**1.1.Признаки организации**

# Организация—понятие многогранное. В теории управления под организацией понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

Но к организации, в данном понимании, предъявляются следующие требования. Во-первых, это наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы. Во-вторых, необходимо наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены этой группы. И, в-третьих, чтобы достичь значимой для всех цели, необходима определенная взаимосвязь членов группы.

По мнению одного из крупнейших специалистов в области менеджмента середины XX века Честера Бернарда-людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои способности, что делает их более сильными в борьбе за выживание. Без объединения в организации, самой примитивной из которых было, видимо, первобытное стадо, человеческий род не смог бы выжить и создать цивилизацию.

Однако, возникнув, организации начинают жить самостоятельной жизнью, в значительной мере, а иногда и полностью не зависящей от создавших её людей, вступая с ними в определенные отношения. В их рамках люди используют организацию для достижения тех целей, ради которых она была создана. В частности, они надеются, что организация сможет дать им возможность заниматься интересной, важной, престижной деятельностью, обеспечит нужной информацией, предоставит необходимые права, самостоятельность, власть, гарантии безопасности и социальной защищенности.

Организация использует возможности объединяемых ею людей для собственного укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих членов наличия определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, разделения своих целей и ценностей.

В идеале, взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалансированны, но баланс может нарушаться в результате злоупотреблений с той и с другой стороны, когда либо организация низводит людей до положения винтиков, либо люди используют организацию в своих корыстных целях, нанося ущерб её потенциалу и репутации. В том и другом случае результат оказывается одинаковым—организация ослабевает и перестает нормально выполнять свои функции.[[1]](#footnote-1)

Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных соотношениях и взаимосвязях, образует организациоонную структуру. Действия, направленные на создание такой структуры, необходимых предпосылок её функционирования и обновления, получили название организационного процесса.[[2]](#footnote-2)

Главным признаком организации считается наличие цели, к достижению которой стремятся её члены. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР (научно-исследовательские разработки), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии, как общей цели организации.

Маркетинг направлен на создание спроса, и поэтому его целями являются: определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынков и т.д.

Производство охватывает тикие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение входных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии.

Подсистема «Персонал» направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Подсистема «Финансы» нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов.

Подсистема «Менеджмент» имеет в качестве своей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты времени, ресурсов, талантов. В соответствии с этим она устанавливает цели по активизации работников всех подразделений, организации по контролю за движением и использованием всех его ресурсов и т.п. Для этого производится глубокий анализ проблем во всех сферах и областях деятельности организации и выделяются те, которые требуют наибольшего внимания и усилий, т.к. являются главными факторами достижения желаемых результатов. Эти проблемы специфичны для каждой организации. На рис.1 приведен пример тех ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответсвующих показателей.

## Примеры ключевых целей организации

(промышленные предприятия)

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
| Маркетинг | Выйти на первое место по продаже продукции на рынке. |
| Производство | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех видов продукции. |
| НИР | Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции, используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации. |
| Финансы | Сохранить и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. |
| Персонал | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышение уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. |
| Менеджмент | Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. |

Рис.1 [[3]](#footnote-3)

Другим признаком организации является её обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Третьим признаком организации можно считать осуществление её деятельности на основе принципа саморегулирования, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организациооной жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды.

Такое саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их единство. Наличие этого центра является четвертым признаком организации. Также следует отметить, что в крупной организации центров может быть несколько, но один из них всегда будет выполнять функции главного, а остальные—перифирийных. Полицентризм делает организацию более гибкой, а следовательно и устойчивой.

В качестве еще одного признака организации следует назвать организациооную культуру, представляющую собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура включает как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся, например, различного рода ритуалы, мифы, связанные с историей организации и жизнью её замечательных членов, принятые нормы общения. Вторые в основном характеризуют материальную сторону жизни и деятельности организации. Это её символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешкий вид зданий и т.п.

Сплав субъективных и объективных элементов формирует основу культуры управления, в которую можно включить стиль руководства, способы решения проблем, характер поведения менеджеров.

Организационная культура является одним из важнейших элементов, создающих внутреннюю среду организации (рис.2)—совокупность форм и процессов, придающих последнее конкретное, присущее только ей лица к другим её элементам можно отнести разделение труда, используемые технологии, организационную структуру, систему коммуникаций и обмена информацией, поведение сотрудников и пр.



### Люди

### Цели

**Структура**

### Капиталл

**Технико-технологическая система**

### Система социальной

**организации**

### Субъект управления

### Объект управления

Рис.2 Внутренняя среда организации. [[4]](#footnote-4)

Разделение труда представляет собой качественное разграничение и обособление различных видов трудовой деятельности и закрепление их за отдельными людьми и подразделениями, что служит основой их дальнейшей специализации.

Технология, или связь между отдельными видами работ, может быть складывающейся, последовательной, связанной, групповой. Складывающаяся технология характеризуется тем, что все работы в рамках организации, хотя и направлены на достижение какого-то конечного результата, но обычно слабо связаны друг с другом, например, когда все участники процесса по отдельности работают на какого-то одного, который создает конечный продукт. в рамках организации, хотя и направлены на достижение какого-то конечного результата, но обычно слабо связаны друг с другом, на­пример, когда все участники процесса по отдельности работают на какого-то одного,которыйсоздает конечныйпродукт.

Последовательная технология предполагает, что работы в орга­низации вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться рань­ше, чем закончится предыдущая. Примером здесь служит знако- мый всем конвейер.

Связанная технология означает, что работы взаимно обусловли­вают друг друга, но при этом не обязательно в строгой последова- тельности. Так, съемка эпизодов фильма происходит совсем не обя­зательно в той последовательности, в которой они будут смонтиро- ваны в окончательном виде.

Наконец, групповая технология заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (например, строя­щийся дом) последовательно или параллельно в зависимости от си­туации.

Внутренняя среда организации характеризуется также сте­пенью дифференциации и интеграции производственных и трудо­вых процессов. Дифференциация означает такое распределение ра­бот между отдельными субъектами организации, чтобы каждая из них получила в нем определенную степень завершенности в кон­кретном результате, имеющем самостоятельную ценность. Но пос­кольку эти результаты сами по себе не являются с точки зрения ор­ганизации законченным целым, на которое направлена ее деятель­ность, для его получения дифференциация должна дополняться ин­теграцией субъектов, то есть их сотрудничеством, необходимость которого обусловлена реальной взаимосвязадностью отдельных ра­бот, сформировавшейся в процессе разделения труда.

Внешняя среда организации образуется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым. Деловое окружение образуют те явле- ния, процессы и институты среды, на которые организация путем целенаправленных действий или договоренностей может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники. Таким образом, с элементами делового окружения ор­ганизация находится в состоянии двустороннего взаимодействия. .

К фоновому окружению организация может только приспосаб­ливаться, но целенаправленно влиять на него она не, в состоянии. Политика государства, конъюктура рынка и многие другие обстоя­тельства подавляющему большинству организаций неподвластны - их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо "уходить" от их воздействия, либо пытаться теми или иными спосо­бами нейтрализовывать его последствия.

Внешнее окружение организации обычно характеризуется ди­намизмом, то есть постоянным изменением внешних факторов, и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство придает деятельности организации, особенно в перспективе, элемент неопределенности, степень которой может быть весьма различной. В то же время неопределенность во многом зависит и от внутрених моментов, среди которых: можно выделить профиль организации, состояние морально-психологического климата и способности руководства. Легко себе представить, например, какая судьба ждет во время шторма добротный корабль со сплоченным экипажем, управляемый старым "морским волком" и утлое суденышко с разношерстной разболтанной командой во главе с капитаном-новичком.

Руководство организации должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, четко осознавать их значение как в настоящем, так и в будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений, в наибольшей степени соответствующий поставленной цели. Эти ограничения связаны прежде всего с материальными и людскими ресурсами и на практике трудно преодолимы, особенно в краткосрочном периоде. Поэтому на деле организация может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные- игнорировать. Но от того, насколько она сумеет к ограничениям приспособиться, зависит ее будущее.

**1.2.Организационны процессы**

Жизнь любой организации сводится к двум группам процессов, направленных на ее поддержание: процессам функционирования и процессам развития.

Под функционированием можно понимать деятельность организации, непосредственно связанную с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой.

В процессе же развития для этого создаются необходимые условия путем преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному состоянию организация восстанавливает нарушенное в результате накопившихся изменений внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно.

В процессе развития организации отмирают прежние элементы и связи и возникают новые, в большей мере соответствующие изменившимся условиями. В зависимости от характера последних развитие может быть не только прогрессивным, но нейтральным или даже регрессивным. Организационное развитие представляет собой снстематическое планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которое находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников рационализации внутренних структур; упорядочении во времени и пространстве трудовых, производственных, социальных, управленческих процессов и их взаимодействия.

Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем организация, находящаяся в застое. Здесь уменьшаются внутренние конфликты, так как возникает возможность повысить статус одних людей, не понижая статуса других. Выделяют четыре основные формы организационного разбития: структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации.

В процессе структуризации, исходя из организационных целей, определяются такие параметры как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями.

Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и пр.), принципам подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морального стимулирования.

Под регламентацией понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления.

Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посетителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности.

Наконец, ориентация как форма организационного развития, заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации. В основе организационного развития лежат организационное проектирование и организационная рационализация. Рассмотрим их более подробно.

В процессе проектирования происходит формирование, что называется "с нуля" организационных структур, схем управления, процедур и пр. с учетом намечающихся технологических, информационных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет сотрудничать в рамках организации.

Под рационализацией понимается постоянное совершенствование упомянутых элементов в рамках действующих организаций, которое происходит в процессе их реорганизации. Последняя в зависимости от масштабов необходимых преобразований бывает эле- ментной, частичной и общей. Элементная может ограничиваться изменением порядка приема посетителей: частичная—преобразованием отдельных подразделений; общая затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновление ее структуры, системы управления, функций подразделений отдельных должностных лиц.

Успех или неуспех реорганизации зависит от ряда объективных и субъективных факторов.. К объективным прежде всего относится наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и прочих ресурсов; возможность быстрого маневра ими, придающие организации гибкость, способность легко преодолеть инерцию и приспособиться к изменению внутренних и внешних условий.

Главным субъективным фактором является уровень подготовки и способностей руководства, позволяющий безошибочно определить главный объект реорганизации, необходимые направления и

темпы преобразований, обеспечить их преемственность, создать действенную систему стимулов для всех участников работы.

Организационное проектироваиие и организационная рационализация во многом схожи, прежде всего поскольку имеют общий объект—организацию, находящуюся, однако, на разных: стадиях своего жизненного цикла. В процессе проектирования она только создается, а в процессе рационализации - совершенствуется.

В рамках проектирования организация рассматривается в идеальном состоянии, только в общих чертах. ориентированном на реальные условия, поэтому люди здесь присутствуют лишь абстрактно, как некие среднестатистические субъекты, которым предстоит заполнить пока еще свободные места. Рационализации подлежат реальные структуры, в которых работают живые индивиды, обладающие определенными интересами, связями и пр., и это обстоятельство приходится учитывать, придавая ей гораздо большую избирательность, индивидуализированность.

Поскольку проектирование начинается "с нуля" и охватывает все направления деятельности организации, оно является весьма трудоемкой работой, выполняемой специализированными фирмами, имеющими возможность привлечь к ней высококвалифицированных профессионалов. В результате создается документ, называемый организационным проектом.

Рационализация - процесс постоянный, в каждый данный момент касающийся лишь отдельных сторон деятельности организации. Поэтому она значительно менее трудоемка и зачастую может осуществляться собственными силами, находя свое воплощение в планах организационно-технических мероприятий.

**1.3. Законы организации**

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых принято считать закон синергии. Он гласит, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Таким образом, существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

Второй закон организации - закон дополнения внутриорганизационвых процессов и функций противоположно направленными. Например, разделение дополняется объединением, специализация - универсализацией, дифференциация - интеграцией и наоборот. Это позволяет одновременно использовать выгоды тех и других процессов, а следовательно, существенно увеличить общий организационный потенциал.

Третий закон организации требует сохранения пропорциональности между ней и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать их возможности. Например, при раздутых штатах работники слоняются без дела и мешают друг другу, в то же время при нехватке персонала организация бывает не в состоянии выполнить даже текущую работу. Понятно, что в том и другом случае возникают экономические потери, которых при разумном подходе к делу можно избежать.

Четвертый закон организации получил название закона композиции. Его суть состоит в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к нейи под целями.

Пятый закон организации - закон самосохранения. Он предполагает, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий. К ним можно отнести недопущение серьезных потрясений, которые могут привести к потере организационной устойчивости, например, конфликтов, перестроек, изменения границ, рангов ключевых фигур и т.п.; экономию и рациональное использования ресурсов; расширение сферы деятельности.

Таким образом, самосохранение обеспечивается за счет сочетания двух протевоположных организационных начал: стабильности и развития. В организациях естественным или искусственным образом исключенных из конкурентной среды, например в монополиях, стабильное начало обычно берет верх, что приводит в конечном итоге к их застою и бюрократизации.

Шестой закон организации - закон информированности. Он утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяюшей им принимать осмысленные решения. Наконец, седьмой закон организации - закон онтогенеза. В соответствии с ним жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, последовательно сменяющих-друг друга: становления, развития и угасания. Понятно, что задача руководства в свете этого состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей.

В соответствии с перечисленными законами живут все виды организаций.

**1.4. Виды организаций**

Прежде всего, можно говорить о статусе организации по отношению к своим членам; в этом смысле организации бывают первичными и вторичными. Первичность означает, что организация для объединяемых ею людей выступает как некая внешняя данность, образованная и существующая независимо от них. Включаясь в уже действующую организацию, люди признают ее главенство над собой, невозможность влиять на решение принципиальных вопросов; подчиняются ее требованиям; действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами, что и свидетельствует о первичности и абсолютной приоритетности организации над ними. Примером первичной организации может служить государственное учреждение, которое как структура возникает на основе решения вышестоящих инстанций.а затем уже заполняется людьми.

Вторичные организации создаются, наоборот, их членами, наделяющими их определенными правами и ресурсами устанавливающими "правила игры", которым на определенных условиях готовы подчиняться. Они существуют в двух формах: корпоративных и ассоциативных организаций. Рассмотрим их подробнее.

К корпоративным организациям относятся те, члены которых готовы для достижения своих целей в определенной степени жертвовать собственным суверенитетом. Организация согласовывает эти индивидуальные цели и способствует их достижению путем подчинения общей цели, формально выступающей как ее цель. Для этого она должна обладать некоторой независимостью от участников и временным приоритетом по отношению к ним.

Примером такого рода организации является акционерное общество, которое в промежутке между собраниями участников диктует им свою волю, а последние подчиняются его решениям. В то же время на самом собрании они определяют судьбу организации, стратегию и перспективы ее развития. Поэтому приоритет корпорации является условным.

Организация ассоциативного типа создается своими членами для повседневной координации их деятельности без потери ими суверенитета, поэтому не обладают даже условным приоритетом над ними. Решения здесь принимаются со всеобщего согласия, и неукоснительно действует принцип увязки интересов, защищаемый правом вето со стороны меньшинства. Это обеспечивает преобладание интересов членов организации над интересами самой организации.

Исходя из особенностей взаимодействия отдельных элементов, организации подразделяются на механистические и органические. Первые характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких "вертикальных" связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, напоминающей работу технических устройств, например часов. При решении простых повторяющихся задач в условиях стабильного окружения и определенности перспектив это бывает часто даже полезно.

Такие организации обычно требуют от своих членов безусловной лояльности, ограничивают свободу информации, действий, высказываний, игнорируют мнения людей и саму их личность. Механистическими по своей сути являются все государственныеорганизации, а также крупные и средние коммерческие фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкурентной борьбы. Однако сегодня этих зон спокойного существования остается все меньше. Сегодняшняя жизнь характеризуется неустойчивостью хозяйственной конъюнктуры, неопределенностью ситуаций, постоянной сменой приоритетов, связей, ориентиров. Успеха здесь могут добиться организации, действующие на основе совершенно иных принципов - так называемые органические.

Последние характеризуются такими признаками как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений.

Все это сообщает таким организациям большую гибкость, маневренность, оперативность в работе, дает их членам дополнительные стимулы к труду. Они лучше механистических взаимодействуют с окружением и приспосабливаются к постоянным изменениям в нем.

Организации такого типа преобладают как правило в сферах деятельности, характеризующихся нестабильностью, сложностью и неопределенностью целей и задач. Чаще всего они связанны с инновационными процессами - научными исследованиями, опытно- конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику.

В то же время и они не свободны от многих недостатков, поэтому на практике в зависимости от характера производственной и хозяйственной деятельности, традиций, способностей коллектива и руководства часто имеет место разумное сочетание обеих форм.

С точки зрения легитимности деятельности организации можно разделить на официальные и неофициальные. Офицыальные создаются для решения конкретных производственных, хозяйственных и иных задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве, и их деятельность регулируется соответствующими нормативными актами. В таких организациях существуют два типа отношений: официальные - между должностями и неофициальные (неформальные) между живыми людьми, личностями.

Неофициальные организации складываются стихийно и существуют как совокупность юридически не зафиксировадных в основном неслужебных контактов между людьми, преследующими определенные личные цели, достижение которых не обеспечивается их членством в официальных организациях. Исходя из характера связей, такие организации чаще называются неформальными.

**1.5. Организационная структура и ее основные виды**

Структура любой организации - это упорядоченная совокупность ее отдельных элементов, каковых при различных подходах можно выделить множество, а соответственно говорить о таком же количестве структур. К их основным видам относятся, например: технологическая, кадровая, информационная, управленческая и т.п. Основной же структурой, на которой как бы "крепятся" все остальные, является общая организационная структура, образованная составляющими данную организацию подразделениями.

Основу общей структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации. Эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы и служат основой процесса департаментализации, или формирования соответствующих подразделений, то есть официально созданных групп людей, ответственаых за выполнение определенного набора конкретных функций. Подразделения различаются статусом, числом работающих, величиной средств, которыми могут оперировать в процессе своей деятельности.

Департаментализация осуществляется в соответствии с определенными принципами, исходящими из ресурсов или результата деятельности организации. Их применение определяется теми или иными конкретными обстоятельствами, например, набором и характером видов деятельности, их масштабом, сложностью, взаимосвязанностью и т.п. Рассмотрим применение этих принципов более подробно.

Наиболее простым и исторически первым здесь является количественный принцип построения организационных структур. Он применим прежде всего там, где осуществляются наиболее простые виды деятельности (например, погрузочно-разгрузочные или сельскохозяйственные работы), а также в учебных заведениях, и предполагает, что подразделения организации (цехи, бригады, учебные группы и пр.) создаются, исходя из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять.

Другой достаточно простой принцип структурирования - временной. Он применяется в тех организациях, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная (на непрерывных производствах) или так называемая "вахтовая" работа. Например, буровые бригады, экипажи судов и т.п., отработав положенный срок вдали от места постоянной дислокации, замейняются новыми и направляются на отдых. При этом внутри таких "вахт" при необходимости выделяются еще и смены (вахты на корабле). На низовом уровне производственных организаций чаще всего применяется технологический принцип структурирования, заключающийся в том, что в основу создания подразделений кладется технологический процесс или его относительно самостоятельный законченный элемент. Так возникают цехи, а в их рамках отдельные участки.

В научных учреждениях или учебных заведениях может иметь место структурирование по профессиональному принципу, когда "под одной крышей" объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности и занимающиеся одним видом деятельности.

Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным принципом департаментализации является функциональный. Он предполагает, что группировка подразделений в них происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы их деятельности. К таким функциям принято, например относить производство, финансы, сбыт, маркетинг и т.п.

Дальнейшее структурирование происходит уже по одному из перечисленных выше принципов или по нескольким одновременно. Например, выделение отдельных цехов в составе производства может осуществляться в соответствии с выпускаемой ими продукцией, а участков в них исходя из применяемых в них технологий.

Функциональный-принцип построения предприятий и организаций предполагает, что они могут быть представлены состоящими из нескольких блоков подразделений, например производственных, управленческих, социальных.

В блок производственных входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных (на предприятиях, например, это - инструментальное хозяйство); подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы (энергетический цех, склады, гараж); экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции.

Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна - не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т.п.

К блоку управленческих относятся предпроизводственные подразделения (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы - оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха.

В определенных условиях функциональная структура обеспечивает организации достаточно серьезные конкурентные преимущества, которые достигаются во-первых, за счет ее четкости, стройности, надежности коммуникаций, отсутствия их дублирования; что позволяет без задержек доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения. Во-вторых, глубокой специализации отдельных видов деятельности, повышающей ее качество. В-третьих, функциональная структура создает условия для быстрой концентрации людских и материальных ресурсов в нужном месте и в нужное время.

Однако отсутствие горизонтальных связей делает функциональную структуру, основанную на глубокой специализации внутренних процессов, негибкой. Она быстро закостеневает, порождает ведомственность, бюрократизм, сковывает процесс внедрения достижений научно-технической революции, что в итоге приводит к замедлению технического, экономического и социального развития организации по сравнению с имеющимися возможностями.

Такая структура как нельзя лучше соответствовала условиям производства первой половины XX века, лицо которого определяли гиганты индустрии типа отечественных Уралмаша, Магнитогорского металлургического комбината и т.п. В этот период обеспечить конкурентоспособность и дешевизну продукции можно было в основном за счет массовости ее выпуска именно на такого рода предприятиях, на практике демонстрировавших свои преимущества по сравнению с мелкими.

Однако в условиях современного этапа НТР положение коренным образом изменилось. За счет внедрения новых технологий, всеобщей компьютеризации производственных процессов и т.п. непосредственная зависимость уровня затрат от объема выпуска продукции осталась в прошлом. Сегодня даже небольшие по размерам предприятия могут с успехом выпускать не только конкурентоспособные по уровню затрат изделия и услуги, но и обеспечивать им необходимое качество и разнообразие, поэтому крупные и сверхкрупные предприятия свои решающие позиции в экономике утратили.

Продолжающийся рост организаций и масштабов их деятельности привел к тому, что их границы перестали совпадать с границами соответствующих предприятий. Крупная организация включают теперь в себя множество предприятий, превратившихся в ее подразделения, обладающие значительной производственной и хозяйственной самостоятельностью и разбросанные порой не только по стране, но и по всему миру. Структура крупной организации, перешагнувшей границы отдельных предприятий, уже не может быть построена в соответствии с функциональным принципом, хотя для последних она по-прежнему остается в силе. На первый план здесь выдвигаются иные принципы: территориальный, рыночный, продуктовый, инновационный, программно-целевой.

При территориальном принципе построения структуры организации каждое из входящих в нее предприятий специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. В качестве примера территориальной департаментализации можно привести районную сеть почтовых отделений, комбинатов бытового обслуживания и т.п. Подобная структуризация целесообразна, когда нужно сэкономить средства за счет локализации коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, обеспечивать личные контакты. Такие структуры близки к рынкам, лучше управляемы.

При продуктовом принципе департаментализации каждое из предприятий, входящих в организацию, сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех территорий групп потребителей. Такой подход дает возможность максимально специализировать производство, значительно повысить его эффективность и качество, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный-принцип ориентирует предприятия, входящие в организацию, на производство продукции для определенной группы покупателей, в совокупвости образующих рынок. Покупатели потребительских товаров могут различаться, например, по доходам, демографическим характеристикам, социальному положению.

Наконец инновационный принцип департаментализации состоит в том, что в условиях неопределенвости и нестабильности внешней среды организации в ее рамках формируются специальные центры, занимающиеся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг, вторжением в иные сферы деятельности.

Созданные на основе такого рода прииципов организационные структуры получили название дивизиональных (divisio- лат. разделение). Им свойственна значительная автономность вплоть до полной юридической самостоятельности, соседствующей с тесными производственными, финансовыми, административными и иными связями.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Первые основываются на том, что предприятия, входящие в организацию, выполняют лишь отдельные операции в цикле изготовления конечного изделия, передавая его "полуфабрикат"' друг другу для последующей обработки. Вторые предполагают, что имеет место обмен законченными продуктами, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

Финансовые связи реализуются либо через формирование и последующее перераспределение внутри организации между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью, если автономия последних достаточно велика.

Наконец, в рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов и задает основные стандарты их деятельности.

В целом дивизиональная организациондая структура четко ориентируется на потребности рынка, ослабляет бюрократические тенденции за счет развития горизонтальных связей и реализации межфункциональных программ, дает простор инициативе подразделений. В то же время она усложняет коммуникации, приводит к их дублированию, затрудняет ввутри оргаиизационный контроль, а взамен "ведомственности" функциональных подразделений вызывает к жизни другое негативное явление - "местничество" дивизиональных. Эти негативные явления в определенной мере преодолеваются переходом к новым типам организациоиных структур.

**1.6. Адаптивные организационные структуры**

Функциональная и основывающиеся на ней разновидности дивизиональной организационной структуры относятся к категории так называемых "жестких". Эта жесткость определяется фиксированностью границ, набора входящих в них элементов, закрепленностью связей, что так хорошо было отражено Максом Вебером в его концепции "рациональной бюрократии".

Другой категорией внутриорганизационвых структур являются гибкие или адаптивные структуры, которые могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новым целям и задачам. Выделяется несколько разновидностей таких структур: матричные, проектные и др.

Начнем с наиболее простой проектной структуры. Основу ее составляет проект, то есть группа видов деятельности, нацеленных на решедие какой-то разовой задачи. Таким образом проектная структура является временным образованием и после завершения работ полностью ликвидируется, а привлеченные материальные и людские ресурсы, если это возможно, используются в другом месте. К достоинствам проектных структур относится их высока специализированность, целевая ориентация, четкость, мобильность, позволяющие достичь высокого качества выполнения работы. В то же время проектные структуры обладают некоторыми весьма существенными недостатками, обусловленными характером использования представленных им ресурсов. Прежде всего, в течение всего срока реализации проекта эти ресурсы оказываются связанными в данном проекте, и даже в случае крайней необходимости ими нельзя воспользоваться.Кроме того, по завершении проекта и высвобождении они не всегда могут найти дальнейшее применение.

В результате работа проектных структур в ряде случаев по "техническим" и "организационным" причинам бывает связана с высокими затратами, а поэтому их использовавие по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что сам проектный принцип весьма плодотворен.

Выход из этой ситуации был найден на пути перехода к так называемым матричным структурам. Суть последних состоит в том, что в рамках постоянно существующих подразделений, сформированных по функциональному или иному принципу, создаются временные рабочие группы, предназначенные для решения конкретных задач. Исходя из них, происходит перераспределение людских и материальных ресурсов, выделенных подразделению на выполнение общего объема деятельности.

Образно говоря, здесь применяется принций детского конструктора, или кубиков, когда из стандартного набора деталей можно создавать самые различные комбинации. Такого рода структуры, представляющие собой своего рода компромисс между структурировавием на основе ресурсов и результата, обеспечивают, с одной стороны, высокую целевую ориентацию деятельности, а с другой - возможность быстрого маневра ресурсами, что особенно ценно в условиях их дефицита. Например, один и тот же работник или единица оборудования могут попеременное выполнять задания, относящиеся к различным проектам, реализуемым в подразделении.

Таким образом, матричные структуры представляют собой одно из средств организационной интеграции различных видов деятельности с позиции общей цели, потребность в чем возникает при высокой сложности объекта, над которым ведется работа, или окружающей среды. Именно здесь в наибольшей степени реализуется ее адаптационный потенциал, обусловленный перечисленными обстоятельствами.

**2.ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**2.1. Психологическая структура личности**

До сих пор мы рассматривали процесс управления организацией, абстрагировавшись от человека со всеми его достоинствами и недостатками. Сегодня на первое место ставятся проблемы управления людьми как личностями, а организационная сторона управления отодвигается на второй план и превращается в своего рода фон, на котором эти проблемы рассматриваются.

Под "личностью" чаще всего подразумевают человека как субъекта активной сознательной деятельности, обладающего конкретной совокупностью социально значимых черт. Эти черты, с одной стороны, формируются под воздействием природных свойств человека- физиологического состояния организма, высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, особенностей восприятия, а с другой- таких социальных моментов, как роль, статус, знания, опыт, привычки и т.п.

Личность состоит из совокупности отдельных элементов, тесная взаимосвязь и взаимообусловленность которых составляет ее первое свойство. Второе свойство личности заключается в активной деятельности, направленной на познание и преобразование окружающего мира. Третьим свойством является устойчивость поведения, позволяющая достаточно надежно его прогнозировать и на основе этого управлять им.

Первым элементом образующим личность, можно считать ее направленность, которая создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации, обусловливает его цели и мотивы. Направленность определяется такими моментами как интересы, стремления, склонности, идеалы.

Выделяется три типа направленности личности: на взаимодействие, на задачу и на себя, одновременно присутствующие в той или иной степени у большинства людей. Тем не менее, чтобы лучше понять их суть, с ними нужно познакомиться в "чистом" виде. Направленность на взаимодействие, или на общение, означает, что человек стремится сотрудничать с коллегами, поддерживать с ними хорошие отношения, совместно решать конкретные проблемы,

независимо от цели деятельности и собственной роли в ней, то есть попросту работать в компании.

Направленность личности на задачу, по другому называемая деловой, предполагает, что человек делает упор на достижение цели, например, успешное решении стоящей перед ним проблемы, получение реальных результатов, овладение новыми знаниями и навыками, доказательство своей правоты, значимости и т.п. В данном случае более важным оказывается то, что делает человек, а не как он это делает. Наконец, направленность на себя, или личная направленность, состоит в стремлении человека в первую очередь решать свои собственные проблемы, добиваться личного благополучия, престижа и при возможности делать это за счет других. В коллективе такие лица воздают видимость работы, а в случае индивидуальной деятельности пытаются найти себе замену.Знание направленности личности членов организации, определяемой с помощью специальных тестов, помогает найти правильный подход к людям и значительно облегчает процесс управления их деятельностью.

Вторым элементом структуры личности работника являются способности, то есть задатки, склонности к какому-либо виду деятельности. Они бывают общими и специальными. Общие способности отражают тип мышления человека, который может быть художественным, логическим и смешанным. Художественному мышлению свойственна образность, яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непоследовательность, прерывность. Чаще всего им обладают предприниматели и лица, склонные к занятию различными видами искусства и литературы. Логическое мышление характеризуется, наоборот, критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной, однако зачастую излишней отвлеченностью, теоретизированностью, уходом в абстракции. Наконец, смешанному типу мышления присущи черты предыдущих, хотя и не столь ярко выраженные, но это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и быстроту в деле принятия решений, что позволяет им успешно справляться с различными управленческими проблемами. Специальные способности связаны с определенной сферой или видом деятельности, выполнением конкретной работы. По своему характеру они могут быть двух типов: интерсоциальными и конструктивными. Интерсоциальные ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Такие способности необходимы руководителям и работникам, связанным с рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими контактами с людьми. Конструктивные способности реализуются прежде всего в таких сферах деятельности, где такие контакты имеют ограниченное значение - в естественно-научной, технической, знаковой, художественной через создание новой техники, методов лечения больных, компьютерных программ, произведений литературы, искусства, музыки. Иными словами, в большей мере они должны быть присущи исполнителям.

Степень реализации специальных способностей зависит в основном от двух обстоятельств: полученного образования и данного от природы интеллекта, для развития которого образование является определенной базой. В свою очередь, от интеллекта и характера мышления во многом зависит должность, на которую человек может претендовать в управленческой иерархии.

Лицам, занимающим первичные должности, например, табельщикам, бригадирам и т.п., планирующим свою работу на срок не более двух месяцев, достаточно обладать лишь так называемым конкретно-чувственным мышлением, осуществляющимся лишь при наличии перед глазами соответствующего объекта. Такое мышление обеспечивается образованием или подготовкой продолжительностью от нескольких дней до двух лет.

Людям, занимающим низшие руководящие должности например, мастеров, которые требуют умения планировать свою деятельность на период до полугода, необходимо обладать так называемым конкретно-образным мышлением. Оно дает возможность выполнять работу на основе полученного прежде представления об объекте, не держа его постоянно перед глазами. Для развития такого мышления необходимо уже профессиональное образование продолжительностью от двух до четырех лет.

Руководителям небольших предприятий, ведущим специалистам крупных организаций, которым требуется планировать свою работу не менее, чем на год вперед, важно обладать конкретно-умозритель­ным мышлением, которое дает возможность регулировать деятельность достаточно сложных структур, элементы которых находятся в самых разнохарактерных взаимосвязях друг с другом. Такой уровень мышления обеспечивается высшим образованием, определенными практическими знаниями и опытом.

Наличие у человека абстрактного мышления говорит о том, что для выполнения работы ему не нужна привязка к конкретным объектам вообще. В совокупности с дополнительной послевузовской подготовкой сроком до двух лет это дает возможность занимать должности руководителей крупных предприятий, их заместителей, главных специалистов, требующие умения планировать на период до пяти лет.Наконец, лица с предвидящим мышлением, получившие второе образование в объеме трех-четырех лет в области управления социально-экономическими процессами или ученую степень, могут достигать заранее заданных результатов на перспективу десять лет и более. Они обладают необходимым потенциалом для занятия должностей в руководстве крупнейших объединений и высших государственных учреждений.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности, что позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвратить внутренние конфликты. Разрыв же в способностях руково

дителей и их непосредственных подчиненных в один уровень обеспе

чивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения. Третьим элементом личности является характер, то есть устойчивый индивидуальный склад душевной жизни, составляющий основу поведения человека и проявляющийся в его манерах. Принято выделять три основных фактора, формирующие характер: эмоциональность, активность и так называемые "первичность" и "вторичность".

Эмоциональность, которая может быть высокой или низкой, представляет собой субъективную чувственную реакцию человека на различные внешние и внутренние раздражители, протекающую в форме непосредственного переживания ситуации, ее значимости и смысла. Внешне эмоциональность выражается в эмоциях, которые, могут быть положительными или отрицательными. Первые вызывают стремление субъекта продлить действие соответствующего раздражителя, а вторые - избежать его, что дает возможность, воздействуя на эмоции, управлять поведением людей. Устойчивые и продолжительные эмоции, возникающие у человека по отношению к себе, другим людям, предметам и явлениям окружающего мира называются чувствами. Чувства, например, преданность организации, можно формировать целенаправленно и направлять с помощью этого поведение людей в нужную для организации сторону. Другим элементом характера является активность, то есть потребность к деятельности. Активность, проявляющаяся в динамичности поведения людей, может быть высокой или низкой. Высокая активность членов организации полезна для нее, поскольку способствует росту результативности ее деятельности, однако она требует постоянного контроля, ибо, перейдя некий предел, становится разрушительной.

Наконец, третьим элементом характера является свойство первичности или вторичности. В его основе лежат такие особенности нервной деятельности человека как сила, уравновешенность и подвижность. Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок. Уравновещенность - в неизменности поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение или наоборот - заторможенность). Подвижность выражается в быстроте и легкости перехода от одного вида деятельности к другому, в умении легко приспосабливаться к быстрой смене ситуации.

Лица с первичными свойствами характера легко меняют виды деятельности, быстро приспосабливаются к новой обстановке, хорошо в ней ориентируются, склонны к авантюрам и приключениям, но в то же время не уверены в себе, не способны к длительной рутинной работе. Люди, черты характера которых вторичны, обладают терпеливостью, стабильностью поведения, верностью принципам и привычкам. Они уверены в себе, слабо подвержены чужому влиянию, работоспособны, но с трудом приспосабливаются к новому.

**2.2.Характер и темперамент личности.**

Характер человека внешне проявляется в типе его поведения, обусловленном реакцией на внешние воздействия. Тип поведения может быть стабильным и нестабильным. Эти типы поведения в единстве с его направленностью либо на себя и внутренний мир, называемой интроверсией, либо на окружающих, именуемой экстраверсией, образуют четыре типа темперамента, характеризующих динамику личности: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический. Их основные черты приведены на рис.3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Свойства | Темперамент | | | |
|  | Холерический | Сангвистический | Флегматический | Меланхолический |
| Уравновешенность | Плохая | Хорошая | Очень хорошая | Очень плохая |
| Настроение | Неустойчивое | Устойчивое | Устойчивое | Неустойчивое |
| Эмоции | Сильные, кратковременные | Слабые, кратковременные | Слабые, длительные | Сильные, длительные |
| Речь | Громкая, неровная | Громкая плавная | Тихая плавная | Тихая, неровная |
| Терпение | Низкое | Умеренное | Высокое | Низкое |
| Адаптация | Хорошая | Отличная | Медленная | Трудная |
| Контактность | Высокая | Умеренная | Невысокая | Низкая |
| Отношение к критике | Агрессивное | Спокойноя | Безразличное | Обидчивое |
| Отношение к новому | Положительное | Безразличное | Отрицательное | Неопределенное |
| Поведение в сложных ситуациях | Нерасчетливое | Расчетливое | Хладнокровное | Растерянное |
| Самооценка | Значительно завышенная | Несколько завышенная | Реальное | Заниженная |
| Подверженность влиянию | Умеренная | Слабая | Слабая | Высокая |

Рис.3

Холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных, а сангвиники - стабильных экстравертов; меланхолики - нестабильных, а флегматики стабильных интровертов.

Экстраверты ориентированы на реальность, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. В системе управления им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровней, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчииенными.

Интраверты аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта и при стабильном типе поведения представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых стоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном поведении возможности интравертов, интеллектуально превосходящих свое окружение, не могут адекватно реализоваться в служебной карьере, и они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей. Без учета характера сотрудников управлять в современных услорошо знать основные типы характера. Специалисты выделяют восемь таких типов. В чистом виде ими обладает примерно половина людей, а у другой половины характер является смешанным. Людям с гиперактивным характером свойственны общительность, открытость, увлеченность, предприимчивость, активность, доброжелательность, легкое отношение к трудностям и неудачам. Но они поверхностны, им трудно сосредоточиться, поэтому сложно заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости деятельностью. Таким людям в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций, требующих широких контактов с окружающими, однако при условии отсутствия конфликтных ситуаций, поскольку они вспыльчивы. Во-многом противоположны им лица с аутистическим характе- ром. Они скрытны малообщительны, неконтактны, с трудом входят в коллектив, держатся обособленно от других, что вызывает непониние обиды со стороны окружающих. Несмотря на сухую официальную манеру поведения, приверженность формально-деловому стилю в отношениях эти люди пользуются уважением за свою независимость, самостоятельность, глубокие знания, стремление во всем разобраться. Обычно они -хорошие исследователи, консультанты, экспертый в потенциале могут быть руководителями высшего ранга, для которых перечисленные качества как раз и считаются наиболее ценными. Сотрудничать с ними сложно, и лучше других это удается обладателям предыдущего типа характера, являющимся их практически полной противоположностью.

Тем, кто имеет лабильно-циклоидный характер, свойственны значительные перепады настроения, активности, работоспособности, вызываемые как внешними обстоятельствами, например.поведением окружающих, так и внутренними процессами, обусловленными физиологическим состоянием организма. Они часто конфликтуют с другими по пустякам. Неустойчивость поведения затрудняет им работу с четким напряженным ритмом, особенно в конфликтном коллективе, поэтому наиболее предпочтительными должностями для них считаются такие, как библиотекарь, архивариус, программист.

Лица, характер которых является демонстративным, всегда стремятся к успеху, причем зачастую любой ценой, некритические оценивая при этом свои возможности и поведение, что ставит их действия на грань авантюры. В то же время способность подстраиваться под других, вести себя так, как того от них ждут, манипулировать окружающими и т.п. приносят им успех. Так как их действия могут представлять угрозу для стабильности организации или коллектива, таких людей нужно жестко контролировать и держать "нарасстоянии", поручив им представительство, занятие рекламой и т.п.

Во многом сродни предыдущему застревающий характер, однако властолюбие его обладателей является уже открытым и носит оттенок деспотизма. Эти люди эгоистичны, нетерпимы к критике, упрямы, долго помнят обиды, накопление которых может создать "критическую массу" негативных эмоций и почву для агрессии против других. При получении важных позитивных результатов у них может развиться комплекс "головокружения от успехов". Считается, что по отношению к такого рода личностям нужно проявлять терпимость, поскольку в отличие от предыдущей категории они большей частью честны и открыты, использовать их положительные качества, но при этом по возможности ограждать от власти.

Субъекты с психостеническим характером обычно отличаются добросовестностью и пунктуальностью, хорошими знаниями и рационализмом в действиях, основанным на глубоком осмыслении фактов и событий. Однако им свойственно постоянно во всем сомневаться, стремиться объять необъятное, бесконечно стремиться к совершенству. В результате им бывает трудно вовремя остановиться и принять решение, особенно ответственное. Несмотря на все их способности нерешительность обычно препятствует им занимать руководящие должности.

Обладатели конформного характера могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих, поскольку несамостоятельны, мягки, несобранны, быстро теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, проникаясь их проблемами, и подчиняются им. Консервативность, склонность к регламентам, уступчивость, делают их незаменимыми заместителями, не претендующими на первенство, но обеспечивающими преемственность руководства. поддержание традиций и сохранение стабильности и низкого уровня конфликтности в организации.

Наконец, последний из основных типов характеров - неустойчивый.У тех, кому он присущ, редко встречаются твердые принципы поведения и развитое чувство долга, ради удовольствия они готовы пренебречь своим долгом и даже элементарными служебными обя занностями. В то же время они мягки в обращении, легко завоевывают симпатии других, поэтому для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой форм деятельности, однако при жестком контроле.

**2.3. Социальные основы поведения личности**

Поведение личности в социальной среде во многом обусловлено не только врожденными, но и приобретенными свойствами, такими как расположение к людям и к своему делу, ценности, верования, принципы, уровень притязаний, а также положением личности в организации, характеризующимся кругом общения, статусом, ролью, авторитетом. Рассмотрим эти моменты подробнее. Расположение, то есть положительное отношение к кому-то или к чему-то основывается на эмоциональных чувственных оценках, приобретенных человеком знаний и опыта, удовлетворенности коллективом, положением в нем, условиями и результатами труда, его оплатой, содержанием выполняемой работы, ее ролью в жизни, связаннным с ней личным статусом и т.п. Расположение к людям проявляется в дружбе с ними, уважении, готовности прийти на помощь в трудную минуту. Расположение к работе - в увлеченности ею вплоть до отождествления себя со своим делом и готовности принести ему в жертву другие свои интересы. В отличие от расположения основу ценностей составляет не эмоциональное, а осознанное отношение к перечисленным выше моментам, причем не столько каждым человеком, сколько коллективом в целом, и поэтому они приобретают самостоятельное по отношению к отдельному субъекту бытие. Для тех, кто их разделяет, ценности служат стандартами, критериями, с которыми сравниваются и с помощью которых оцениваются как собственные решения и поступки, так и явления окружающей действительности. В практике управления ценности обязательно учитываются при формулировке целей организации и индивида и определении средств их достижения. Если ценности являются результатом коллективного опыта, который человек может принимать, но может и отвергать, верования основываются на опыте, индивидуальном, сознательном или бессознательном переосмыслении информации, имеющейся, в распоряжении субъекта. Противоречие верований и ценностей друг другу может послужить основой внутриличностного конфликта, который рано или поздно переходит во внешний, нарушая стабильность в организации.

Устойчивая система верований и ценностей человека воплощается в принципах, то есть определенных правилах или стандартах поведения, которых он придерживается на практике.Такими принципами, например, можно считать честность, справедливость, добросовестность и т.п.

Каждая личность обладает определенным уровнем притязаний, характеризующим степень трудности целей, к достижению которых она стремится. Понятно, что для различных людей уровень притязаний не одинаков и определяется такими факторами как стандарты успеха, принятые в определенной социальной группе, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, включенность в свою роль, имеющийся профессиональный и жизненный опыт. Чем больше развиты у человека перечисленные факторы, тем выше у него уровень притязаний. Определяют уровень притязаний также пол н: возраст, например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и лиц старших возрастов. Безусловно, речь здесь идет о неких условных "среднестатистических" личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее. В то же время связи между уровнем притязаний и психологическими особенностями личности не прослеживается.

Под кругом общения понимается группа лиц, с которыми данный субъект вступает в постоянные или эпизодические контакты. Этот круг бывает личным, включающим связи эмоционального характера и служебным, предопределяемым связями должностными. Служебный круг общения характеризуется определенным радиусом, то есть дистанцией между дандым лицом и теми, с кем оно подлерживает связи по горизонтали и вертикали. Таким образом, эмоциональный круг общения включает родственников, друзей и знакомых, а служебный - руководителей, подчиненных и коллег. Эти круги могут в той или иной степени накладываться друг на друга, ибо с одними и теми же лицами поддерживаются как личные, так и должностные связи.

На практике выделяется круг ближайшего общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг периодического общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно вознякающие в процессе функционирования организации; круг эпизодичес­кого общения, охватывающий в потенциале всех сослуживцев и личных знакомых. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, во миогом определяющая взаимодействие лиц в рамках управленческой деятельности.

При переходе в другой круг общения, когда прежние взаимосвязи частично рушатся и частично обесцениваются, а новые еще не склалываются, человек временно попадает как бы в определенный вакуум, в который, особенно если речь идет о руководителе, могут устремиться случайные, в том числе и корыстные люди, желающие как можно скорее утвердиться в его глазах. Поскольку удачное овладение кругом общения предшественника является одной из важнейших предпосылок успешной адаптации в новом коллективе, к этому процессу необходимо подходить тщательно и осторожно. "Вложенные" друг в друга и одновременно пересекающиеся круги общения создают систему сочиальных взаимосвязей субъектов организации, в которой ему отводится определенная роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от него в соответствии с индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Эта роль должна быть понятной и приемлемой для человека, соответствовать его возможности и желанию идти навстречу окружающим. Поскольку каждая личность одновременно пребывает в нескольких системах социальных взаимосвязей, ей приходится играть и соответствующее число ролей, причем

зачастую противоречащих друг другу, что порождает конфликтные ситуации.

Оценка окружающими личности данного субъекта и доли, исполняемой им, определяющая его реальное или ожидаемое положение в системе социальных связей, называется статусом. Если роли различаются по характеру действий, с помощью которых они реализуются, то статусы - по степени важности. Нередко случается так, что лицо, играющее незначительную роль, обладает в силу тех или иных причин, например, незнания людьми истинного положения дел, высоким статусом, а важную - наоборот, низким. Таким образом, статус - во многом понятие субъективное. Статус бывает формальным и неформальным. Первый определяется должностью его обладателя, значимостью решаемых им официальных задач; второй личными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: знаниями, опытом, связями, нравственными качествами.

Неформальный статус получил название авторитет. Он формируется и поддерживается не только стихийно, но и целенаправленно

при помощи различного рода мероприятий, ритуалов, распространения соответствующей информации. Сознательная фальсификация информации, неискреннее поведение людей и особенности восприятия ими окружающей действительности приводит к формированию у них ложного авторитета, существующего как в сознании окружающих, так и в представлении субъекта о самом себе.

На практике авторитету личности могут угрожать сложные ситуации, в которые она попадает, неблагоприятный морально-психологический климат в организации, целенаправленная деятельность соперников по его подрыву, случайные неудачи и т.п. Обладателю реального авторитета бояться их не приходиться, ибо своими активными действиями на общее благо он без труда может восстановить доверие окружающих. Обладатель ложного авторитета сделать этого не в состоянии. Постоянное опасение разоблачения формирует у него своеобразный психологический комплекс угрожаемого авторитета, толкающий человека не на совершенствование себя и своей деятельности, а на защиту любой ценой своих позиций.

Здесь уход от ситуаций, в которых может проявиться его некомпетентность, неспособность выполнять ту или иную работу; блокирование нежелательной информации; подкуп (например, в виде ослабления требований) или наоборот, угрозы и шантаж по отношению к окружающим; дистанцирование от других, чванливое, высокомер­ное поведение; запутывание многословными рассуждениями; раздача невыполнимых обещаний и пр.

Перечисленные социальные характеристики личности формируют три типа поведения людей в организации. Независимый, ориентирующийся на руководство или лидерство, нейтральный и зависимый, предполагающий подчинение. Каждый из этих типов поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости (чувством) и волей к нему.

Различное соотношение этих моментов приводит к тому, что для одних людей необходимость определенного типа поведения является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием его важности, необходимости, мотивов, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях, выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

Для других руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовольствие. У руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, то есть также обретают своего рода свободу. В этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, а наоборот, будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а на достижении комфортного состояния. На этом в свое время сыграл Гитлер, освободив своих солдат от "химеры", называемой совестью.

Наконец, для третьих руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае они имеют по-настоящему активный, творческий характер, эффективны, результативны, вносят большой вклад в формирование личности.

1. В.Р. Веснин, стр.42 [↑](#footnote-ref-1)
2. В.Р. Веснин, там же. [↑](#footnote-ref-2)
3. В.П. Румянцева, стр.42-45 [↑](#footnote-ref-3)
4. Б.З. Мильнер, стр.17 [↑](#footnote-ref-4)