**Содержание**

Введение

Глава 1. Неформальные отношения в организации

1.1 Характеристика неформальных отношений в организации

1.2 Преимущества возникновения неформальных отношений в организации

Глава 2. Неформальные социальные отношения на производстве

2.1 Неформальные горизонтальные отношения

2.2 Неформальные вертикальные отношения на производстве

Заключение

Список литературы

**Введение**

В современной практике и теории управления наблюдается тенденция распространения неформальных отношений в организации и даже их поощрения. Граница между ролями менеджеров и подчиненных постепенно становится более расплывчатой. Сотрудничество в организациях все чаще строится на неформальных связях, которые формируются на основе доверия, открытых, дружеских отношениях.

Тем не менее, пока еще не все российские руководители видят преимущество в стимулировании неформальных отношений и, наоборот, пытаются их ограничивать. Существует два подхода к проблеме неформальных отношений. Преимущественно компании с западной корпоративной культурой рассматривают неформальные отношения как естественное явление, бороться с которым бесполезно, а значит, следует использовать неформальные отношения на благо организации, управлять ими, инвестировать в их развитие.

Параллельно с этой точкой зрения существует противоположная, которой придерживаются многие крупные российские компании, расценивающие неформальные отношения как вред и негативное явление для производственных отношений, с которым необходимо бороться. Сторонники данного подхода считают нецелесообразным периодическое проведение каких-либо корпоративных мероприятий и, более того, видят отрицательное влияние неформальных отношений в том, что они отнимают рабочее время от профессиональных обязанностей, нарушают официально принятые отношения и ослабляют формальную власть и организационную структуру.

Актуальность выбранной темы состоит в том, именно в связи с актуализацией человеческого фактора в практике управления неформальные отношения со временем трансформировались в новые формы взаимодействия исполнителей и руководителей, и именно современный тип неформальных отношений можно рассматривать в качестве инструмента управления, поскольку именно они способствуют укреплению лояльности сотрудников к организации.

Целью данной курсовой считается - изучить виды неформальных отношений в различных организациях.

Основные задачи:

1. Рассмотрение эффективности неформального общения между работниками;
2. Исследовать проблемы управленческого взаимодействия в трудовых коллективах;

3. Определение качественных характеристик традиционных неформальных отношений

**Глава 1. Неформальные отношения в организации**

**1.1 Характеристика неформальных отношений в организации**

Огромную роль в деле сплочения трудовой организации играет общение. Применительно к трудовой организации общение есть форма взаимодействия членов коллектива, его групп по информационному (познавательному), эмоциональному и деятельному обмену, в результате которого формируются единство их ценностных ориентаций, целей и поведения, т.е. происходит сплочение организации.

Общение в трудовой организации выполняет несколько функций[[1]](#footnote-1):

* Познавательная функция состоит в том, что члены организации или группы, общаясь, обмениваются информацией о себе самих, своих товарищах, путях и методах решения поставленных перед ними задач.
* Коммуникативная функция состоит в том, что члены организации, общаясь, формируют свое и общеколлективное эмоциональное состояние. В процессе общения рождаются различного вида эмоции.
* Регулятивная функция проявляется в воздействии членов организации на своих товарищей по труду, на их поведение, действия, активность, систему ценностных ориентаций.

Реализация рассмотренных функций формирует в организации определенную систему отношений, которые разделяются на формальные (деловые, официальные) и неформальные (личные неофициальные).

Формальные отношения складываются между людьми при выполнении ими определенных производственных ролей. Они отражают функциональные связи между должностными лицами, работниками различных категорий и квалификации, руководителями и подчиненными, в основе их лежат нормы, стандарты, права и обязанности.

Неформальные отношения также возникают при функциональных связях между членами организации, но на базе их индивидуально-личностных качеств и выражаются в оценке этих качеств. Эти отношения могут возникать между друзьями и недругами, товарищами и знакомыми, приятелями и недоброжелателями как по поводу официальных, так и неофициальных функций. Основой неформальных отношений являются влечения и отвержения, притяжения и отталкивания, симпатии и антипатии.

Неформальные отношения имеют сложную структуру, основу которой составляют стихийно складывающиеся устойчивые локальные, малые социальные группы. Они образуются из взаимного интереса к различным увлечениям (искусству, спорту и т.д.), общности территориального расположения работы, места жительства, взглядов, стремлений, характеров, возраста, пола, семейного положения и т.д. В неформальных группах устанавливаются свои законы жизнедеятельности, правила и нормы поведения для их членов, формируются мнения по различным вопросам, взгляды и установки по отношению к труду и различным сторонам деятельности организации, к другим неформальным группам и администрации, даются оценки поступков. Внутри таких групп выделяются лидеры, которые являются для всех членов группы признанными авторитетами, выразителями их идей и интересов.

Формальные и неформальные отношения находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействии. Формальные отношения могут вызывать к жизни неформальные, замедлять или ускорять процесс их развития, придавать ему определенную направленность и социальный характер. Неформальные отношения, в свою очередь, могут активно влиять на формальные, приобретать устойчивый характер и перерастать в формальные. Они могут дополнять, конкретизировать, способствовать целям формальных отношений, могут быть индифферентными, безразличными к ним, а могут и противоречить этим целям. Очень важно, чтобы неформальные отношения не только не противоречили формальным, а служили их естественным дополнением и в этом многое зависит от руководителя организации.

Психологи считают, что неформальные отношения существуют на основе двух уровней психологической близости: первичном и рациональном.

Первичный уровень возникает уже при первом контакте (длительное знакомство не требуется, создается ощущение, что вы сто лет знаете друг друга). Он характеризуется высокой спонтанностью эмоционального восприятия, неосознанностью и мало поддается волевому регулированию. Этому уровню близости свойственны легкость, высокая степень доверия и понимания, правильный прогноз партнера в ситуации и, наконец, принятие его со всеми сильными и слабыми сторонами.

Рациональный уровень основан на понимании сходства установок, ценностей, норм, жизненного опыта. Он возникает на определенном этапе отношений с человеком, осознается и регулируется нами.

Считается, что отношения, основанные на общих ценностях и интересах (рациональный уровень), более устойчивы на работе, нежели отношения на основе симпатий и антипатий. Если вы внимательно присмотритесь к существующим в вашем коллективе неформальным связям, то они, скорее всего, будут укладываться в одну из пяти форм взаимодействия:

«Пара» — два человека взаимно симпатизируют друг другу. Часто один из них бывает лишь дополнением или «спутником» другого.

«Треугольник» — три человека симпатизируют друг другу и составляют свое маленькое, но вместе с тем очень тесное ядро коллектива.

«Квадрат» — может образовываться как совокупность пар, отношения между которыми не обязательно имеют одинаковую интенсивность.

«Цепочка» — это линейная связь между несколькими людьми, которая при определенных условиях может стать источником слухов, «испорченного телефона».

«Звезда» — основывается на неформальном лидере, к которому приближены несколько членов коллектива.

Каждая из этих форм неформального общения, так или иначе, возникает в любом трудовом коллективе с определенной целью, а именно — наилучшей адаптации к его внутренним правилам и законам существования.

**1.2 Преимущества возникновения неформальных отношений в организации**

Влияние неформальных отношений на работу сотрудников и офиса в целом переоценить трудно. Ведь, несмотря на все ограничения и аргументы «против», присутствие товарища дает немало преимуществ. Приведем некоторые из них.

«Защищенный тыл» — это особенно важно в условиях кризиса или при работе над ответственным заданием. От друзей обычно ждут поддержки, охотнее прислушиваются к их идеям в решении трудной задачи. А если вас постигла неудача или очередное «воспитательное воздействие» со стороны руководителя, то именно «свой» человек выслушает, поймет и встанет на вашу сторону.

«Дипломатия» — возможность обсудить конфиденциальную или негативную информацию без риска ее утечки. При этом проводить обсуждение можно и в нерабочее время. Приятельница, в отличие от рядового сотрудника, с пониманием отнесется к вашему звонку поздним вечером или в выходной день.

«Правдивые отчеты» — друзья обычно не боятся говорить правду, даже если она горькая. В результате вы становитесь обладательницей точной информации о положении дел в отделе или в определенном рабочем направлении, знаете мнение о вас и вашей работе. Возможность видеть ситуацию в коллективе как бы со стороны всегда поможет в построении отношений с другими сотрудниками и принятии необходимых решений.

«Посредническая миссия» — подруга по определению является вашими «глазами и ушами». В этом есть и положительные, и отрицательные моменты. Именно она становится идеальным «передаточным звеном», способным в наиболее адекватной форме донести до остальных сотрудников нужные сведения в сложной или конфликтной ситуации и получить искреннюю поддержку и понимание.

«Личный психотерапевт» — иногда организация или ее руководитель настолько жестко навязывают дисциплину, соответствующие рамки и правила, что это вызывает напряженность, из такой ситуации хочется поскорее «выйти». Таким возможным «бегством» и становится неформальное общение. И в этом смысле оно имеет реальное «терапевтическое» значение.

Итак, неформальное общение между сотрудниками неизменно «вырастает» из дружеских отношений, не определяемых должностными инструкциями. Будучи участниками таких взаимоотношений, вы связаны с коллегами общностью взглядов и переживаний, склонностей и интересов. У вас нет указаний на обязанности, согласованных ролей и, тем не менее, в определенной мере ваши тесные неформальные контакты влияют как на вашу позицию в коллективе, так и на общую картину взаимоотношений в организации. Именно это общение усиливает чувство солидарности и причастности к коллективу, проявляющееся не только в рабочее время, но и в часы совместного отдыха.

Таким образом, дружба во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в компании и создают основу для развития каждого члена организации и коллектива в целом.

Социальные психологи считают, что дружба бывает очень полезна бизнесу, если вырастает из деловых совместных интересов. Правда, как бы тесно ни общались люди на личностном уровне, формальные отношения имеют специфику, которую нельзя сбрасывать со счетов. Всегда есть риск, что один из друзей проявит себя как «предатель». Выяснение отношений, взаимные обиды и претензии становятся достоянием всего коллектива. В результате страдает и общее дело, и дружба. Но прогноз может быть и оптимистичным, если в «рабочей дружбе» следовать главному правилу — четко разделять личные и деловые интересы. Конечно, коллектив, как «старший брат», знает все. Однако не стоит лишний раз демонстрировать, что вы с другом-коллегой — «заговорщики». Поэтому, если вы не уверены в том, что сможете проявить необходимый такт и соблюсти вышеназванные ограничения, лучше не рисковать и работать с друзьями в разных компаниях.

**Глава 2. Неформальные социальные отношения на производстве**

**2.1 Неформальные горизонтальные отношения**

Одно из журналов[[2]](#footnote-2) проводило исследование: большинство работников, когда их просили прокомментировать горизонтальные связи и отношения на производстве, ссылались на свою рабочую группу, которую они рассматривали как однородную социальную целостность и называли коллективом. Эта группа по своему персональному составу совпадает с формальным подразделением предприятия – отделом, цехом, участком.

Из описаний работниками их коллективов ясно, что их основу составляют личные эмоциональные, дружеские отношения между коллегами. Чем интенсивнее межличностное общение и сильнее эмоциональные связи, тем выше оценивает человек свой коллектив. Неудовлетворенность же коллективом обусловлена ослаблением эмоциональных связей. Социальные отношения в коллективе с их предельной открытостью, сочувственным отношением к личным проблемам, эмоциональным характером конфликтов напоминают родственные, семейные. Не случайно работники называют коллектив семьей, а работу вторым домом.

Неформальные межличностные отношения возникают не эпизодически, от случая к случаю, а носят постоянный, устойчивый и эмоциональный характер. Рабочая группа представляет собой общность, с которой работники склонны себя отождествлять.

В коллективах господствуют коммуналистские нормы поведения, касающиеся отношений между индивидами или между индивидом и группой. Типичным является обсуждение событий личной жизни и личных проблем, личная помощь, совместное празднование общественных и личных праздничных дат. Другой коммуналистской нормой поведения является взаимопомощь в труде. Нормативный паттерн взаимной поддержки означает, что коллектив обеспечивает социальную защиту своим членам.

Большая степень защищенности, которую обеспечивает общность, осознается работниками. Вот почему, устроившись на новое место, работник в первую очередь приспосабливается к нормам нового для него коллектива, чтобы быстрее стать «своим». При этом не последнюю роль играет помощь родственников, друзей и знакомых, которые приводят работать на свое предприятие, вводят в свой коллектив.

Обнаружив приверженность работников коммуналистским ценностям, соблазнительно провести параллель между российской и японской культурой труда, предполагая, что коммунализм может служить основой для групповых форм организации труда. Однако прежде чем делать выводы, обратимся к эмпирическим фактам.

С конца 70-х годов групповые формы организации труда интенсивно внедрялись на советских промышленных предприятиях. Но как только в процессе перестройки предприятия получили хозяйственную самостоятельность и партийные комитеты лишились возможности навязывать методы организации труда, повсеместно осуществился возврат к индивидуальной форме. На изученных предприятиях работа была организована по индивидуальному принципу. Однако все рабочие имели до перестройки опыт групповой работы и оценивают ее негативно. Что же их не устраивало? Во-первых, тяготил социальный контроль со стороны группы. Во-вторых, групповая работа, по мнению рабочих, экономически невыгодна. Объясняя свое отрицательное отношение к групповым формам организации труда, рабочие демонстрируют наличие осознанного индивидуального экономического интереса и связанного с ним стремления к индивидуальной ответственности за результаты труда.

Свойственное коммунализму отождествление личности с группой не является всеобъемлющим. По крайней мере, личный экономический интерес работник не отождествляет с экономическим положением группы, а результат личного труда не сливается в его сознании с коллективным результатом.

**2.2 Неформальные вертикальные отношения на производстве**

Иерархические отношения на двух изученных предприятиях (Специализированном конструкторском бюро и совместном предприятии) строятся на основе как формальных (частично юридически оформленных), так и неформальных правил и норм, которые существуют одновременно, причем неформальные доминирует над формальными.

Ученые сравнили формальные положения Коллективного договора, заключенного в СКБ, с данными, полученными в ходе интервьюирования работников, и выяснили, что фактически правила, заложенные в формальном соглашении, не соблюдаются ни администрацией, ни работниками. Это справедливо в том числе и для центральных параграфов, касающихся регулирования труда и системы оплаты. Например, в соответствии с соглашением работники предприятия обязуются соблюдать правила внутреннего трудового распорядка (время начала и окончания работы, а также время обеденного перерыва). На практике же эти правила нарушаются систематически. Иными словами, наряду с формальными правилами внутреннего распорядка существуют неформальные, которые и регулируют действия обеих сторон

С одной стороны, формальные правила, регулирующие режим труда и отдыха, не соблюдаются. С другой стороны, какие-то неписаные правила должны существовать, иначе был бы полнейший хаос. Работники приблизительно знают, на сколько можно опоздать на работу, когда можно отлучиться в течение дня, а когда нет. Иными словами, режим труда и отдыха регулируется на основе общепринятых, но не формализованных правил.

Расхождение между формальными и неформальными правилами наблюдается также в области оплаты труда. Согласно КЗОТ, установление той или иной системы оплаты и форм материального поощрения производится администрацией по согласованию с профсоюзным органом. Так вот, администрация СКБ, согласовав и установив одну систему оплаты, на практике придерживается совсем другой. В Коллективном договоре записано, что оплата труда рабочих производится в соответствии с присвоенными им квалификационными разрядами. Официально используется общепринятая тарифная система. Реально же подавляющее большинство рабочих находятся на сдельно-премиальной оплате, небольшая часть рабочих – на повременно-премиальной.

Неформальная система оплаты в СКБ – не уникальное явление. До реформы она существовала практически на всех государственных предприятиях одновременно с официальной, определенной в законодательном порядке системой оплаты. Она даже имела свое собственное название в бытовом жаргоне – выводиловка. Каков ее механизм? Заработная плата рабочего-сдельщика определяется заранее на основе неформальной договоренности между ним и администрацией цеха, а затем, в конце месяца, подгоняется (выводится) под заранее обговоренную сумму. Роль официальной тарифной системы при этом сводится к тому, что она служит отправным моментом для дальнейшего торга. Подгоняется же зарплата следующим образом: мастера, осуществляющие учет выработки, закрывают наряды на невыполненную работу, т. е. делают приписки. Важно подчеркнуть, что неформальный заработок обязательно превышает формальный.

Оплата труда инженеров в СКБ также не вполне соответствует условиям, зафиксированным в формальном договоре. Так, по Коллективному договору оплата труда инженера осуществляется согласно должностному окладу. На практике помимо должностных окладов существует система ежемесячных надбавок к ним, не обусловленных договором, причем величина надбавки может в несколько раз превосходить величину самого оклада. Сумму надбавки руководство определяет ежемесячно персонально для каждого работника по своему усмотрению. Таким образом, надбавка сводит на нет роль формальной договоренности по оплате труда.

Руководители подразделений вовлечены в неформальные отношения в коллективе в той же степени, что и остальные. Руководитель является наравне с подчиненными членом коллектива, однако ожидается, что он будет играть особую роль и выполнять особые функции в коллективе. Защита интересов коллектива в целом и каждого его члена в отдельности перед «внешним» миром, забота о «своих» является центральным звеном этих особых функций. Забота о коллективе означает сохранение за каждым подчиненным его рабочего места, заботу о профессиональном росте и повышении зарплаты, о психологическом самочувствии подчиненных.

Такая забота о подчиненном не входит формально в должностные обязанности руководителя, но он придерживается не столько должностной инструкции, сколько традиции.

Особые функции, которые выполняет руководитель в коллективе, позволяют говорить о его особой роли в деле создания коммуналистской структуры группы. От руководителя в очень большой степени зависит степень защищенности членов группы, теснота эмоциональных контактов, то есть как раз то, что и заставляет людей объединяться. Руководитель играет связующую, объединяющую роль. Там, где этот особый паттерн иерархических отношений, который мы называем патернализмом, превалирует, «сильный» руководитель успешнее выполняет функцию интеграции группы.

Персональная взаимозависимость руководителей и подчиненных на производстве

Во взаимоотношениях с «внешним» миром по идеальной схеме руководитель всегда на стороне подчиненного, а подчиненный – на стороне руководителя. Эти отношения составляют центральную ось неформальной социальной иерархии предприятия. В реальной жизни они в высшей степени персонифицированы. Личные отношения, отягощенные эмоциями, часто доминируют в деловых отношениях. Личные отношения – симпатии и антипатии – влияют на распределение работ и тем самым детерминируют заработок. С точки зрения рабочих, их карьера в значительной степени зависит от отношений с мастером. Но не только руководитель может оказывать давление, выражая позитивные или негативные чувства по отношению к отдельной личности, случается, и подчиненные способны восстать против руководителя, руководствуясь эмоциями. Позитивные и негативные эмоциональные связи между руководителем и подчиненными настолько прочно вплетены в ткань деловых отношений, а персонифицированные иерархические отношения представляют столь устойчивый паттерн социального взаимодействия на рабочем месте, что даже тому руководителю, который старается быть объективным, одинаковым для всех, очень трудно выбрать адекватную линию поведения, так как трудно побороть в себе потребность в эмоциональном общении на рабочем месте.

Подмена функциональных и безличных прав и обязанностей, включенных в трудовые соглашения, неформальными правилами и личными обязательствами автоматически усиливает власть руководителя. Его реальная власть выходит за рамки, первоначально определенные формальным соглашением. Открывается возможность для личного произвола, и иерархические социальные отношения персонифицируются. Патернализм, легитимированный традицией, позволяет руководителю устанавливать большие или меньшие персональные привилегии или лишать их. Более того, руководитель может также нарушить нормы трудового законодательства или коллективного договора (но уже не в пользу работника) в силу того, что правовой нигилизм вошел в привычку. Так складывается система персональной зависимости.

Для функционирования системы персональной зависимости необходима общность, которая бы сохраняла традиции, поддерживала неформальный порядок. Роль такой общности выполняет коллектив. Именно коллектив постоянно воспроизводит традицию патернализма. В рамках коллектива возможен отказ от договорных прав и обязанностей и замена их коллективными традиционными правилами и нормами. В коллективе устанавливаются личные отношения между руководителем и подчиненными, и из личных симпатий и антипатий оформляется структура персональной зависимости.

Понятно, что при таком типе иерархических отношений социальные отношения в конкретном коллективе в очень большой степени зависят от личности руководителя. Ученые попробовали взглянуть на положение руководителя (тем самым и на всю систему иерархических отношений) глазами рабочих, попросив их перечислить качества, которыми должен обладать непосредственный руководитель. Ответы можно свести к двум требованиям: иметь твердый характер, быть не зависимым от рабочих.

К явным проявлениям персональной зависимости рабочие относятся отрицательно, но они связывают ее с личными чертами руководителя, не понимая роли формальных правил, определяющих права и обязанности. Те же самые рабочие нарушают существующие формальные договоренности, вступая в неформальные отношения с руководством.

Важнейшим следствием системы персональной зависимости является разобщенность работников, отсутствие солидарности рабочих в отношениях с администрацией. Без общих договорных прав и обязанностей, которые делают людей формально равными, индивиды не могут унифицировать свои разнообразные экономические и социальные интересы и способы их достижения. Как только иерархические отношения персонифицируются, так сразу же индивидуализируются средства и возможности реализации личного интереса.

Для России характерно наличие на подавляющем большинстве предприятий профсоюзных организаций. Членами профсоюза являются практически все работники предприятия, он объединяет и рабочих, и специалистов, и администрацию.

Рядовой работник рассматривает профсоюз как организацию, которая занимается социально-бытовыми вопросами (жилищно-бытовые, оздоровительные, культурно-просветительские и т.п.). Об этом свидетельствует и функциональная структура штата освобожденных работников в профсоюзном комитете СП. Штат состоит из пяти человек: председатель, его заместитель, бухгалтер и еще два человека, один из которых занимается вопросами культуры, а другой – спорта. Социально-бытовое обеспечение работников финансируется частично за счет профсоюзных средств, частично из прибыли предприятия. СКБ – небольшое предприятие со скромными финансовыми возможностями, по мере того, как финансовое положение предприятия ухудшалось, сокращался и объем социальных льгот, предоставляемых сотрудникам (льготные путевки, оплата культурно-оздоровительных мероприятий и т. п.), практически на момент опроса эти льготы свелись к нулю.

Деятельность профсоюзной организации СП (с его солидной финансовой базой), связанную с социально-бытовыми льготами, можно разделить на две части. Первая касается льгот, финансируемых непосредственно из собственных профсоюзных средств. Профсоюз сам проводит организаторскую работу (заключает договора на покупку путевок, экскурсионное обслуживание, проводит спортивно-оздоровительные мероприятия), самостоятельно распределяет льготы. Другая часть деятельности касается льгот, которые инициирует и в основном финансирует руководство предприятия, проводя патерналистскую политику (а это наиболее дорогостоящие и насущные льготы — места в детские сады и детские летние лагеря отдыха, долевое участие предприятия в покупке жилья и денежные ссуды). В последнем случае льготы распределяются совместно профсоюзом и администрацией. Это позволяет профсоюзу без дополнительных усилий обеспечить высокую степень членства.

Привлекая профсоюз к реализации своей патерналистской политики, администрация не только заручается его лояльностью. Профсоюз выполняет еще и важную для нее функцию легитимации решений по распределению льгот. Во-первых, ведущая роль в распределении принадлежит администрации. Во-вторых, при распределении, судя по всему, происходит отступление от формальных правил. Можно предположить, что льготы распределяются по той же схеме, по какой они распределялись профсоюзом совместно с администрацией на советских предприятиях, когда помимо формальных критериев, основным из которых был стаж работы, неформально учитывались статусные привилегии, лояльное отношение к руководству, а также личные обязательства, основанные на дружеских отношениях. Для укрепления системы привилегий средствами неформального распределения льгот администрации требуется поддержка профсоюзного комитета как официального представителя рабочих.

**Заключение**

Любые деловые взаимоотношения, в которых мы участвуем, должны быть спроектированы на наши межличностные отношения. Поэтому доверие приобретает чрезвычайно важное значение. Таким образом, сегодня руководитель должен быть не только рациональным управленцем, но и лидером, воодушевлять, поддерживать сотрудников, внушать им надежду, заботиться о них, выступая в роли эмоционального координатора коллектива с целью создания атмосферы доверия и дружелюбия.

Если ранее через неформальные отношения обеспечивались материальные потребности, что поддерживало минимальный уровень лояльности сотрудников, то сегодня через неформальные отношения, особенно руководители, способствуют реализации абсолютно иных целей сотрудников, таких, как удовлетворенность от выполняемой работы, пребывания в коллективе, взаимодействия с руководителем, и, как cледствие: саморазвитие, самореализация, достижение успеха. Это связано с изменениями факторов лояльности персонала, а также с самим пониманием данного термина в рамках современной науки и практики управления персоналом. В заключение, хотелось бы еще раз отметить общие характеристики неформальных горизонтальных и вертикальных отношений, с целью сделать полное умозаключение в их различии и сходстве. Неформальные горизонтальные отношения:

* неформальные межличностные отношения возникают от случая к случаю;
* они носят постоянный, устойчивый и эмоциональный характер;
* в коллективах господствуют коммуналистские нормы поведения, касающиеся отношений между индивидами или между индивидом и группой;
* типичным является обсуждение событий личной жизни и личных проблем, личная помощь, совместное празднование общественных и личных праздничных дат;
* так же коммуналистской нормой поведения является взаимопомощь в труде.

Неформальные вертикальные отношения:

* строятся на основе как формальных, так и неформальных правил и норм;
* в основном, формальные правила, регулирующие режим труда и отдыха, не соблюдаются. Т.е. режим труда и отдыха регулируется на основе общепринятых, но не формализованных правил.
* руководитель является наравне с подчиненными членом коллектива;
* забота о подчиненном не входит формально в должностные обязанности руководителя, но он придерживается не столько должностной инструкции, сколько традициям;
* подмена функциональных и безличных прав и обязанностей, включенных в трудовые соглашения, неформальными правилами и личными обязательствами автоматически усиливает власть руководителя

В настоящее время лояльность персонала формируется на основе эмоционального взаимодействия с руководством, которое реализуется через неформальные отношения, что ведет к более тесному, открытому, эффективному сотрудничеству обеих сторон: способствует осознанию сотрудниками целей компании и обеспечивает их достижение, что является успешным результатом работы для руководителя, как лидера, для сотрудников - самореализация и саморазвитие. Следовательно, именно сегодня помимо административных методов, руководителю возможно и целесообразно использовать неформальные отношения с подчиненными в качестве дополнительного инструмента повышения лояльности персонала.

**Список литературы**

1. Организация и планирование производства : [учеб. пособие для вузов / А. Н. Ильченко и др.] ; под ред. А. Н. Ильченко, И. Д. Кузнецовой. - М. : Academia, 2006. - 207 с. - (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление).
2. Васильева, И. Н. Организация делопроизводства и персональный менеджмент : учеб. пособие [для вузов по эконом. спец.]. - 2-е изд. - М. : Вузов. учеб. ВЗФЭИ, 2004. - 271 с. : ил.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] : [учебник]. - Электрон. дан. - М. : КНОРУС, 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. - (Электронный учебник).
4. Одинцов, А. А. Менеджмент организации. Введение в специальность : [учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент орг."]. - М. : Academia, 2007. - 239 с.
5. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник [для эконом. спец. вузов]. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Банки и биржи, 1995. - 478 с.
6. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. [для вузов по спец. 080104 "Экономика труда" и др. эконом. спец.]. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 423 с.
7. Брэддик, У. Менеджмент в организации : [пер. с англ.]. - М. : Инфра-М, 1997. - 343 с.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент : [учеб. для вузов по спец. экономики и упр. (060000)]. - 4-е изд., прераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499 с.
9. Зельдович, Б. З. Менеджмент : учеб. [для вузов]. - Изд. 2-е, стер. - М. : Экзамен, 2009. - 575 с.
10. Александрова, Ю. В. Методики диагностики отношений взрослого человека: роли, позиции, нравственная сущность : метод. пособие. - М. : Моск. психол.-соц. ин-т ; Воронеж : МОДЭК, 2001. - 92 с. : ил.
11. Емельянова, Г. А. Менеджмент и риски в организациях социальной сферы : учеб. пособие [для вузов по спец. 080504 Гос. и муниципал. упр.]. - Чебоксары : Чуваш. гос. пед. ун-т, 2009. - 96 с.
12. Менеджмент : [учеб. прогр.] : учеб.-метод. пособие / Чуваш. гос. пед. ун-т ; Дерябина М. Ю. - Чебоксары : ЧГПУ, 2003. - 34 с.
13. Управление персоналом [Электронный ресурс] : инструменты рук.: экспресс-курс. - 2-е изд. - М. : Равновесие ; Диполь, 2004. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см.
14. Чернова, Г. В. Управление рисками [Электронный ресурс] : [учебник]. - Электрон. дан. - М. : КНОРУС, 2009. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : зв., цв. ; 12 см.

Интернет- ресурсы

1. http://sstu-socwork.narod.ru/files/formorgaz/content\_form\_org.html - Романов П. Формальные организации и неформальные отношения.
2. http://psyfactor.org/personal0.htm - Управление персоналом: словарь-справочник

1. http://vc.by/soc/9.html - СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТРУДОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.hr-portal.ru/article/neformalnoe-obshchenie-personala - неформальное общение персонала HR-Portal [↑](#footnote-ref-2)