Министерство образования и науки Российской Федерации

НОУ ВПО

«Московский институт лингвистики»

Факультет международного менеджмента

Кафедра менеджмента

**Формальное и неформальное управление**

Курсовая работа

Студентки 2 курса группы М-204

Сёминой Марины Сергеевны

Научный руководитель:

Колесников Сергей Викторович

Москва

2008

**Содержание:**

[Введение](#_Toc135542585) 3

 [1. Сущность, содержание и характеристика процесса управления.](#_Toc135542591)

[1.1 Понятие управления в организации 5](#_Toc135542588)

[1.2 Основные виды, функции управления 7](#_Toc135542589)

[2. Формальное и неформальное управление и их характеристика 14](#_Toc135542590)

[Заключение. 25](#_Toc135542595)

[Список используемой литературы. 26](#_Toc135542596)

**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.

В каждой организации люди строят отношения и взаимодействуют, достигают каких-то целей вместе и индивидуально. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность.

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.

Руководство организации испытывает удовлетворение в том случае, если организация продолжает свое существование как единый организм. Однако почти всегда реальные стереотипы поведения и отношений членов организации слегка или весьма далеко отходят от формального плана руководства организации.

Неформальные группы, которые образуются в организациях, являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Неформальные группы могут также нести в себе и положительное влияние на деятельность формальной организации.

Руководителям необходимо примирять требования неформальных групп организации с требованиями стоящего над ними руководящего аппарата. Данная необходимость побуждает менеджеров к поиску нестандартных приемов управления людьми или использовать имеющиеся приемы более эффективно с целью использования потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия неформальных групп.

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

**Сущность, содержание и характеристика процесса управления.**

**1.1. Понятие управления в организации.**

 В основе социально-экономического и политического могущества государств, развития мировых рынков продукции и услуг, успеха отдельной организации и человека лежат процессы управления. Практически все население Земли испытывает на себе влияние управляющих воздействий, являясь гражданами государства, налогоплательщиками, бизнесменами или наемными работниками, членами общественных организаций и т.д. Именно управление определяет уровень жизни населения в любой стране. По выражению Питера Друкера, нет бедных стран – есть страны, плохо управляемые.

Термин «управление» трактуется как:

* элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы цели деятельности;
* особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу;
* соединение искусства и науки, которое необходимо для организации деятельности людей таким образом, чтобы обеспечивалось наилучшее использование всех наличных ресурсов для достижения намеченных целей;
* искусство заставить события свершиться.

Термин «управления» относится ко всем объектам, процессам, системам.

Основными признаками, присущими управлению, служат:

1. целенаправленность;
2. воздействие на объект.

Управление представляет собой целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении.

Вся жизнь человека - это бесконечная цепочка его деятельности. Чтобы организовать эту деятельность, необходимо предвидеть результат, контролировать деятельность, быть заинтересованным в результате этой деятельности и видеть реальность ее успеха. Все это в обобщенном практическом представлении называется управлением.

Деятельность – совокупность действий человека, ведущих к достижению цели, обязательное условие его жизни; способ существования человека, проявление его социальной активности.

Деятельность бывает осознанной и неосознанной. *Осознанная* деятельность построена на основе заранее предусматриваемого результата или на основе запрограммированной координации действий, ведущих к предполагаемому результату. *Неосознанная деятельность* – действия рефлекторного типа, реакция на проявления к потребностям.

Эти деятельности нуждаются и осуществляются на основе управления, но управление для одной и для другой деятельности различно**.**

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М. Х.). Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей. Основная цель управления как такового заключается в создании необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации (предприятия), установлении гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, в координации и согласовании совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, управление – прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Управление – процесс многогранный, неоднозначный. Соответственно, анализ внешней и внутренней среды, принятие на этой основе управленческих решений – процедура, зависящая от сложной и подвижной совокупности факторов, постоянно создающей нестандартные ситуации. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Решения, принимаемые руководителями, зависят не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, здравого смысла, интуиции.

**1.2. Основные виды, функции управления.**

Успех в любом деле редко приходит случайно. Для настоящего долговременного успеха люди используют эффективное управление. Слово «управление» мы слышим очень часто, а само управление присутствует во всех областях нашей жизни. Управляют автомобилями, машинами и другими техническими устройствами, страной, учебным процессом в колледже или ином учебном заведении, движением поездов и т.д. Управление многообразно. Можно выделить такие его виды:

* *техническое* (управление естественными и технологическими процессами, например обработкой деталей на станках);
* *государственное* (управление жизнью общества через различные институты – правовую систему, органы власти);
* *идеологическое* (внедрение в сознание членов общества различных концепций, идеологий);
* *негосударственное* и *неполитическое* управление социальными процессами (например, движением в защиту окружающей среды);
* *хозяйственное* управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.

Между всеми этими видами управления есть нечто общее. Это законы, принципы, правила. Их изучает наука об управлении, т.е. о деятельности людей, с помощью которой они добиваются поставленных целей. Деятельность эта осознанная, целенаправленная и представляет собой упорядочивание и подчинение своим интересам элементов внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. Управленческая деятельность предполагает:

* цели;
* планирование;
* организацию;
* контроль.

**Функции управления**.

Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функция управления представляет собой определенный вид трудовой деятельности, обособившийся в процессе специализации управленческого труда, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работ.

В общем виде *функция*  - это совокупность относительно однородных по некоторому признаку действий, направленных на достижение частной цели и в то же время подчиненных общей цели управления.

В теории управления различают *общие* (основные) и *специальные* (конкретные) функции управления.

Общие функции – это виды деятельности, не связанные с особой спецификой объекта управления и общие для органов управления.

К ним, как правило, относят:

* планирование;
* организацию и координацию;
* мотивацию;
* контроль и регулирование;
* руководство.

Перечень достаточно полно отражает этапы управленческого цикла. Все общие (основные) функции управления должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления. Характерная особенность этих функций – их взаимопроникновение друг в друга.

1. Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий). Данная функция считается ведущей в цикле управления, поскольку реализация других подчинена задаче достижения общих целей.
2. Организация – вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение достижения целей. Это процесс создания структуры организации, дающей возможность людям эффективно работать вместе и обеспечивать их работу всем необходимым (персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т.п.). Организация включает разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ.
3. Координациякак основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В организациях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

В других случаях, например при формировании программно-ориентированных систем типа творческих групп, координация становится основной организующей функцией, ибо в данных системах требуется не жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивированность.

1. Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура.

1. Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.
2. Регулирование – вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории. Регулирование направлено на предотвращение или исправление сбоев в процессе функционирования организации по отношению к цели.
3. Руководство – «надфункция», «сверхфункция» управления, представляющая собой определение общего замысла управления и обеспечение необходимой направленности развития организации.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов.

Помимо общих функций выделяются также специализированные функции управления, обладающие специфическими характеристиками, индивидуальными для каждой конкретной организации.

*Специальные* (или конкретные) функции управления – это функции менеджмента, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.

Без проявления функций управления невозможно нормальное функционирование организации или предприятия, поэтому изучению и анализу функций управления нужно уделять достаточное внимание.

Как видно, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Таким образом, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и усовершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Мое личное мнение заключается в том, что одна функция, как бы самостоятельна она не была, не сможет выполнить цели организации без взаимодействия с другой функцией. Только сочетание всех функций сразу поможет добиться желаемого результата. Нельзя, как мне кажется, уделять одной функции больше внимания, а другой меньше, иначе можно упустить какой-то момент процесса управления и организация не сможет добиться поставленной цели в нужные сроки.

 **Формальное и неформальное управление и их характеристика.**

Управлять – это значит давать указания, разрешения, распоряжения; 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
* групповая работа
* лидерство – психологическое превосходство, символ носителя групповой ответственности или вины.

Хочется подробнее остановиться на лидерстве, т.к. менеджер – ключевая фигура в управлении организацией, а лидерство – венец управленческой деятельности. Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователем), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Лидерство – особый тип отношений к человеку, основанный на признании его способности к управлению и добровольно подчинению человеку. Лидер – человек, оказывающий значительное влияние на поведение людей, пользующийся уважением и авторитетом и поэтому эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

Вышеперечисленные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организаций. Речь идет о взаимодействии между людьми в рамках любого вида деятельности.

Я считаю, что идеальным вариантом будет сочетание формального и неформального лидера в одном человеке, но поскольку это случается крайне редко, то все менеджеры должны к этому стремиться.

 **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 большое 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:

1. функциональная недостаточность самой формальной организации;
2. социальная интеграция в рамках организации;
3. 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 – достижение цели, а неформальных – эмоции
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:

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.

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, робота.

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 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 нежизнеспособными 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 решение данной проблемы.

**Заключение.**

Проблема существования и взаимного влияния формального и неформального в социальной организации имеет очень большое значение в современном менеджменте. Поскольку организации любого размера состоят из групп, менеджеру необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения и развития формальных и неформальных групп. Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. К потенциальным выгодам относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

Чтобы увеличить эффективность работы всей организации, справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

**Список использованной литературы.**

1. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент, Москва, Издательство: [Экономистъ](http://www.bizbook.ru/item.html?publisher_id=41), 2006 г.
2. Казначеевская Г.Б., Менеджмент, Издательство: ЕНИКС, 2005 г.
3. Кнорринг В.И., Теория, практика и искусство управления, Москва, Издательство: НОРМА, 2007 г.
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента, Издательство [Де](http://books.businesstest.ru/index.asp?GrID=bp53799)**ка,** 2004 г.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, Издательство: [Вильямс](http://www.ozon.ru/context/detail/id/856490/), 2007 г.
6. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Менеджмент, Издательство: Омега-Л, 2008 г.
7. [www.college.ru/economics/part2/21.htm#211](http://www.college.ru/economics/part2/21.htm#211)