафиксированными функциональными обязанностями;
- способ защиты трудовых прав посредством личных отношений с руководством, а не посредством закона;
- участие предприятия в личной жизни работника (совместные праздники, помощь в разрешении трудных жизненных ситуаций);

---

<sup>17</sup>См.: Фролов С.С. Социология организаций. М., 2003.

- корпоративные праздники (их наличие);
- возможность пользоваться ресурсами организации в личных нуждах.

Неформальные отношения в организации образуют систему, которую нередко принято называть неформальной организацией. Она возникает как следствие ограниченности формальной структуры, не способной всегда обеспечивать эффективное функционирование организации, «выступает в качестве управленческой подсистемы организации»<sup>18</sup>, а также частично «выполняет функции для организации формальной»<sup>19</sup>.

По мнению А.Г. Климова, неформальная структура — «это не только результат, но и сам процесс реализации предписаний, который... определяется не только целями организации, но и особенностями ситуации, конкретными условиями реализации этих целей»<sup>20</sup>, иными словами, это сложившаяся в группе система легитимных, социально нормированных статусов, функций, связей и отношений.

Таким образом, с точки зрения многих авторов, неформальные отношения возникают именно в связи с необходимостью компенсировать ограниченность формальной организации. Н.Л. Муджиков вообще утверждает, что в настоящий момент неформальные отношения имеют статус легитимности, «на основе которого они развиваются как дополнение к управленческим стимулам, как расширение сферы коллективных производственных решений, творческих подходов»<sup>21</sup>.

С позиции социологии управления, неформальные отношения понимаются как «процессы самоорганизации внутри коллективного регулирования, протекающие в обществе, социальных институтах, отдельных подсистемах или организациях, проявляющиеся во взаимодействии участвующих в них людей»<sup>22</sup>. В этом аспекте неформальные отношения общества или отдельных социальных групп можно рассмотреть как

<sup>18</sup> Пикунин Д.П. Неформальные образования в организационных структурах управления проектами: Дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. М., 2001. С. 2.

<sup>19</sup> Chisholm D. Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems. Berkeley. 1989. P. 16.

<sup>20</sup> Климов А.Г. Неформальные отношения в социализации первичной группы: (Методологические и методические вопросы социологического изучения): Дис. ... канд. соц. наук. 22.00.02. М., 1994. С. 58.

<sup>21</sup> Муджиков Н.Л. Неформальные отношения в контексте управленческого взаимодействия: На материале социологического исследования предприятий строительного комплекса Республики Калмыкия: Дис. ... канд. соц. наук. 22.00.08. Волгоград, 2006. С. 12.

<sup>22</sup> Клементьев Д.С. Социология управления. М., 2006. С. 108.



социальные ресурсы, которым свойственны характеристики самотрансформации, саморегуляции и самовоспроизводства<sup>23</sup>.

«Социальные ресурсы являются пучками возможностей, что соответствует пучку социальных отношений»<sup>24</sup>, они реализуются в сетях социального взаимодействия. Иными словами, реализация социальных ресурсов возможна в условиях постоянного взаимодействия индивидов, в частности членов организации. Именно через неформальные отношения создается основа для развития социальных сетей, в которых рождаются свежие и актуальные идеи по ре-инжинирингу бизнес-процессов, а также формируются и реализуются альтернативные бюрократизированным структурам способы и принципы организационного взаимодействия, в результате чего происходит саморегуляция организационных процессов и самовоспроизводство социальных систем.

Наконец, неформальные отношения позволяют проявлять творческий потенциал членов организации, в частности креативные, инновационные, мобилизационные, образовательные и солидаристские устремления и возможности членов организации, которыми характеризуются социальные ресурсы<sup>25</sup>.

*Итак, неформальные отношения как социальный ресурс организации можно определить как ненормативные социальные связи между сотрудниками, которые объективно проявляются в характере и способе профессионального взаимодействия сотрудников и их общения, создают возможности для регулирования и изменения поведения и деятельности сотрудников, могут носить как спонтанный и разовый характер, так и вводиться намеренно и существовать на постоянной основе, дополняя формально установленное взаимодействие в организации, обеспечивая ее эффективное функционирование.*

Таким образом, значимость неформальных отношений как социального ресурса организации заключается в их:

- способности транслировать управленческое воздействие руководителя;
- содействию саморегуляции процессов и взаимоотношений в коллективе для обеспечения эффективного организационного взаимодействия;
- способности выступать альтернативным основанием функционирования организации;

---

<sup>23</sup> См.: Дятлов А.В. Социальные ресурсы развития российского общества: Дис. ... док. соц. наук. 22.00.04. Ростов н/Д., 2005.

<sup>24</sup> Россия: трансформирующееся общество / Под ред. В.А. Ядова. М., 2001.

<sup>25</sup> Дятлов А.В. Указ. соч..



- свойстве раскрывать творческий потенциал членов организации для разработки, озвучивания и реализации инновационных идей.

Обобщение анализа теоретических подходов и практических исследований позволяет сделать вывод о том, что неформальные отношения между сотрудниками, обеспечивая новые эффективные способы взаимодействия через переформирование структуры взаимосвязей, переоценку целей и ценностей совместной деятельности и выступая альтернативной основой функционирования организации, являются социальными ресурсами организации. Неформальные отношения определяют, изменяют и закрепляют особенности и принципы поведения сотрудников в заданных условиях, в чем проявляется их потенциал как социального ресурса. Сегодня именно рациональный подход к использованию этого социального ресурса может позволить укрепить позицию работодателя и усилить приверженность сотрудников своей организации. Поэтому, целенаправленное управление неформальными отношениями позволяет использовать их для позитивного влияния на организационные процессы.

### Литература

1. *Аглямова Г.Р., Нугаев М.А.* Интеллектуальный потенциал молодого города: структура, содержание, социальные функции. Вестник Академии управления ТИСБИ. 2002. № 3. URL: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2002/issue3/> (дата обращения: 03.01.2008, 19:26).
2. *Барсукова С.Ю.* Неформальные способы регулирования трудовых отношений // Портал «Человеческие ресурсы». URL: <http://www.fhr.ru/index/sovet/korp/10902.html> (28.06.2007, 23:04).
3. *Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л.* Социальные ресурсы рабочих и их отношение к труду // Социальная политика: реалии XXI в. Вып. 2. М., 2004.
4. *Бюссе С.* Социальный капитал и неформальная экономика в России // Мир России. 2002. № 2.
5. *Давыдова Н.М., Тихонова Н.Е.* Методика расчета ресурсной обеспеченности при анализе социальной стратификации // Социологические исследования. 2006. № 2.
6. *Дятлов А.В.* Социальные ресурсы развития российского общества: Дис. ... док. соц. наук. 22.00.04. Ростов н/Д., 2005.
7. *Клементьев Д.С.* Социология управления. М., 2006.
8. *Климов А.Г.* Неформальные отношения в социализации первичной группы: (Методологические и методические вопросы социологического изучения): Дис. ... канд. соц. наук. 22.00.02. М., 1994.
9. *Локосов В.В.* Трансформация российского общества (социологические аспекты). М., 2002.

10. *Муджиков Н.Л.* Неформальные отношения в контексте управленческого взаимодействия: На материале социологического исследования предприятий строительного комплекса Республики Калмыкия: Дис. ... канд. соц. наук. 22.00.08. Волгоград, 2006.
11. *Пикулин Д.П.* Неформальные образования в организационных структурах управления проектами: Дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. М., 2001.
12. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации. М., 2000.
13. Россия: трансформирующееся общество / Под редакцией В.А. Ядова. М., 2001.
14. *Сидорина Т.Ю.* Социальный капитал организации и социальная политика российского предприятия // Журнал исследований социальной политики. 2007. Т. 5. № 3. С. 319—334.
15. Социологический словарь. Минск, 1991.
16. *Тихонова Н.Е.* Социальный капитал как фактор неравенства // Общественные науки и современность. 2004. № 4. С. 24—35.
17. *Шихирев П.Н.* Социальные сети как сфера формирования социального капитала в обществе и организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2003. № 9. С. 40—51.
18. *Штомпка П.* Социология социальных изменений. М., 1996.
19. *Штомпка П.* Социальное изменение как травма // Социологические исследования. 2001. № 1. С. 6—16.
20. *Фролов С.С.* Социология организаций. М., 2003.
21. *Chisholm D.* Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems. Berkeley, 1989.