**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_Toc226802936)

[1. ФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 6](#_Toc226802937)

[1.1. Понятие формальных групп 6](#_Toc226802938)

[1.2. Признаки, функции и виды формального управления 8](#_Toc226802939)

[2. НЕФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 10](#_Toc226802940)

[2.1. Понятие неформальных групп 10](#_Toc226802941)

[2.2. Признаки, функции и виды неформального управления 13](#_Toc226802942)

[3. СОЧЕТАНИЕ ФОРМАЛЬНОГО И НЕФОРМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ 16](#_Toc226802943)

[3.1. Факторы, влияющие на сочетание формального и неформального управления 16](#_Toc226802944)

[3.2. Модели решения проблемы сочетания формального и неформального управления 19](#_Toc226802945)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23](#_Toc226802946)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 24](#_Toc226802947)

# 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.

Несмотря на то, что неформальные организации созданы не по воле руководства, они представляют собой фактор, с которым должен считаться каждый руководитель, потому что такие организации, и другие группы могут оказывать сильное влияние на поведение отдельных личностей и на рабочее поведение сотрудников. Кроме того, как бы хорошо руководитель ни выполнял свои функции, невозможно определить, какие действия и отношения потребуются для достижения целей в организации, стремящейся вперед. Руководителю и подчиненному часто приходится взаимодействовать с людьми, находящимися за пределами данной организации и с подразделениями вне их субординации. Люди не смогут успешно выполнять свои задачи, если они не добьются должного взаимодействия отдельных лиц и групп, от которых зависит их деятельность. Чтобы справляться с такими ситуациями, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа, и какое место в ней занимает процесс руководства.

Объектом исследования данной курсовой работы является формальное и неформальное управление.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить формальные и неформальные группы;

- изучить факторы, влияющие на сочетание формального и неформального управления

- ознакомиться с проблемами сочетания формального и неформального управления

- определить решение проблем сочетания.

# 1. ФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## 1.1. Понятие формальных групп

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру должностей, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта. Формальные группы обычно создаются по инициативе сверху, как правило, вышестоящим руководством для выполнения определенных организационных задач, хотя иногда они могут создаваться и по инициативе снизу, например, в том случае, когда несколько знакомых, приятелей объединяют свои капиталы, усилия и создают совместное предприятие. Отличительными признаками формальной группы являются: четко определенный состав и структура, в том числе организационные нормы; общие для группы задачи; жесткое определение и распределение ролей; однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы. По мнению М.Х.Мескона в организации существует три основных типа формальных групп:

- командная группа;

- рабочая (целевая) группа;

- комитеты.

Командная группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Например, президент компании и старшие вице-президенты; директор магазина и заведующие отделами; 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. Рабочие (целевые) группы имеются в составе таких известных компаний как “Хьюлетт-Паккард”, “Моторола”, “Техас Инструментс” и “Дженерал Моторс”. Более двух третей от общего числа сотрудников компании “Техас Инструментс” (89 с лишним тыс. человек) являются членами целевых групп. За повышение общей эффективно¬сти компании они могут получать 15-ти процентную надбавку к своему бюджету. 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 – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Имеются два основных типа комитетов: специальный и постоянный. Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели. Руководитель банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс часто создает специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов. Постоянный комитет – это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Примером является совет директоров. Совет директоров может быть поделен на постоянные комитеты, такие как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительский комитет.

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 веро¬ятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразде¬ления и организации в целом.

## 1.2. Признаки, функции и виды формального управления

Признаками 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.

Функции формального управления:

- установление статусов, прав и обязанностей членов группы

- жесткое определение и распределение ролей

- обеспечение единства всех составных частей организации,

- связь различных подразделений с ее общими целями

- целесообразное общественное разделение труда

- 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

# 2. НЕФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## 2.1. Понятие неформальных групп

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.

В производственных условиях часто требуется и защита, например от вредных условий производства, снижение заработной платы, увольнения. Эту защиту можно найти в неформальной группе.

Часто неформальные организации используют неформальную информацию, так называемые слухи, которые являются предметом удовлетворением тщеславия отдельных личностей. В группе также можно выразить свой симпатии и получить удовлетворение от общение с другими работниками. Неформальные группы вырабатывают свои нормы поведения и требует от своих членов поведения в рамках существующих норм.

Неформальная организация - это спонтанно образовавшееся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальной организации, эти цели являются причиной существовании 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 времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляют 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 которых 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 написанные правила, называемыми нормами которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрения и санкций. Специфика в том, что формальная организация создона по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рисунке 1 мы видим разницу в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

Спонтанное взаимодействие

Формальная организация, спланированная руководством

Организационный процесс

Неформальная организация

Командные группы

Рабочие группы

комитеты

Неформальная группа

Неформальная группа

Неформальная группа

Неформальные групп, как правило, сопротивляются производственным переменам, которые могут вызвать угрозу существования группы. В виде угрожающих факторов могут выступать расширение производства, внедрение новой технологии, реорганизация. Следствием этих факторов является приход новых людей, которые могут посягнуть на установившиеся отношения в неформальной организации.

Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, переменяемых лидерами формальных и неформальных организации, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включая: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других – наоборот.

## 2.2. Признаки, функции и виды неформального управления

Признаками неформального управления является опора на человеческие неформальные отношения (слабые и сильные стороны человеческой натуры, уважение, авторитет, самолюбие, психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных или коллективных ценностей, лидерство и т.д.)

Неформальные группы выполняют ряд функций, важных для их членов.

К числу функций неформальных групп относятся следующие:

- 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.

- защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышение норм выработки, сокращения работников и т.п.

- получение и передача необходимой или интересной информации

- облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;

- сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;

- удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании уважении и идентификации. Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации;

- создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;

- 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.

Как видно из приведенного перечня функций, неформальные группы могут выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции. При определенных условиях они могут вступать в конфликт с целями организации, отвлекать внимание и энергию работников, порождать острые конфликты и снижать эффективность работы в целом. Однако при рациональной формальной организации и умелом руководстве неформальные группы, воздействуя на формальную структуру, помогают гуманизировать труд, приспособить организацию труда к потребностям и пожеланиям человека. Вследствие этого повышаются удовлетворенность трудом и эффективность деятельности, снижается текучесть рабочей силы, сокращаются прогулы и т.д.

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.

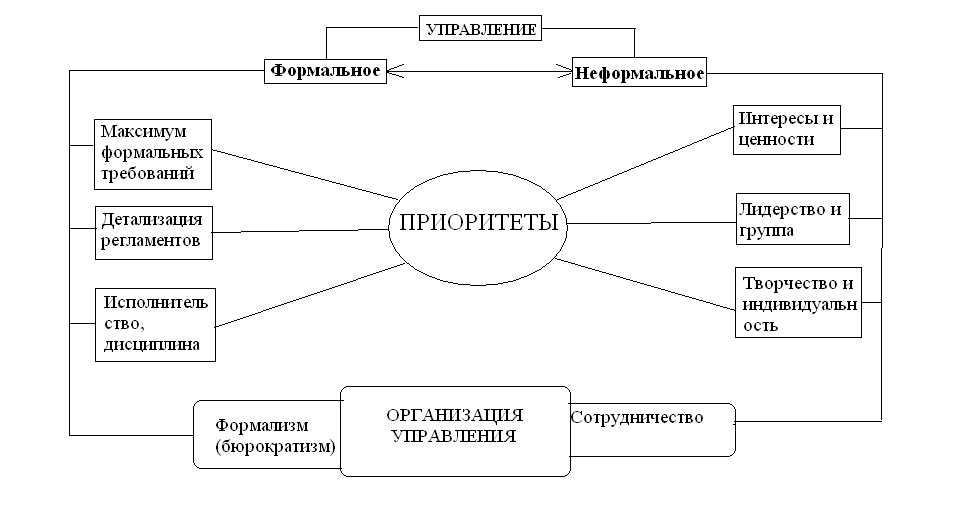
Хотя группы друзей неформальны, менеджерам следует попытаться, если возможно, позитивно воздействовать на них, направив их усилия на достижение целей организации. Пути воздействия на такие группы – это налаживание хороших отношений с лидером группы, обучение лидера групповому поведению и поддержка усилий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

# 3. СОЧЕТАНИЕ ФОРМАЛЬНОГО И НЕФОРМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 3.1. Факторы, влияющие на сочетание формального и неформального управления

Иногда бывает ошибкой стремление менеджера к предельно четкой формальной организации. Конечно, она имеет определенные преимущества. Повышение ответственности, возможность контроля, продуманность в распределение 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 творчества и энтузиазма, сегодня воспринимается как отрицательное явление. Ведь работник полностью удовлетворенный своей работой, воспринимающий ее не как средство получения материального благополучия, а как средство достижения духовных ценностей. И только неформальная обстановка в сочетании с формальной позволяет создать условия необходимые для реализации потребностей. То есть менеджер должен учитывать в первую очередь человеческий фактор, если хочет повысить уровень производства, достичь максимальной прибыли.

Поэтому для более правильного управления организацией необходимо сочетать формальное и неформальное управление, взаимодополнять одно другим.



Следовательно, главным является найти такое сочетание формального и неформального управления, которое бы в максимальной степени влияло на повышение эффективности управления. Факторы, от которых зависит такое сочетание:

- качество персонала: профессионализм, образование, отношение к работе, отношение к менеджеру, динамика личности (самообразование, профессиональный рост и прочее);

- личность менеджера: человеческие качества, коммуникабельность, профессионализм, доброжелательность, целеустремленность;

- социально-экономическая обстановка, внешняя и внутренняя. Влияет на возможности варьировать соотношение формального и неформального управления;

- психологический климат, существующий в управляемом коллективе. Он выступает и как следствие неформального управления. Следствия всегда расширяют или сужают наши возможности. Это касается многих проблем;

-тип управления: стратегическое, инновационное, маркетинг, корпоративное, антикризисное и прочее;

- интересы, ценности и мотивы, господствующие в коллективе;

- 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 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.

## 3.2. 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:

- признать неформальное управление и сочетать его с формальным.

- прислушиваться к мнению сотрудников – участников неформальных отношений

- не предпринимать действий, которые могут оказать отрицательное влияние на неформальное управление

- 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.

Изучив все стороны формального и неформального управления, хотелось бы на примере показать, что преобладание того и иного вида управления, чревато негативными последствиями. А именно преобладание формального в организации.

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.

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.

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.

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.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив в полной мере весь имеющийся материал, мы пришли к выводу, что преувеличение или усиление роли формального управления ведет к 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. В свою очередь 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. И только неформальная обстановка в сочетании с формальной позволяет создать условия необходимые для реализации потребностей человека.

Опытный менеджер почувствует наличие неформальной структуры и попытается использовать ее преимущества. Для этого требуется выполнение следующих тезисов:

- признать неформальную организацию и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации;

- прислушиваться к мнению членов и лидеров неформальных групп;

- для предотвращения слухов сделать более доступной официальную информацию;

- уметь выявлять и ликвидировать «игры», которые ведут работники с руководителями организации;

Итак, неформальная организация может помочь формальной в достижении ее целей, поэтому руководство должно признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2003.-216с. – (Серия «Высшее образование»)
2. Бердичевская Н.Ф. Организационное поведение: Текст лекций. –Ульяновск: УлГТУ, 1998.- 160 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник.- М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада,Лтд» 1996.- 384с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник.-М.: ТД «Элит-2000», 2003.-546с.
5. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент.- СПБ.: Изд-во Санкт-Петербург 1992.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом.- 2-е изд. - Н.Новгород: НИМБ,1999. – 624С., вкл.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / Н.И. Кабушкин. – 6-изд., стереотип.- мн.: Новое знание,2003.-336с.
8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: - М.: Инжиниринго-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1996.-304 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента:Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704с.
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998.-279с. – (Серия «Управление персоналом»)
11. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева.- М.: ИНФРА - М, 2002.-288С.- ( Серия «Высшее образование»)
12. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашко и Ко», 2003.- 300с.
13. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общ. Ред. С.Г. Лопатиной.-М.: Юрайт, 1999.-295 с.
14. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов/ Д.Д.Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова- Высшая школа, 2003.-376 с. ил.
15. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2002.-669 с.
16. Управление персоналом организации.: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. И перераб. – М.: ИНФРА – М, 2002.-638с. – ( Серия «Высшее образование»)
17. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
18. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. – М., 1993
19. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело,2001
20. Силин А. Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту. - Тюмень: ТГУ, 2003
21. Травин В. В. , Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М.: «Дело» 2003
22. <http://strategy.narod.ru/diplom/kadrmanag.htm>
23. <http://www.5ballov.ru/referats/preview/36127>
24. <http://petrolion.boom.ru/5yp.htm>
25. <http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/04.html#2>
26. <http://www.ahrm.ru/article/a-6.html>
27. <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=340>
28. [http://slovari.yandex.ru](http://slovari.yandex.ru/)