**Курсовая работа по предмету «Менеджмент»**

**На тему:**

**«Формальное и неформальное управление, их особенности и сочетание»**

**Содержание**

**Введение. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 3**

**Глава I. Понятие управления. Признаки, функции и**

 **различия формального и неформального управления. . . . . . . . 4**

**Глава II. Анализ бюрократических принципов как**

**Высшей формы проявления формального управления**

**Сочетание формального и неформального управления. . . . . . .13**

**Глава III (Заключение). Модели решения проблемы**

**Сочетания формального и неформального управления. . . . . . .26**

**Список использованной литературы**

**Введение**

Изо дня в день, используя формальное управление для выполнения производственных задач, люди одновременно внедряют и неформальное руководство. Почвой для возникновения неформальных отношений являются дружеские: отношения на основе общих интересов, приятельских чувств.

Использование формального и неформального управления невозможно без знания теоретических основ данной проблемы. Вот почему в курсовом проекте будут рассмотрены общее понятие управления, признаки двух видов управления, их функции, причины возникновения, а также различия между этими типами управления.

Но одной только теории зачастую недостаточно для понимания проблемы. Таким образом, возникает необходимость применения аналитического материала, для того чтобы лучше разобраться в методологии, адаптируя ее к практике. В рамках этого материала могут быть рассмотрены возникновение, причины и истоки бюрократии как высшей формы проявления формального управления и сочетание формального и неформального управления.

В заключительной части необходимо на основе уже имеющейся информации дать оценку степени применения этих видов управления.

**Глава I. Понятие управления. Признаки, функции и различия формального и неформального управления.**

Управлять – это, значит, давать указания, разрешения, распоряжения, это, значит, подписывать приказы и накладывать резолюции, устанавливать ответственность и требовать выполнения функций. Но опытный менеджер прекрасно знает, что иногда более эффективной оказывается просто беседа с подчиненным, просьба к нему выполнить работу, наконец, просто доброжелательное и внимательное отношение воодушевляет его на активность, самостоятельность, творчество, на производительный труд. Это тоже управление, но управление неформальное, управление, в основе которого лежит неформальное отношение менеджера к своим подчиненным, к коллективу, и даже к проблемам и вообще к делу.

Неформальное управление отражает потребность формального управления, является его необходимым дополнением. В практике управления возникают такие проблемы и такие ситуации, которые можно решить только на неформальной основе. Более того, количество таких проблем возрастает по мере развития человека, производства и общества.

В деятельности человека и в развитии производства все большую роль играют творческий подход к работе, личная инновационность. Именно они являются главными факторами качества и динамики развития. Но отношение к делу с позиций творчества определяется в значительной мере неформальным управлением, позитивной социально-психологической мотивацией. Можно заставить исполнить, трудно заставить человека творить.

Иногда бывает ошибкой стремление менеджера к предельно четкой формальной организации. Конечно, она имеет определенные преимущества. Повышение ответственности, возможность контроля, продуманность в распределении функций, исполнительская дисциплина, некоторый автоматизм в работе, что способствует оперативности и своевременности решений. Но на Западе все большее распространение получает такой вид забастовки, как «работа по правилам». И такая забастовка обычно воспринимается руководством фирмы как бедствие. Это ведет к убыткам. Работа только формальная, без энтузиазма и творчества, сегодня воспринимается как отрицательное явление.

Признаки формального управления является опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действие) организационные положения:

- использование административных рычагов воздействия (приказ, установленная административная ответственность, дисциплинарное требование и прочие),

* жесткий контроль исполнения,
* учет только тех факторов работы, которые укладываются в установленный порядок.

Признаками неформального управления являются опора на человеческие неформальные отношения:

* слабые и сильные стороны человеческой натуры (уважение, авторитет, самолюбие, психологическая расположенность, заинтересованность)
* система индивидуальных или коллективных ценностей
* лидерство

 Функции неформального управления:

1. реализация общих материальных и социальных интересов. Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т.п.
2. защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышение норм выработки, сокращения работников и т.п.
3. получение и передача необходимой или интересной информации
4. облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;
5. сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;
6. удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании уважении и идентификации. Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации;
7. создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;
8. адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

Функции формального управления:

1. установление статусов, прав и обязанностей членов группы
2. жесткое определение и распределение ролей
3. обеспечение единства всех составных частей организации,
4. связь различных подразделений с ее общими целями
5. целесообразное общественное разделение труда
6. обеспечение повышения эффективности за счет известного ограничения разнообразия в организации

Виды структур организации осуществляющих формальное управление:

* административная структура

Включает подчиненных лиц, которые непосредственно отчитываются перед определенным руководителем. Подчиненная взаимосвязь между менеджером отдела и инспекторами или между старшей медицинской сестрой ее подчиненными характерна для административной структуры.

* оперативная структура

Включает рабочих и служащих, которые вместе выполняют какое-либо задание или проект, например деятельность клерков в страховой компании. Когда происходит какой-либо инцидент, несколько клерков должны работать сообща и координировать свою работу друг с другом, если требуется справедливо разрешить иск. Решение этих необходимых задач и осуществление нужных взаимодействий создаются условия для формирования оперативных структур. Медицинские сестры, которые оказывают неотложную помощь в больнице, обычно составляют оперативную группу, так как требуется определенная последовательность во время ухода за пациентом. Эти структуры имеют значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своей деятельности, хотя у них есть общий руководитель.

 Виды структур, осуществляющих неформальное управление:

* структуры по интересам

Отдельные лица, которые могут не быть членами одной и той же административной или оперативной структуры, могут объединяться для достижения определенной совместной цели. Цели таких структур не имеют отношения к целям организации и являются специфическими для каждой структуры. Примерами структур по интересам могут быть объединения рабочих и служащих с целью получения больших выгод, а также объединение официанток, создающих из своих чаевых единый фонд.

* группы на основе дружбы

Многие группы формируются на основании, каких либо общих интересов или признаков: возраст, политические убеждения, этническое происхождение и другие. Эти группы на основе дружбы часто продолжают свое взаимодействие и вне рамок рабочей деятельности.

Мотивы членства рабочих и служащих в тех или иных группах характерны для подавляющего большинства групп, которые четко разделяются на формальные и неформальные. Основное различие между ними заключается в том, что формальные и административные структуры создаются организациями, а неформальные возникают сами по себе. Неформальные группы имеют важное значение, удовлетворяя основную человеческую потребность в общении.

Хотя группы друзей неформальны, менеджерам следует попытаться, если возможно, позитивно воздействовать на них, направив их усилия на достижение целей организации. Пути воздействия на такие группы – это налаживание хороших отношений с лидером группы, обучение лидера групповому поведению и поддержка усилий членов группы сохранить групповые отношения.

 Ступени возникновения и развития процесса неформального управления:

* осознанно, стихийно объединяются отдельные группы людей для управления и регулирования каких-либо событий
* основой объединения обычно становятся более осознанные эмоции – ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо.
* Неформальное управление уже органично развивается, борясь с какой-либо внешней постоянной опасностью
* стремление укрепления процесса управления на предприятиях и организациях
* объединение людей для более масштабного управления

Причины побуждающие вступать в неформальные отношения и использовать этот метод управления.

* чувство принадлежности. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности – одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку формальное управление сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальному управлению, чтобы обрести эти контакты;
* взаимопомощь. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать, другие боятся критики. В этих и других случаях люди предпочитают прибегать к помощи неформального управления.
* Защита. Люди всегда знали, что сила – в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальные отношения является осознанная потребность в защите;
* Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку в формальных отношениях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации возможен только в неформальной организации;
* Симпатия. Люди часто вступают в неформальные отношения просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Существует три источника возникновения неформального управления:

* функциональная недостаточность самой формальной организации;
* социальная интеграция в рамках организации;
* разделение феноменов функций и личности (индивид может варьировать средства)

Различия между формальным и неформальным управлением:

* по структуре:
1. неформальному управлению присуще спонтанное возникновение, а формальному – запланированное организацией
2. основная причина возникновения формальных отношений – эмоции, а неформальных – достижение цели
3. формальное управление отличается от неформального стабильностью
* по целям:

В формальных организациях основное – достижение целей организации, в неформальных же – удовлетворение потребностей группы.

* по источнику влияния

Неформальное управление исходит от отдельной личности. Формальное управление обусловлено положением организации

В неформальных организациях человек обладает личной властью и руководит снизу вверх, а в формальных подчиняется иерархическим полномочиям и управляет сверху вниз

* по средствам контроля:

Различаются на угроза увольнения или понижения в должности в формальном управлении и физические или общественные санкции – в неформальном.

* по коммуникациям

Выделятся официальные каналы, хорошо определенные и передаваемые по официальным линиям используемые в формальном руководстве, а также каналы в форме виноградной лозы, плохо определенные и пресекающие постоянные каналы – в неформальном руководстве.

* В формальной организации присутствуют все члены рабочей группы, межличностные отношения предписываются должностной инструкцией, руководитель назначается организацией, основой для взаимодействия служат функциональные обязанности или положение.

В неформальную организацию включаются только те, кто «приемлемы», межличностные отношения возникают спонтанно, роль руководства обусловлена результатом членства, основой для взаимодействия являются личностные черты, статус.

Несмотря на то, что существуют два типа управления в России, преобладает формальное руководство. Поэтому необходимо рассмотреть такую особенность формального управления как бюрократия.

**Глава II. Анализ бюрократических принципов как высшего проявления формального управления. Сочетание формального и неформального управления.**

Все современные формальные организации являются по своей природе бюрократическими. Часто бюрократия ассоциируется с неэффективностью, бесполезностью, волокитой. В такого рода управлении нередко средства деятельности превращаются в цели

К исследованию бюрократии неоднократно обращались социологи(М.Вебер, П.М.Блау,Дж.Унклер). наиболее значительный вклад в него внес немецкий социолог М.Вебер. Он ввел понятие «идеальный тип бюрократии» и дал ему следующую характеристику:

1. наличествует четкая иерархия авторитетов, в которой реализуется «цепь» команд сверху. Каждый высший авторитет осуществляет контроль за авторитетом, занимающим более низкое положение в иерархической структуре. Горизонтальные связи отсутствуют.
2. На всех уровнях данной организации имеются письменные предписания, которыми руководствуются официальные лица.
3. Каждый работник получает фиксированный оклад; для получения более высокого оклада индивид должен поступательно продвигаться по служебной (карьерной) лестнице.
4. Никто из членов организации не владеет материальными ресурсами, которыми он оперирует.
5. В целом бюрократия все более отдаляет рабочих от участия в управлении.

# Бюрократия – иерархически организованная, зачастую неуязвимая управляющая система, подчиняющаяся своему основному закону функционирования: сохранение своих привилегий, власти и обеспечение своего постоянного воспроизводства. Носителем системы бюрократического произвола – обязательного атрибута административной власти – является слой привилегированного чиновничества, для которого характерны глубокое чинопочитание, карьеризм, угодничество, замена дела словом. Не будет преувеличением сказать, что бюрократия является антиподом оптимального управления и его врагом номер один.

В нашей стране с удивительной регулярностью появляются грозные указы «о сокращении административно-управленческого персонала», но через самое короткое время количество министерств и ведомств с обширным чиновничьим аппаратом вырастает вновь.

В России бюрократический аппарат стал заметно расти при Петре I. В 1715 году численность чиновников в центральном аппарате и в системе местного управления составляла 5300 человек, и на их содержание ежегодно тратилось около 100 тыс. рублей; через 5 лет, в 1721 году, количество чиновников и расходы на них удвоились. К началу XX века численность бюрократии вновь удвоилась (358 тыс. человек)

Бюрократ – талантливый конформист, блестяще владеющий искусством воздействия на личность. Беспощадно точно сказала помощница Рейгана Элизабет Доул, что Президенту в его окружении не нужны сотрудники, умеющие только поддакивать. «Если он говорит «нет», то и мы все говорим «нет». К сожалению, это правило распространяется на окружение практически любого начальника. Законы бюрократии определяют ценность работника по его умению соблюдать установленные правила, ритуалы, оберегать иерархические устои и поддерживать статус-кво во всех случаях служебной практики.

Одним из блестяще отработанных бюрократий способов уклонения от личной ответственности является нехитрый метод передачи решения вопроса коллегиальному органу, различным комиссиям и совещаниям – призыв «поручить комиссии рассмотреть данный вопрос более глубоко и всесторонне» вызывает настороженность у опытного руководителя. Другой блестящий бюрократический прием, известный еще древним римлянам и отшлифованный за столетия до удивительного совершенства, - метод подмены дела словом.

Аналитические данные Института государства и права Академии наук РФ позволяют определить характерные черты бюрократичекого сознания:

* безразличие к целям и задачам деятельности организации, что проявляется в преувеличении внимания к процедуре, форме в ущерб существу дела. Традиционной маскировкой такого равнодушия являются повышенная бдительность и якобы существующая необходимость выполнять формальные указания, циркуляры и предписания (известна горькая шуточка о медсестре, которая будит больного «Проснитесь, вам пора принять снотворное»);
* подмена общих государственных интересов узковедомственными, корпоративными и особенно частными. Такой чиновник руководствуется в основном формальными указаниями и соображениями карьеры и изначально не только нравственно неполноценен, но и профессионально неэффективен. Вся его деятельность предельно прагматична и рациональна, – важна только та работа, только те люди, которые могут принести личную выгоду;
* консерватизм, боязнь и нежелание перемен (особенно если эти перемены сокращают зону интересов чиновника), предельное сокращение любой неопределенности и риска. Все эти тенденции неминуемо ведут к застою, стагнации;
* бюрократ высокого уровня, как и большинство работников сферы управления, по своему талантлив: он великий мастер – имитатор бурной деятельности, виртуозно владеет демагогией и в совершенстве умеет уйти от неприятных, обременительных и ответственных заданий, умеет собирать и утаивать важную информацию, прекрасно ориентируется в корпоративных секретах своих коллег. И все же основа бюрократического сознания – посредственность. Верно заметил Оноре де Бальзак: «Существует только одна гигантская машина, управляемая пигмеями, и это бюрократия»;
* широкое и умелое применение штампа с грифом «секретно» позволяет спрятать важную для коллектива информацию и подкрепить репутацию как надежного, осторожного и бдительного сотрудника. Известно, что крупный итальянский физик Э. Ферми, много настрадавшийся от бдительности чиновничьего аппарата, написал на конверте одного из писем «Совершенно секретно, сжечь до прочтения».
* Умение перенести на свою персону регалии того высокого учреждения, где он служит, и, как следствие этого, талантливо играть роль недоступного, барственного вельможи. В этом случае в ход идут отработанные приемы закрытия доступа к барину: милицейский пост при входе в учреждение, неприступный секретарь, длительные сроки рассмотрения просьб и жалоб, резкость и безапелляционность высказываний в адрес рядовых сотрудников и просителей.

Однако бюрократия как форма организации имеет не только недостатки, но и преимущества.

Преимущества бюрократии:

* возможность принимать решения согласно общим критериям
* заинтересованность в поддержании высокого уровня компетенции служащих
* уменьшение коррупции благодаря полной занятости и фиксированному окладу

Недостатки бюрократии

* Сдерживание инициативы работников
* Исключение из процесса экспертизы талантливых людей
* Неспособность полностью ликвидировать коррупцию

Сложность борьбы с бюрократией заключается в том, что не всегда удается распознать, кто прячется под маской добросовестного сотрудника, старающегося сохранить административный порядок и зачищающий организацию от волюнтаризма и хаоса. Ошибочно принимать за бюрократа каждого работника аппарата управления, отождествлять бюрократизм с организованностью и порядком, без которых немыслим труд коллектива. Ведь бюрократия реализует свою власть на основании формализованных в принципе разумных правил, првомерность которых закреплена в служебных инструкциях и законах. Таким образом, бюрократия проявляется в легальном господстве и становится выразителем воли закона, гарантом объективной рациональности при жесткой иерархии и выраженной централизации управления.

Существенно подрывают основы бюрократии, расширяющиеся с каждым годом компьютерные методы обработки информации, так как они объективны и широко открыты для всех пользователей. Компьютер претендует раскрыть общественности даже такие охраняемые тайны, как наличие билетов на самолет или свободных мест в гостинице. И два века назад опасность бюрократического стиля управления понимали в России со всей очевидностью: «Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями – сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред. Все остается на одних бумагах». В весьма своеобразной форме выразил свой протест против армейской формалистики и бюрократии великий писатель Эдгар По во время его кратковременного обучения в Вест-Пойнтской военной академии. В 1831 году слушателям академии было приказано явиться на парад «с белым поясом, в белых перчатках и при оружии», и он вышел на парад точно в соответствии с приказом – вся его одежда состояла только из белого пояса и белых перчаток и, хотя он был при оружии, из Вест-Пойнта его исключили за «грубое нарушение воинского долга».

Что же можно противопоставит бюрократизму? Нужно помнить, что каста бюрократов, несмотря на попытки спрятаться, разнообразить методы бюрократии, все же распознаваема и по своей сути глубоко антиобщественна. Бюрократия действует в обстановке постоянного страха, под угрозой разоблачения ее творческой и духовной неразвитости, и по мере дальнейшей демократизации общества, развития самоуправления этот страх все более усиливается. Открытость системы управления, гласность, общественный контроль, рост культуры и духовности общества губительны для бюрократии.

Преувеличение или усиление роли формального управления ведет к охарактеризованному выше бюрократизму, делает управление бездушным, механическим и тем самым снижает его эффективность. Но вообще без формального управления также не может быть не только эффективного, но и нормального управления.

Преувеличение роли неформального управления, особенно без учета конкретных обстоятельств работы, анализа ситуации, также чревато отрицательными последствиями. В этом случае управление может рождать бесконечные конфликты, подхалимство, безответственность, протекционизм.

Поэтому для более правильного управления организацией необходимо сочетать формальное и неформальное управление.

Факторы, от которых зависит сочетание формального и неформального управления:

1. качество персонала: профессионализм, образование, отношение к работе, отношение к менеджеру, динамика личности (самообразование, профессиональный рост и прочее);
2. личность менеджера: человеческие качества, коммуникабельность, профессионализм, доброжелательность, целеустремленность;
3. социально-экономическая обстановка, внешняя и внутренняя. Влияет на возможности варьировать соотношение формального и неформального управления;
4. психологический климат, существующий в управляемом коллективе. Он выступает и как следствие неформального управления. Следствия всегда расширяют или сужают наши возможности. Это касается многих проблем;
5. тип управления: стратегическое, инновационное, маркетинг, корпоративное, антикризисное и прочее;
6. интересы, ценности и мотивы, господствующие в коллективе;
7. динамика развития коллектива, фирмы, организации

В понимании формального и неформального управления могут проявляться различные тенденции изменения их сочетания. Существуют объективные границы этих изменений, за которыми формальное управление или, точнее попытка формализации управления ведет к неустойчивости управляемой системы и в дальнейшем к ее разрушению. Это ситуация превращения человека в машину, робот.

Но есть объективные границы усиления неформального управления в рамках определенной организации или, точнее, определенного уровня управляемости. За этой границей система также скатывается к кризисным ситуациям и разваливается. Это ситуация превращения человека в машину, робот.

Но есть объективные границы усиления неформального управления в рамках определенной организации или, точнее, определенного уровня управляемости. За этой границей система также скатывается к кризисным ситуациям и разваливается. Это ситуации безответственности, отсутствия контроля, конфликтности.

Но если сочетание формального и неформального управления строится в условиях повышения управляемости, тогда степень формализации управления имеет предел, потому что превратить человека в робота невозможно. А вот степень неформального управления может увеличиваться неограниченно. Это объясняется тенденциями развития человека, его сознания, профессиональной подготовки, системы ценностей и прочее. И тогда изменение соотношения формального и неформального управления приобретает другую форму, и тенденции изменения этого сочетания становятся разнообразными, предполагают выбор одной из них по динамическим характеристикам роста соотношения формального и неформального управления.

Методология управления также является важнейшим фактором сочетания формального и неформального управления. Она определяет необходимость использования научного, системного анализа в управлении. Построить необходимое сочетание невозможно без глубокого понимания всех факторов активизации деятельности человека в конкретных условиях его работы, без изучения господствующих в коллективе ценностей и интересов.

И еще один фактор – искусство управления. Именно в сочетании формального и неформального управления наиболее ярко и зримо проявляется то, что называется искусством управления.

Искусство управления представляет собой соединение, и не просто соединение, а определенного вида комбинацию способностей, человеческих качеств, опыта и профессионализма менеджера.

Ведь в определении меры неформального управления имеет значение интуиция менеджера, способность предвидения и реализм, ощущение опасности и приобретение уверенности. Все это уходит в область искусства управления.

В области неформального управления находится управление менеджером со стороны персонала. Неверно считать, что только менеджер управляет коллективом, что не существует обратного воздействия. И это воздействие не случайное, оно играет определенную роль в общих процессах управления.

Обратное воздействие выступает чаще всего в виде реакции коллектива на решения, принимаемые менеджером, и не может не влиять на поведение менеджера в дальнейшем, не может не корректировать процессы управления.

Неформальное управление способствует видению реакции коллектива, своевременному распознаванию изменений в его отношении к делу, миссии, менеджеру. Неформальное управление способствует общей оценке состояния управления. С другой стороны, оно влияет на благоприятные реакции коллектива на действия менеджера, потому что предполагает наличие доверия не только менеджера к подчиненным, но коллектива к менеджеру.

Необходимо также в рамках данной работы рассмотреть динамику развития неформального управления:

1. преодоление широко распространенного негативного, пренебрежительного отношения к неформальному управлению, признание этого вида управления и работа с ним. При этом важно помнить, что ликвидация неформальных отношений могут сделать нежизненоспособной и формальные отношения;
2. внимательный учет мнения сотрудников при неформальном управлении, поощрение тех из них, которые помогают достижению целей организации. Необходимо всячески избегать противостояния формального и неформального лидеров;
3. постоянный учет влияния принимаемых решений, и в первую очередь на неформальные отношения и недопущение негативных последствий такого влияния.
4. обязательное включение в процесс принятия важных решений участников неформального управления. Это устраняет или ослабляет сопротивление таких отношений принятым решениям.
5. систематическое обеспечение участников неформальных отношений достоверной информацией. Это минимизирует возможности распространения различного рода слухов и появления деструктивного для организации в целом поведения.

Таким образом, можно сделать вывод, что влияние формального и неформального управления на межличностные отношения играет очень большую роль в процессе развития организации. Вот почему в заключительной части необходимо обосновать оценку и дать авторское решения данной проблемы

**Глава III (Заключение). Модели решения проблемы сочетания формального и неформального управления**

Большинство руководителей формальных организаций к неформальному управлению относятся отрицательно, считая его результатом плохого руководства. Но неформальные отношения – это явление естественное и от качество общего управления не зависят. Неформальное управление может оказывать как положительное влияние, так и отрицательное. Например, неформальная организация может придерживаться более низких норм, чем официальное руководство, или приверженность существующему положению может стать на пути модернизации или другого нововведения. Из неформальных связей часто вырастает чувство коллективизма во всей организации.

Отрицательное отношение к неформальному руководству в целом ведет к упущению эффективных факторов влияния на формальное управление

В недалеком прошлом теоретики ориентировали менеджмент на упразднение неформальных отношений. Современная теория менеджмента считает необходимым использовать неформальные связи в интересах официального управления, что требует выполнения следующих тезисов:

1. Признать неформальное управление и сочетать его с формальным.
2. Прислушиваться к мнению сотрудников– участников неформальных отношений
3. Не предпринимать действий, которые могут оказать отрицательное влияние на неформальное управление
4. Для предотвращения слухов ускорять доступность официальной информации.

Ключом к успеху на примере Компании «Microsoft» является способность сохранять чувство общности среди сотрудников, достигаемое с помощью неформального руководства.

Все эти принципы применимы в России, но необходимо учитывать и специфику нашей страны.

Поэтому можно выделить следующие тезисы развития неформального управления:

* сокращение или ограничение бюрократических приемов: директив, приказов и прочей официальной документации, но в пределах разумного.
* пересмотр общей концепции менеджмента применительно к российской рыночной экономике
* внедрение системы различных кружков (например, кружков качества) и тематических мероприятий (вечеров отдыха, спортивных соревнований и т.п.), но не на директивном уровне, а по желанию сотрудников организации
* развивать комплекс обратных связей между руководителем и подчиненными, т.е. общение, обращение за советами, а также возможность совместного принятия решений

Используя все эти принципы, и все больше развивая неформальное управление, в организации не только будет благоприятный психологический климат, но это позволит ей более эффективно развиваться

**Список использованной литературы**

1. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». М.: Издательство: НОРМА – ИНФРА-М, 1999,с. 305-309.
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: с. 118-123.
3. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент,1998 г., с 288-291.
4. Менеджмент / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу, М.: ФБК-Пресс, 1999,

с.15-20.

1. Самыгин .Психология управления: Учебное пособие. Издательство. «Феникс»: Ростов-на Дону, 1997, с. 138-141.
2. Удальцова М.В. Социология управления. М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999, с. 273-277.