БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**На тему:**

**«Менеджер и организация»**

Минск, 2009

**Природа учреждения. Ролевая структура труда менеджере**

Изменения в обществе, в экономике, во всем вашем жизненном укладе ни требуют изменений нас самих.

Подобную ситуацию американцы, привыкшие к резким поворотам судьбы, определяют словом «вызов» (challenge). По их понятию, каждый вызов таят в себе для личности, организации, страны, как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нужно овладевать новым знанием, научиться пользоваться им на практике.

Существует большое количество определений понятия «менеджмент». И это справедливо, так как на любой стадии развития мы имеем дело с менеджментом различного типа - технологическим, финансовым, корпоративным, функциональным и т.д.

В данном курсе, в самом общем виде, менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу и составляет предмет курса «Управление персоналом».

Чтобы понять значимость вопросов, предлагаемых к рассмотрению, следует обратиться к опыту стран, с которыми связано понятие значительного экономического и социального прогресса. Это правомерно и с точки зрения того, что общие экономические и социальные законы развития общества универсальны и характерны для всех общественных формирований. Примером может служить процесс, происходящий в настоящее время в посткоммунистических странах, проявлением которого стал широкий интерес политиков, экономистов, руководителей, чиновников различного уровня к вопросам управления.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, социальный слой управленческих работников - в весьма влиятельную общественную силу.

Как и всякая область человеческой деятельности, вызванная развитием производительных сил, управленческая деятельность дисерфицировалась, приведя к возникновению разнообразной собственно управленческой деятельности. Особенное место здесь занимает управленческая деятельность, направленная на руководство людьми - управление экономическим и социальным развитием общества с использованием труда, интеллекта, мотивов поведения ассоциированных работников. Именно это и вызвало появление обособленной дисциплины «Управление персоналом» как одной из центральных ж общей структуре дисциплин изучающих вопросы управления.

Прежде чем рассматривать вопросы, связанные непосредственно с управлением людьми (в дальнейшем - персонал, кадры и т.д.), следует рассмотреть само понятие менеджер и его роль в системе производственных отношений.

В большинстве литературных источников между понятиями «менеджмент» и «управление» ставится знак равенства. Однако это равенство можно признавать только с большой степенью условности. Особенно это неприемлемо в период переходной экономики, в котором в настоящее время находятся практически все посткоммунистические страны. Дело в том, что понятия «менеджмент», «менеджер» можно применять только в условиях рыночной экономики, предполагающей весьма значительную долю самостоятельности. Тип управленца, свойственный административно-командной системе управления экономикой, скорее можно характеризовать как хозяйственного руководителя, деятельность которого направлена на регулирование и распределение подчиненного коллектива и материальных средств в рамках, ограниченных сферой и полномочиями данного руководителя и отрицает всякую хозяйственную самостоятельность.

В общем виде менеджер должен обладать следующими особенностями:

во-первых, это субъект управления, действующий в некоторой организации;

во-вторых, это профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто экономист или инженер, осуществляющий управленческие функции.

В культуре развитых капиталистических стран понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». Однако бизнесмен и менеджер - это не одно и то же.

Бизнесмен - это тот, кто «делает» деньги, владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход.

Менеджер - это тот, кто обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди, а сам он в абсолютном большинстве случаев оторван от собственности, которой распоряжается.

Это противоречие частично стирается в сфере малого и среднего бизнеса, где бизнесмен выступает в роли предпринимателя.

Предприниматель - это тот, кто, затевая новое дело, вкладывает личные средства и принимает на себя весь риск. Это обстоятельство заставляет его избегать бюрократических методов управления.

Изменения, происходящие в принципах управления персоналом, направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобретает решающее значение в современных условиях. Очевидно, что в условиях неэффективности функционирования общественной собственности, связанным с этим процессом стагнации и распада крупных предприятий, являющихся, в основном, монополистами, происходит и распад административно-командных методов управления - становление на этой основе коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний, кооперативов и т.д.), предполагающих и изменение мотивационной политике труда менеджера в деле управления персоналом, осуществления кадровой политики. В целом эти изменения направлены на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей.

Таким образом, являясь субъектом управления, менеджер осуществляет специфические функции, которые не присущи другим видам деятельности.

Анализируя работу менеджеров по управлению персоналом, можно выделить следующие задачи, отражающие их профессиональные функции.

Менеджер обязан:

способствовать повышению творческой и производственной отдачи персонала;

ориентироваться на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников;

разрабатывать и реализовывать политику подбора и расстановки персонала,

вырабатывать прав ила приема и управления персонала;

решать вопросы, связанные с обучением и повышением квалификации персонала.

На менеджеров возлагается также ответственность за оценку работы сотрудников, определение необходимого вознаграждения за конечные результаты работы, организацию и контроль за деятельностью обособленных трудовых групп и коллективов, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решения и т.д.

Исходя из задач по управлению трудовыми коллективами предмет курса «Управление персоналом» можно определить как реализацию кадровой политики в труде менеджера. Реализация кадровой политики включает в себя:

сферу деятельности производственной кадровой политики, количественное и качественное планирование персонала;

занятость персонала (маркетинг персонала), сокращение штатов;

обучение персонала;

управление персоналом (кадровый контроль);

политика руководства, политика стимулирования, мотивация персонала;

социальная политика;

информационная (коммуникационная) политика;

содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

При рассмотрении вопросов управления персоналом следует также иметь в виду, что с развитием производительных сил в целом и с учетом динамических изменений, происходящих в республике при переходе к рыночным отношениям, изменяются и сами представления о месте, роли и значении управления персоналом. Происходящие изменения в знаниях, характерные для всех общественных дисциплин, здесь проявляются наиболее ярко и носят важный практический и прикладной характер. Примером может служить изменение во взглядах на природу и сущность управления (менеджмента) за тот небольшой промежуток времени, который произошел с зарождения науки, - от администрирования к демократическим методам управления, от военизированной, налоговой системы к использованию социально-психологических факторов, к сотрудничеству ради достижения общих целей.

Сегодня уже трудно сказать, как и когда зародились искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами, и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

политической (необходимость установления и поддержания порядка в группах);

экономической (необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов);

оборонительной.

Когда два человека совместными усилиями передвигают камень, который в одиночку с места не сдвинуть, то здесь уже возникают зачатки управления. Простое действие приобретает два основополагающих свойства:

цель;

совместные действия.

Таким образом, управление в самом широком смысле можно определить как деятельность групп людей, соединяющих свои усилия для достижения общих целей.

Поскольку управление затрагивает все типы кооперативного поведения, то, очевидно, любой человек, вовлеченный в деятельность, основанную на взаимодействии с другими людьми, оказывается вовлеченным в управление. Более того, поскольку каждый человек взаимодействует с другими людьми на протяжении всей своей жизни, значит, у каждого есть какие-то элементарные представления об управлении и о некоторых его проблемах.

Большинство людей, вовлеченных повседневной жизнью в управление, редко об этом задумываются в формальном плане. Они редко по своей инициативе начинают анализировать, какими способами реально достигается организационное взаимодействие групп, как сделать взаимодействие более эффективным, какова необходимая продолжительность взаимодействия и др.

Другое дело - взаимодействие в организациях, особенно крупных, которые представляют собой сегодняшнюю промышленность. Если мы хотим, чтобы крупные организации выполняли свои задачи, чтобы крайне сложные взаимосвязи, свойственные индустриальной эпохе, не разрушались, то нам следует понять, что же такое деятельность организации, деятельность людей, и в первую очередь управленцев данной организации. Поэтому в дальнейшем, рассматривая вопросы управления персоналом в формальных организационных структурах, основное внимание мы будем уделять именно административному управлению, как наиболее распространенному и важному виду управленческой деятельности-управлению персоналом организации.

Направленность управления всегда одна и та же - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. Следует исходить из того, что в конкретном управлении определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма.

В общей теории менеджмента выделяются следующие методы управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Наиболее часто административное управление связано с применением организационно-административных методов управления, поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации и координации деятельности подчиненных.

Мы совершенно справедливо и критикуем административное управление, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не могут реализовываться без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Поэтому мнение, что экономические и социально-психологические методы вытесняют организационно-административные, не выдерживает критики ни с научной, ни с практической точки зрения. Здесь административное управление не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Организация ожидает от человека, что он будет осуществлять определенную роль.

Под ролью в организации понимается обособленная совокупность задач, функций и работ, выполнение которых предполагает закрепление их за работником.

Одним из важнейших условий успешного выполнения роли является правильное ее построение и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации, что является главнейшей задачей административного управления.

Роль, с одной стороны, должна соответствовать целям, стратегии и структуре организации, с другой - отвечать запросам и ожиданиям человека. Для того чтобы решить эту трудную задачу необходимо выполнение двух условий:

ясность роли, т.е. осознание не только содержания роли, но связи его деятельности с целями и задачами организации, его место в совокупности работ, выполняемых коллективом;

преемственность роли, т.е. осознанность выполнения своих обязанностей, уверенность в положительном результате еще до начала действий.

Использование ролевого подхода в управлении может сопровождаться (и сопровождается) возникновением конфликтов, причинами чего являются:

неопределенность роли;

перегрузка роли.

Ролевые конфликты - достаточно распространенное явление во многих организациях. Их не следует рассматривать только как негативное явление, так как они несут импульсы обновления, совершенствования в развития как организации в целом, так и ее индивидов.

В результате обобщения ролевых конфликтов можно выделить основные группы, порождающие проблемы выполнения роли:

причины, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержании роли;

причины, связанные с противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации;

причины, вызванные противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением;

причины, порождаемые противоречием между данной ролью в некоторыми другими ролями.

В задачу административного управления входит разрешение этих противоречий и конфликтов. Существуют определенные способы их преодоления:

изменение способа я содержания осуществления роли (изменение работы);

изменение людей, выполняющих роль;

перестановка людей с одной роли на другую.

Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Различают формальный и неформальный статус.

Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации предполагает, что вся совокупность действий организации может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные содержание и спецификации, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения роли работник наделяется правами, берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении.

Осознание этого положения весьма важно в понимания природы управления, так как значение личностных характеристик человека в выполнении им определенной роли не только очень велико, но и зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией и решающим в выполнении управленческих функций работниками организации.

Различают:

межличностные роли;

информационные роли;

роли, связанные с принятием решений.

Межличностные роля определяются статусом менеджера как руководителя, лидера для своих подчиненных. Являясь в то же время членом организация, он формирует отношения внутри и вне организации, определяет мотивацию членов организации и достижение поставленных целей, выступает арбитром в разрешении конфликтов и др.

Информационные роли состоят в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяя ее в виде фактов и нормативных установок. Его роль - быть «преобразователем» информации.

Роли, связанные с принятием решений, выражаются в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.д.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации. Но функции, выполняемые конкретным менеджером, далеко не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия управления:

1. Высший уровень: полномочное управление; общее руководство.

2. Средний уровень: обеспечивает реализацию политики функционирования организации.

3. Нижний уровень: руководители, находящиеся непосредственно над исполнителями.

## **Понятие «организация»**

Что такое организация? Отвлекаясь от отдельных частных аспектов можно сказать, что основными составляющими любой организации являются:

люди, входящие в нее;

цели, для решения которых она создана;

управление, которое мобилизует и приводит в движение потенциал организации для достижения стоящих перед ней целей (рис. 1).

Организация

Совместный труд

Наличие не менее двух человек в группе

Единство цели

Формальные организации

Неформальные организации

Рис. 1. Элементы организации

В литературе организация часто рассматривается структурно как административная надстройка в лице так называемого аппарата, являющегося товаропроизводителем.

Мы будем рассматривать организацию вне задач, функций, политики, т.е. как объект управления, берущий свое начало от человека, его потребностей и целей.

Тогда организацию можно определить как группу людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели.

Чтобы достичь цели, люди добровольно передают организации часть своих индивидуальных свобод. С этой точки зрения организация - это обмен личной независимости на достижение цели. Организоваться - значит разрешить другим направлять ваше поведение. Несогласие индивида с этим устраняет организацию. Отсюда появляется еще одно определение организации - как системы для координации поведения. То есть само поведение является сутью организации.

Любая организация может быть также представлена как часть более крупной системы, т.е. встроенной во внешнее окружение. На входе организация получает ресурсы из внешнего окружения, а на выходе - отдает внешней среде созданный ею продукт или услугу. Таким образом, ее жизнедеятельность состоит из трех основополагающих процессов:

получение сырья или ресурсов из внешней среды;

преобразование сырья в продукт;

передача продуктов во внешнюю среду.

Все три процесса жизненно важны для организации: если один из них прекращается, организация не может существовать. С этой точки зрения организация представляет собой взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт. Ключевая роль в поддержании баланса между тремя процессами принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление.

Как и все общественные формирования, организация существует в пространстве и во времени. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Фаза 1 - рождение организации.

Для нее характерны:

определение главной цели - выживание;

кризис стиля руководства (руководство одним лицом);

основная задача - выход на рынок;

организация труда - увеличение прибыли.

Фаза 2 - детство в юность.

главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост;

выживание за счет жесткого руководства;

основная задача - укрепление и захват части рынка;

организация труда (планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг).

Фаза 3 - зрелость:

главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа;

эффект руководства за счет делегирования полномочия (децентрализованное руководство);

основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразия интересов;

организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 - старение организации - высшая ступень ее деятельности:

главная цель - сохранить достигнутые результаты;

эффект руководства - координация действий;

основная задача - стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 - возрождение организации:

главная цель - оживление по всем функциям;

рост (коллективизм);

главная задача - омоложение;

организация труда - внедрение НОТ, коллективное премирование.

Характеризуя организационные структуры, мы не будем останавливаться на их формальных признаках , а лишь кратко охарактеризуем их с точки зрения того, что организация как объект изучения - это группа людей, сознательно координирующих свою деятельность и именно поэтому являющаяся объектом управления.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности и т.д.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис 2).

Характеристика организации

Ресурсы

Подразделения

Необходимость управления

Зависимость от внешней среды

Разделение труда

вертикальное

горизонтальное

Рис. 2. Характеристики организации

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Это условие и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы:

внешней среды организации (рис. 3) и внутренней среды организаций (рис 4).

Учреждение, органы власти

Профессиональные группы

Внешняя среда, организации

Поставщики

Жители региона

Банки

Владельцы

Профсоюзы

Наемные

рабочие

Конкуренты

Клиенты

Рис. 3. Внешняя среда организации

Внутренняя среда организации

Технология

Задачи

Люди (трудовые ресурсы, штатные сотрудники)

Организационная структура

Цели организации

Рис. 4. Внутренняя среда организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношение существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако с точки зрения управления персоналом необходимо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в значительной мере влияют на политику формальной.

Формальные организации - это группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, которые называются формальными. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируется различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Неформальной организацией называется стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Отношения в этой группе формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка коллектива, указаний на обязанности, согласованных ролей.

Неформальные группы существуют в каждой организации. В то же время цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью. Но неформальных отношений на дело формальной организации весьма существенно. Поэтому для всякой организации важно, чтобы информационные группы не доминировали.

Влияние неформальных отношений может регулироваться, но чтобы этого добиться, менеджер по персоналу должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация.

Неформальная организация людей может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас?

Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.

Во-вторых, нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей.

В-третьих, нужно выявить неформальных лидеров и управлять ими.

В-четвертых, необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организации.

В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1) чувство принадлежности (удовлетворенность);

2) взаимопомощь (боязнь критики начальства);

3) защита (сила в единстве);

4) объединение (недостаток официальной информации, поиск равного интеллекта);

5) симпатия.

Неформальные организации могут быть похожими формальные. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) социальный контроль (эталоны поведения);

2) сопротивление переменам (угроза существованию неформальной организации);

3) неформальные лидеры (признание в группе единомышленников).

Существование неформальных трупп в организации - вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать (пример: Япония. Менеджер организовывает не только производственные отношения работников, но и организует их совместный досуг, включая и членов семьи).

Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения.

Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда

1. Горизонтальное разделение труда - это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности (т.е. разделение всей работы на составляющие компоненты). Различают следующие виды разделения труда:

функциональное;

до товарно-отраслевому признаку;

квалификационное.

2. Вертикальное разделение труда - отделяет работу по координации действий от самих действий. Деятельность по координированию труда других и составляет сущность управления. В такой работе всегда присутствуют два момента:

интеллектуальный (подготовка и принятие решения);

волевой (проведение решений в жизнь).

В укрупненном плане вертикальное разделение труда производится по следующий направлениям:

общее руководство;

технологическое руководство;

экономическое руководство;

оперативное управление;

управление персоналом.

Для менеджера управление персоналом занимает особое место, поскольку всех остальных направлений управленческая деятельность осуществляется через его воздействие на подчиненный ему персонал организации.

Управление персоналом в организации осуществляется в основном особой группой управленцев - менеджеров по персоналу. Это специфический вид управления, особенности которого вытекают из определения организации как «группы людей», имеющей свои координаты поведения.

Поэтому правомерно здесь рассмотреть вопрос о взаимодействии людей и организации.

Пытаясь подогнать поведение своих служащих под желаемое, организация постоянно наталкивается на противоположные, тем управляющим решениям, которые она предъявляет к персоналу. Эти воздействия можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние отражают индивидуальные личностные качества работников.

Это такие качества как объективность индивидуума, его склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность, социальность и др.

Внешние факторы могут порождаться социальными контактами работников вне организации, политическими и социальными процессами, происходящими в обществе, воздействием предшествующего обучения, общественным мнением и др.

Как внутренние, так и внешние факторы воздействуют на отношения работника и организации неоднозначно: с одной стороны, они могут противодействовать, с другой могут усиливать приверженность работников организации и дисциплину в ней, а не вступать с ними в конфликт.

Таким образом, то, что работник организации делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в нем до того, как он пришел в организацию, а также воздействиями, которым он подвергается вне своего пребывания в организации.

Но наиболее мощным воздействием на поведение работников в организации является организационное воздействие, оказываемое самой организацией, в которой оказывается индивидуум.

Способность организации развивать у своих членов привычку к кооперации значительно усиливается взглядами и привычками, которые сами эти члены привносят в организацию.

Выше мы рассматривали характерные черты формальных и неформальных организаций. Отмечалось, что основная задача менеджера по персоналу заключается в обеспечении единства их целей. Для этого менеджер должен четко представлять отношение самих работников, как к формальной, так и к неформальной организациям.

Говоря о формальной организации необходимо уточнить два понятия: «намеренно» и «на законных основаниях».

В некоторых простых ситуациях деятельность организации может быть совершенно не спланированной. Но в большинстве организаций, особенно государственных, существует несколько служащих, которые тратят все свое время или часть его на планирование поведения в организации - разделение труда и распределение обязанностей, отношения субординации и т.п. Формальная организация начинает свое существование тогда, когда начинается согласованная и общепризнанная процедура «узаконивания» плана развития этой организации. Почему мы считаем примерный план (т.е. назначение руководителей подразделений, определение круга обязанностей подчиненных и т.д.) легитимным? Ответ кроется в отношении людей, к которым обращен этот план. Признание правильности действий менеджеров, таким образом, основано на соответствии этой деятельности нормам, правилам и законам всего общества. Здесь нужно учитывать следующее:

во-первых, законность в своей основе - не правовой, а психологический вопрос. Менеджер прав только тогда, когда люди сознают, что он подчинен и девствует в соответствии с теми же законами, что и они;

во-вторых, законность управленческой деятельности редко признается абсолютной теми, кем управляет менеджер. Выход за весьма узкие рамки властных полномочий чреват отказом в признании законности этих действий;

в-третьих, законность не обязательно должна носить иерархический характер (выполнение указа, противоречащего высшему закону, не освобождает от ответственности).

Однако важно признать, что планы формальных организаций воздействуют на поведение подчиненных иначе, чем неформальные планы, потому что они образуют более широкую структуру законности и власти, прививаемой служащими.

Информационная модель отношений в организации может формироваться по двум причинам:

1) формальный план может быть неполным (т.е. не включать в себя реальные модели поведения, природа не терпит пустоты);

2) реальное поведение может находиться в противоречии с формальным планом.

Реальная модель практически всегда противоречит формальной. Такое противоречие может быть как намеренным, так и ненамеренным. Причем ненамеренное сопротивление всегда предшествует намеренному. Когда служащие обнаруживают, что вести дела по «формальным» каналам слишком сложно, они находят новые и часто явно запрещенные неформальные каналы, дополняющие или даже подменяющие собой формальные. Это кризис формальной организации.

Таким образом, служащий как индивидуум - никоим образом не марионетка в руках организации. Его поведение управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий в прошлом и настоящем, коренящихся вне организации, и особенно вне ее формальных планов, играет важную роль в определении реального поведения работника, а значит и эффективности работы организации.

Как уже отмечалось, именно менеджер по персоналу должен учитывать особенности взаимодействия человека и организации. От того, как будет произведен отбор, подбор, расстановка кадров, как будут сформированы и согласованы ценностные характеристики организации и работников, какие методы будут использоваться в управленческом воздействии на подчиненных, как будут учитываться индивидуальные особенности работников и т.д., будет зависеть стабильность и в то же время динамичное развитие коллектива.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Москва-Новосибирск, 2007.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. М: Знание., 2001.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организатора производства. Мн., 2000.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. М.: Экономика, 2005.
5. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации: Опыт США. М.: Экономика, 20044.
6. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 2003.
7. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 2000.