



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Т. Ю. Базаров

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

*Допущено Учебно–методическим отделом
высшего образования в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным
направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 159.9
ББК 88.4я73
Б17

Автор:

Базаров Тахир Юсупович — доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова, профессор кафедры организационной психологии факультета психологии НИУ ВШЭ.

Рецензенты:

Караяни А. Г. — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии Военного университета Министерства обороны Российской Федерации, заслуженный деятель науки РФ;

Климов Е. А. — доктор психологических наук, профессор, действительный член Российской академии образования.

Базаров, Т. Ю.

Б17 Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 381 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

ISBN 978-5-9916-3302-4

Автор является последовательным приверженцем идеи развивающейся организации. В учебнике внимание фокусируется на психологической составляющей сферы управления организации человеческими ресурсами. В частности, рассматриваются организационный контекст управления персоналом, основные подходы к управлению персоналом, жизненные стадии и циклы организации. Из многочисленного набора методов управления персоналом в учебник вошли лишь те, без которых психологическая работа с персоналом представляется невозможной. Это методы формирования кадрового состава, поддержания работоспособности персонала, реформирования организации.

Учебник составлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов, обучающихся по направлению «Бакалавр», аспирантов, преподавателей вузов.

УДК 159.9
ББК 88.4я73

ISBN 978-5-9916-3302-4

© Базаров Т. Ю., 2013
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

Оглавление

Предисловие	6
-------------------	---

Раздел I ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 1. Организационный контекст управления персоналом ..	12
1.1. Организация как имплицитная модель	12
1.2. Элементы внутренней среды организации.....	15
1.3. Метафоры организации	27
1.4. Требования к специалистам службы управления персоналом.....	30
1.5. Изменение роли HR-отдела.....	51
<i>Резюме.....</i>	<i>60</i>
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	<i>61</i>
Глава 2. Основные подходы к управлению персоналом	63
2.1. Экономический подход	63
2.2. Органический подход	65
2.3. Гуманистический подход.....	69
2.4. Организационные культуры как объект управленческой деятельности	74
<i>Резюме.....</i>	<i>79</i>
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	<i>80</i>
Глава 3. Жизненные стадии и циклы организации	82
3.1. Жизненный цикл организации.....	83
3.2. Стадии и циклы развития.....	85
<i>Резюме.....</i>	<i>89</i>
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	<i>90</i>

Раздел II СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 4. Кадровый менеджмент на разных стадиях развития организации	94
4.1. Стадия формирования организации.....	94
4.2. Стадия интенсивного роста	101

4.3. Стадия стабилизации.....	108
4.4. Стадия спада (ситуация кризиса)	113
<i>Резюме</i>	118
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	119
Глава 5. Кадровая политика	121
5.1. Типы кадровой политики.....	122
5.2. Этапы проектирования кадровой политики.....	126
5.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия	128
5.4. Условия разработки кадровой политики.....	132
<i>Резюме</i>	133
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	134
Раздел III	
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Глава 6. Методы формирования кадрового состава.....	138
6.1. Проектирование структуры организации.....	139
6.2. Планирование потребности в персонале.....	153
6.3. Анализ кадровой ситуации в регионе	156
6.4. Анализ деятельности. Должностные инструкции	158
6.5. Привлечение кандидатов на работу в организацию.....	162
6.6. Оценка кандидатов при приеме на работу	170
6.7. Адаптация персонала	176
<i>Резюме</i>	180
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	180
Глава 7. Методы поддержания работоспособности персонала	186
7.1. Повышение производительности и нормирование труда.....	186
7.2. Оценка рабочих мест.....	191
7.3. Обеспечение качества труда.....	195
7.4. Оценка труда: уровни, подходы, методы.....	198
7.5. Аттестация персонала	204
7.6. Формирование кадрового резерва.....	209
7.7. Планирование карьеры.....	215
7.8. Разработка программ стимулирования труда	221
<i>Резюме</i>	229
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	229
Глава 8. Методы реформирования организации	233
8.1. Процессы реорганизации.....	234
8.2. Организационно-кадровый аудит	239
8.3. Неподчинительные методы сокращения персонала	248
<i>Резюме</i>	252
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	253

Раздел IV
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 9. Кадровое консультирование	258
9.1. Концепция кадрового консультирования как средства развития организации	260
9.2. Инструментарий кадрового консультанта	263
<i>Резюме</i>	268
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	269
Глава 10. Оценка деятельности и результатов персонала	270
10.1. Компетентностный подход	270
10.2. Методы оценки персонала	281
<i>Резюме</i>	308
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	309
Глава 11. Конкурс как технология привлечения персонала	310
11.1. Организация и проведение конкурса.....	310
11.2. Этапы конкурса	312
<i>Резюме</i>	320
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	321
Глава 12. Технологии внутрифирменного обучения.....	330
12.1. Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности	331
12.2. Требования к кадровому обеспечению учебных программ и особенности обучаемых	339
12.3. Интеллектуальный капитал организации и управление знаниями	345
<i>Резюме</i>	355
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	356
Глава 13. Технологии кадровой психодиагностики	358
13.1. Этапы психологической диагностики	358
13.2. Основные понятия психодиагностики	363
13.3. Концепция личности как основа структуры теста	367
13.4. Требования к психодиагностическим методикам	369
13.5. Требования, предъявляемые к кадровому психодиагносту	376
<i>Резюме</i>	380
<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	380

Предисловие

Очень непростая и в чем-то рискованная задача — написать учебник, посвященный области психологии управления персоналом. Во-первых, эта область имеет глубокие корни и традиции, но одновременно является динамичной и инновационной. Во-вторых, риск многократно увеличивается, когда это касается учебника, адресованного современным студентам высших учебных заведений, отличающихся пытливым умом и быстрой реакцией на все необычное и одновременно практически значимое.

Любой психолог может найти себе применение внутри такого объекта, как организация, поэтому внимание в учебнике сфокусировано именно на ней. Одно из наиболее востребованных направлений, в котором выпускники факультетов психологии МГУ им. М. В. Ломоносова и НИУ — ВШЭ довольно успешны, — это *HR* (human resources), т.е. все, что касается сферы человеческого капитала и управления человеческими ресурсами. В данной области возможности психолога простираются от диагностики (оценки персонала, организации) до формирования особой организационной реальности (создания корпоративной культуры, внутренней коммуникации), а пик этих возможностей приходится на достижение психологом такого уровня, который позволяет компании развиваться в условиях постоянных изменений. И тогда профессионал очень много вбирает в себя из разных областей знаний: из сферы технологий и бизнес-процессов, из управленческой, финансовой сферы — он становится транспрофессионалом, и это очень хороший путь. Можно сказать, что конечная точка, к которой должен стремиться студент факультета психологии, находится далеко за пределами 5—6 лет обучения: это своеобразная «социальная режиссура» — понимание того, как строится драматургия организационной жизни. Ведь по сути никого не интересует, какие ты сдавал экзамены, — интересно только то, что ты можешь сделать в реальности.

Автор является последовательным приверженцем идеи развивающейся организации¹. Вместе со своими коллегами он активно участвовал в создании учебника «Управление персоналом»².

¹ Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996.

² Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 1998; 2002.

Традиционный блок, соединяющий фундаментальные идеи работы с человеческим ресурсом организации, предполагает рассмотрение основ организации и управления персоналом, которые выделены в разделе I учебника. Здесь рассматриваются организационный контекст управления персоналом, основные подходы к управлению персоналом, жизненные стадии и циклы организации. Изучение этих тем имеет следующие цели:

- овладеть знаниями о существующих парадигмах управления персоналом, концепциях развития организации, стадиях и циклах развития организации;
- сформировать умения: проводить диагностику по перцептивной модели организации; применять концепции развития организации при решении кейсов; осуществлять диагностику стадий и циклов в организации.

Работа с людьми в организации любого типа — это всегда соблюдение интересов отдельных сотрудников и групп. Автор исходит из предположения, что понимание студентами политической составляющей жизни организации является необходимым условием как для профессионального самоопределения и адаптации, так и для успешного овладения практическими умениями и навыками работы с персоналом. Исходя из этого, раздел II учебника посвящен стратегии управления персоналом. Изучение этого раздела имеет цели:

- овладеть знаниями об особенностях управления персоналом на стадии формирования, интенсивного роста, стабилизации и кризиса; о существующих видах кадровой политики, целях кадровой политики;
- сформировать умения определять стадии развития организации в зависимости от используемых методов; определять этапы кадровой политики.

Следующие два раздела учебника являются практико-ориентированной его частью. В разделе III рассматриваются методы управления персоналом, в разделе IV — технологии управления персоналом. Такое разделение неслучайно. Дело в том, что методы в понимании автора выступают той частью инструментария профессионального психолога, работающего в организации, которая инвариантна по отношению к конкретной ситуации. Методы можно рассматривать как основу профессиональной подготовки выпускника. Что же касается технологий, то они всегда ориентированы ситуационно, а значит, должны учитывать конкретный социальный контекст при их проектировании и реализации. Автор далек от мысли, что подобное разделение методов и технологий является каноническим. Однако опыт чтения курса «Психология управления персоналом» в аудиториях МГУ им. М. В. Ломоносова с 1995 г. и учебных классах НИУ — ВШЭ с 2005 г. показывает про-

дуктивность подобного дидактического различения, по крайней мере, с точки зрения усвоения материала студентами.

Из многочисленного набора методов в раздел III «Методы управления персоналом» вошли лишь те, без которых психологическая работа с персоналом представляется невозможной. Это методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы реформирования организации. Изучение этого раздела имеет цели:

- овладеть знаниями методов проектирования организационной структуры; поддержания работоспособности персонала; реформирования организации.
- сформировать умения учитывать факторы проектирования организаций; рассчитывать потребность в персонале; применять технологии создания кадрового резерва; проводить организационно-кадровый аудит.

Проблема построения современных кадровых технологий относится к наиболее сложной части курса «Психология управления персоналом». С одной стороны, оно требует хорошего владения имеющимися методами, с другой — умения проектировать ситуационно ориентированную инструментальную составляющую профессиональной деятельности выпускника.

В разделе IV учебника представлены наиболее популярные и востребованные социально-психологические технологии управления персоналом. Изучение этого раздела имеет цели:

- овладеть знаниями концепции кадрового консультирования как средства развития организации, парадигмы кадрового консультирования; существующих методов оценки сотрудников; существующих парадигм и этапов конкурса; подходов к обучению и развитию сотрудников; методологических основ теста, основных понятий психодиагностики; требований к психодиагностическим методикам;
- сформировать умения применять три типа профессиональной компетентности — методическую, социальную, организационную; разрабатывать модели компетенций под разные должности; формировать программу конкурса; классифицировать методы обучения в зависимости от особенностей организации; применять психодиагностические методики.

Сегодня даже при достаточно хорошей методической и теоретической подготовке нашим выпускникам необходимо развивать организационную и социальную компетентности. С одной стороны, важно уметь самостоятельно что-то организовать, с другой — понимать, как построена взрослая жизнь, например, в чем состоит дипломатия отношений между собственниками и наемным персоналом. Конечно, такая инфантильность проходит со временем сама, но можно помочь студентам преодолеть подобные

проблемы: увеличить часы ролевых игр, имитирующих реальность, или вернуться к созданию проектных групп. Главное, чтобы им самим была интересна эта деятельность, потому что личная вовлеченность — необходимая составляющая в любом деле, а в психологии — особенно.

Автор благодарит студентов факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова и НИУ — ВШЭ за активное обсуждение рассмотренных в курсе тем и кейсов.

Автор выражает признательность своим коллегам за критические замечания в свой адрес и важные предложения по совершенствованию текста учебника. Все они с благодарностью приняты и в максимально возможной степени реализованы.

Мы живем в информационный век, когда содержание любого учебного текста является переходом из настоящего в будущее. Учебник должен становиться непростым путешествием в мир определенной области знания и практики. Миссию данного учебного текста автор видит в совместной со студентами «навигации» маршрутов будущего.

Базаров Т. Ю.,
доктор психологических наук,
профессор МГУ им. М. В. Ломоносова

Раздел I
ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Глава 1

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В результате освоения данной темы студент должен:

- **знать** существующие парадигмы управления персоналом;
 - **уметь** проводить диагностику по перцептивной модели организации;
 - **владеть** навыками оперирования основными понятиями психологии менеджмента.
-

1.1. Организация как имплицитная модель

Понятием «организация» (от фр. *organisation; organiser* – устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать) можно определять:

- строение чего-либо. Обычно в этом значении оно употребляется в естественных науках (физике, химии...);
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт. Именно в этом значении мы и будем использовать данное понятие;
- деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

К общепризнанным постулатам современного представления об организации как социальном институте можно отнести следующие:

1) каждая организация существует в измерении пространств и времени; существование организации можно рассматривать либо как ее функционирование, либо как развитие;

2) различие между функционированием и развитием состоит в различном соотношении влияния внешних или внутренних (по отношению к организации) обстоятельств и факторов;

3) о функционировании организации говорят в тех случаях, когда необходимость в изменении задается извне, но при этом внутри организованной целостности не происходит существенных перемен (например, не меняются отношения между частями);

4) главные проблемы возникают при попытке понять сущность развития организации. С одной стороны, предполагается, что

источник изменений находится внутри организации, с другой — сами изменения могут быть прогрессивными или регрессивными.

При этом до сих пор открытым остается вопрос о том, какова *внутренняя среда организации*.

Организация как система (эмпирическая модель). Многократные попытки исследователей представить организацию как систему приводили к различным представлениям о ее внутренней среде. Это и классификация организации на формальную и неформальную ее составляющие, и попытка отделить управленческую и исполнительскую части. В производственных организациях легко различаются структуры, отвечающие за основной и вспомогательный процессы, а в коммерческих — подразделения, зарабатывающие деньги и обеспечивающие этот процесс. Однако прямая и очевидная морфологизация организационной реальности по-прежнему оставляет актуальным вопрос: что же составляет суть организации как социального института?

Предполагается, что одним из возможных путей ответа на этот вопрос могло бы быть обращение к носителям «опыта чувственных переживаний» организационной реальности, т.е. исследование представлений людей о том, что есть организация. Социальное представление, согласно основным положениям теории социальных представлений:

- выражает не индивидуальное мнение человека, а его мнение как члена общности;
- является результатом взаимопроникновения субъекта и объекта, в котором сливаются воедино образ и значение;
- в социальном взаимодействии одновременно выполняет функции познания, регуляции и адаптации.

В этом смысле представление людей о собственной организации может рассматриваться как форма обыденного совместного знания (со-знания), обусловленного внутриорганизационным контекстом. Благодаря процессу объективизации снимается противоречие между субъектом и объектом управления, а процесс управления (по крайней мере, в его социально-психологическом измерении) может рассматриваться как адаптация имеющихся у работников образов о социальных общностях к идеальному представлению о данной организации.

В то же время не совсем понятно, что именно задает «каркас» внутриорганизационных шаблонов социальных представлений. Если прошлый опыт — то не ясно, как возникают новые паттерны; если же образцы вменяются «держателями основных ценностей» организации, то каков механизм интериоризации?

В определенной степени ответы на эти вопросы содержатся в исследованиях, которые принято относить к классу *системно-ситуационных*. Начиная с работ Фреда Фидлера, в социальной

психологии активно используется принцип комплексного многофакторного представления о групповой ситуации. В последние годы практические работы и стремление к социальной релевантности выдвинули социальную ситуацию в качестве предмета специального рассмотрения социальных психологов¹.

Отправным пунктом исследований, относящихся к данному направлению, служит понимание социальной ситуации в качестве «естественного фрагмента социальной жизни, определяемого включенными в него людьми, местом действия и характером развертывающихся действий или деятельности»². Это позволяет выявить систему универсальных факторов, определяющих любую ситуацию социального взаимодействия и проявляющих ее определенность. Важный момент данного подхода — введение такой единицы анализа социально-психологической феноменологии как социальное событие³.

Системное представление о ситуации как совокупности характеристик социального события, воздействующих на индивида, позволяет рассматривать совместную деятельность участников группы (т.е. их *со-бытие*) в качестве важнейшего фактора, определяющего образ конкретной организации в представлениях ее участников и отвечающего критерию конвенциональной объективности. Формирование данного образа и его закрепление в поведенческих актах происходят параллельно в нескольких направлениях. Прежде всего, это касается целей организации, правил и набора исполняемых ролей или моделей внутриорганизационного взаимодействия.

С учетом сказанного автором была предпринята попытка выявления эмпирической модели внутреннего строения организации⁴. Мы исходили из предположения, что по аналогии с имплицитными теориями личности можно, основываясь на представлениях работников об известных им организациях, разработать имплицитную теорию организации. В ходе многочисленных опросов и групповых дискуссий с работниками различных организаций, имеющими опыт управленческой деятельности (всего исследованием было охвачено более 1000 человек), в качестве центрального обсуждался вопрос о том, *«без чего не может существовать ни одна организованная общность людей»*.

¹ Argyle M., Furnham A., Graham J. A. Social situations. Cambridge Univ. press, 1981.

² Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру : учеб. пособие. М. : Новости, 2000.

³ Argyle M., Furnham A., Graham J. A. Social situations.

⁴ Базаров Т. Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом : дис. д-ра психол. наук. М., 1999.

Автором получены следующие данные¹. В социальном представлении отечественных управленцев, занимающих определенные уровни в структуре организации и имеющих различный опыт управленческой деятельности, по данным факторного анализа весьма отчетливо презентированы измерения организации, которые можно считать не сводимыми по отношению друг к другу элементами, составляющими ее внутреннюю среду (рис. 1.1).

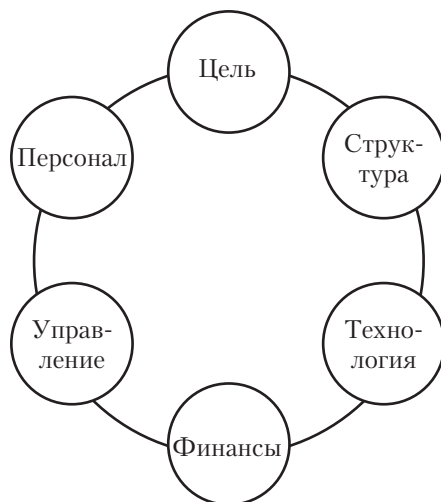


Рис. 1.1. Элементы организации

1.2. Элементы внутренней среды организации

Рассмотрим подробнее каждый из элементов, представленных на рис. 1.1, с точки зрения «человеческого измерения» организации.

Цель. Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена ее цель — то, ради чего организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом: для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации; для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной мис-

¹ Базаров Т. Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом : дис. д-ра психол. наук.

сии — утверждения, раскрывающего смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Например: «Наша цель — сделать мир меньше» (телекоммуникационная компания), «Вместе с нами — в будущее» (компьютерная техника), «Нормальная техника — для удобной жизни» (бытовая техника) и др. Таким образом, миссия — это представление о стратегических целях, о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

Для описания целей организации важен такой аспект, как видение, т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы их достижения. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Оно фиксируется в программных документах организации и называется *видение* (от англ. *vision* — предвидение).

Структура. Это элемент, без которого не может существовать ни одна организация. Данным понятием охватываются внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационной структуры:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) адаптивная.

1. *Линейная организационная структура*, которая часто называется *пирамидальной*, *бюрократической*, строго иерархически организована, характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием.

Выделяются два подтипа линейной организационной структуры: *плоская* и *высокая*, различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

Преимущества линейных организационных структур таковы:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя

за принятые решения.

Основная проблема организационных структур этого типа — ограниченность количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т.е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

Диапазон контроля определяется количеством связей в подразделении (организации). Эффективность управленческой деятельности зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением количества сотрудников, что существенно осложняет деятельность руководителя.

Типы связей (рис. 1.2):

- прямые единичные между подчиненными;
- перекрестные между подчиненными;
- прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

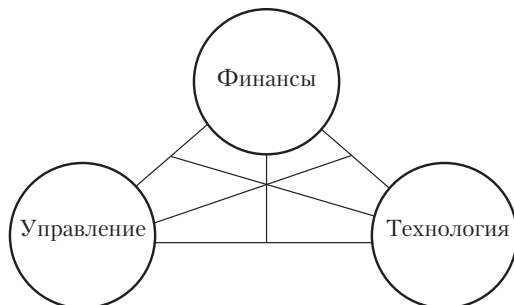


Рис. 1.2. Типы связей

Чем больше количество связей и чем они более неформальны, тем уже должен быть диапазон контроля (для сохранения эффективного управления над структурой). Поэтому при реализации сложных видов деятельности, требующих от сотрудников множества согласований, уточнений, консультаций с руководителем, необходимы узкий диапазон контроля и высокая (многоуровневая) организационная структура.

2. *Функциональная организационная структура* построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур таковы:

- более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;

- высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры выступает дивизиональная структура, которая может быть построена по продуктовому, региональному (географическому), потребительскому (группа потребителей, обладающих общими свойствами) принципам.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и вне ее.

3. *Адаптивная организационная структура* — гибкая структура, способная адаптироваться к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур:

1) *проектная* — временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;

2) *матричная* — функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенный по проектному типу, действующий длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

По вертикали строится управление отдельными сферами деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

Преимущества матричной организационной структуры таковы:

- активизация деятельности руководителей благодаря созданию программных подразделений и резкому увеличению контактов с функциональными подразделениями;
- гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются в сложности самой структуры, вызванной наложением большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией в ситуации отсутствия единоначалия.

Технология. Очень часто «базисной» характеристикой организации, определяющей ее *differentia specifica*, является используемая

технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Этот элемент нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, корреспондирующие с целями ее деятельности. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые проходило производство.

Первый уровень — дотехнологический, при котором каждое изделие создавалось как уникальное.

Второй уровень был связан с внедрением стандартизации и механизации. Начался он с производства первого стрелкового оружия — мушкетов и был призван удешевить производство за счет взаимозаменяемости отдельных элементов. Следствием этого явилось развитие специализации в производстве. Специализации подверглись как отдельные исполнители, так и подразделения и фирмы, включенные в технологический процесс.

Следующий уровень был связан с появлением конвейерных сборочных линий в начале XX в. В первых конвейерных линиях рабочий не имел своего собственного рабочего места и следовал за изделием. Так продолжалось до тех пор, пока не был изобретен движущийся конвейер, в котором предусматривалось отдельное рабочее место для каждого исполнителя, мимо которого продвигались предметы труда. Введение движущихся конвейеров Генри Фордом позволило в 10 раз уменьшить себестоимость производства машин.

Известные сегодня производственные и управленческие технологии могут быть рассмотрены под углом зрения предполагаемой в их основе доминирующей формы организации *совместной деятельности* исполнителей, что существенно влияет (через отбор людей, обладающих особыми «групповыми» или «технологическими» свойствами) на характер организации.

Под типом совместной деятельности или формой организации совместной деятельности в социальной психологии принято понимать способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем. Согласно классификации Л. И. Уманского, к базовым можно отнести три типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную и совместно-индивидуальную.

1. *Совместно-взаимодействующий* тип деятельности характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников (рис. 1.3). Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

2. *Совместно-последовательный* тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе (рис. 1.4). Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т.д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместною преобразования исходного сырья в конечный продукт.

Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса, переходя к другому, становится для последнего предметом труда.

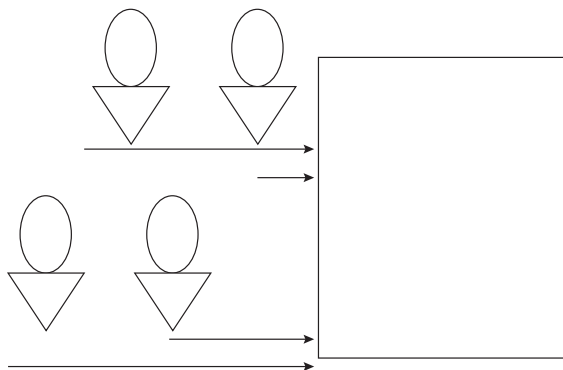


Рис. 1.3. Совместно-взаимодействующий тип деятельности

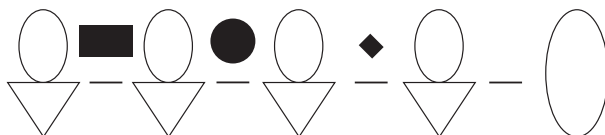


Рис. 1.4. Совместно-последовательный тип деятельности

Так, например, при изготовлении досок вначале один работник спиливает дерево, другой перевозит его на фабрику, третий отделяет ствол от ветвей, четвертый измеряет ствол и рассчитывает, сколько и какого размера досок может получить и какова должна быть схема распилки, и лишь потом ствол поступает на распиливание.

3. *Совместно-индивидуальный* тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется (рис. 1.5). Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат своего труда

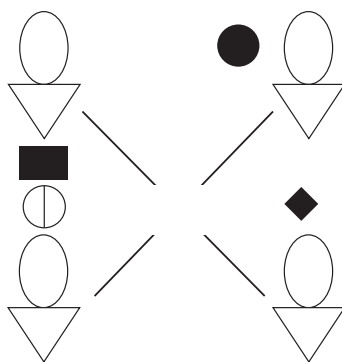


Рис. 1.5. Совместно-индивидуальный тип деятельности

в оговоренном виде и в определенное место. Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, по телефону, через компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности — индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ различных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

В последнее время специалистами выделяется особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*¹. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать на основе имеющихся правил и технологий. В этих коллективах создается особый тип деятельности — *сотворчество*, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Законы творчества требуют учета каждого, даже самого «сумасшедшего», видения, потому что в котле общего обсуждения из самой абсурдной идеи может появиться открытие. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с дру-

¹ Малиновский П. В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр // Управленческие нововведения и игропрактика. М., 1990.