

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**В.А.ВОЛОВСКИЙ**  
**В.В.ГАВРИЛОВА**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебно-методический комплекс**  
по специальности 080507 «Менеджмент организации»

НОВОСИБИРСК  
2006

**ББК 65.9(2)**  
**В 68**

**В 68**      **Воловский В.А., Гаврилова В.В.**  
Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. — Новосибирск: НГУЭУ, 2006. — 136 с.

Учебно-методический комплекс предназначен для изучения курса «Организационное поведение». В нем рассмотрены вопросы, предусмотренные Государственным образовательным стандартом, связанные с трудовой деятельностью менеджера в организации, начиная с момента его становления как руководителя и заканчивая его участием в процессе преобразований организации. В связи с этим нельзя не отразить вопросы персонального роста, мотивации, работе в группе, формирования исполнения решений, лидерства, конфликтологии и организационной культуры.

В учебно-методическом комплексе к каждой теме и к практическим занятиям приведен список литературы и сборник ситуаций, который может явиться основой практической части контрольной работы и предназначен для углубленного изучения настоящего курса.

ББК 65.9(2)

© НГУЭУ, 2006

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Специальность: **080507 «Менеджмент организации»**  
Форма обучения: **заочная**

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

---

Уважаемые студенты, предлагаемый Вам учебно-методический комплекс предназначен для студентов заочной формы обучения по специальности «Менеджмент организации».

Кризис рыночных преобразований поставил перед многими руководителями российских предприятий дилемму: либо перестроить свою управленческую деятельность, либо уйти с рынка. В связи с этим современной основой управленческих отношений становится организационная психология управления, ориентированная на раскрытие возможностей человеческих ресурсов. Именно поэтому каждый грамотный руководитель должен знать закономерности формирования поведения своих сотрудников и уметь воздействовать на их поведение в интересах организации.

Настоящий курс имеет своей целью изучить научно-теоретические основы формирования поведения работников и коллективов, их места в производственной деятельности и освоить методы целенаправленного формирования поведения, обеспечивающего эффективную работу организации.

Задача изучаемого курса — формирование у слушателей нового управленческого мышления, необходимых знаний для решения практических задач по организации успешной работы своих подчиненных путем формирования результативных форм поведения.

Дисциплина «Организационное поведение» задает социальную ориентированность всей системе управления и объективно востребована управленческими кадрами.

Учебная программа дисциплины «Организационное поведение» разработана в соответствии с Государственным обязательным стандартом высшего профессионального образования.

### ИЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ 061100 — «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

Область профессиональной деятельности менеджера — обеспечение рационального управления социально-экономическими процессами, организация систем управления и совершенствование процессов управленческой деятельности в соответствии с тенденциями развития науки управления.

Государственный образовательный стандарт (ГОС) предъявляет следующие требования по подготовке выпускников по специальности «Менеджер организации».

#### **Специалист должен:**

##### *Иметь:*

- Системное представление о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономики.
- Представление о многообразии экономических процессов в современном мире, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.

##### *Знать:*

- Теоретические основы и закономерности функционирования экономики, включая переходные процессы.
- Принципы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

##### *Уметь:*

- Выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.
- Систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты.
- Использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности.
- Разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений.
- Критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности.
- Использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения управленческих задач.

*Владеть:*

- Специальной экономической терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке.
- Навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии.
- Навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.
- Основными методическими приемами обучения подчиненных: чтения лекций и проведения семинарских занятий.

**Виды занятий и методика обучения:**

*Теоретические занятия (лекции)* организуются по потокам. Общий объем лекционного курса для студентов очной формы обучения — 36 часов, для студентов заочной формы — обычно 12 часов.

*На практических занятиях (семинарах)* применяются:

- Подготовка индивидуальных сообщений.
- Написание аналитических работ по конкретным темам курса.
- Коллективные дискуссии по проблемам организационного поведения.
- Анализ конкретных социально-экономических ситуаций.

**Формы контроля:**

*Итоговый контроль по курсу.*

Для контроля усвоения настоящей дисциплины учебным планом предусмотрен зачет.

*Текущий контроль.*

В течение семестра осуществляется по результатам индивидуальной работы на практических и семинарских занятиях по разбору ситуаций. Результаты выполнения этих работ являются основанием для выставления оценок текущего контроля в рамках контрольных недель.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

Наименование темы	Количество часов		
	Лекции	Семинарские занятия	Всего
1. Теория поведения человека в организации	2	1	3
2. Персональное развитие в организации	2	1	3
3. Личность и организация	4	2	6
4. Мотивация и результативность организации	4	2	6
5. Коммуникативное поведение в организации	2	2	4
6. Принятие решений в организации	2	1	3
7. Формирование группового поведения в организации	4	2	6
8. Лидерство в организации	4	2	6
9. Конфликты в организации	4	2	6
10. Изменения в организации	2	1	3
11. Деловые переговоры	2	1	3
12. Организационная культура	4	1	5
Итого:	36	18	54

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

### Тема 1. Теория поведения человека в организации

1. Основные проблемы организационного поведения и уровни их рассмотрения.
2. Составные части ежедневной работы руководителя, управленческие функции. Навыки, необходимые руководителю в управленческой деятельности.
3. Управленческие отношения в организации. Формализованные (автократические, бюрократические, технократические) и персонализированные (демократические, инновационные, гуманистические).

#### Библиографический список:

1. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: Конспект лекций. — М.: Изд-во ПРИОР, 1998. — 89 с. (Библиотека «Экономическое управление поведением предприятия»).
2. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учебное пособие для высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент» и «Маркетинг». — М.: ЮНИТИ, 1999. — 472 с.
3. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации: Учебное пособие для экономических специальностей вузов / Науч. ред. и сост. А.М.Зобов, Б.Н.Киселев. — М., 1998. — Кн.2: Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. — 1032 с.
4. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
5. *Семиков В.Л.* Менеджер: Советы и рекомендации. — М.: Вузовская книга, 1998. — 127 с.
6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528 с.
7. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.
8. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
9. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник для вузов по специальности и направлению «Менеджмент». — М.: Аспект-Пресс, 1999. — 278 с.
10. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, И.Е.Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 296 с.
11. Искусство администрирования: Практическое пособие / Пер. с англ.; Под ред. Дебры Оллок. — М.: Финпресс, 1998. — 175 с.

### Тема 2. Персональное развитие в организации

1. Формы персонального развития в организации: самообучение, обучение, обучение в деятельности.
2. Факторы мотивации персонального развития.
3. Факторы, тормозящие персональное развитие в организации.
4. Основные критерии, определяющие эффективность самообучения, обучения, обучения в деятельности.

#### Библиографический список:

1. *Жданов С.А.* Экономические модели и методы в управлении. — М.: Дело и Сервис, 1998. — 176 с.
2. *Капустин П.А.* Управленческое консультирование для руководителей: Практическое пособие. — СПб.: Бизнеспресса, 2000. — 160 с.
3. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.
4. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 8: Управление программами и проектами / В.И.Воропаев, Ю.В.Якутин и др. — 2000. — 302 с.
5. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 16: *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами. — 2000. — 270 с.
6. *Шкатулла В.И.* Кадровая политика в современных условиях. — М.: Кадры, 1996. — Ч.4 (Библиотека журнала «Кадр», № 49) — 32 с.
7. *Десслер Г.* Управление персоналом: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Пер. с англ.; Под ред. Ю.В.Шленова. — М.: БИНОМ, 1997. — 432 с.
8. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997. — 606 с.

### Тема 3. Личность и организация

1. Роль человеческого фактора в успешной деятельности организации.
2. Характеристики личности.
3. Концептуальные подходы к исследованию личности.
4. Биологически обусловленная подсистема личности: возрастные особенности, различия по признаку пола, расы, свойства темперамента (свойства нервной системы), физические особенности.
5. Социально обусловленная подсистема личности: направленность, отношения.

#### Библиографический список:

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск, 1997. — 141 с.
2. *Харчева В.Г.* Основы социологии: Учебник для студентов средних специальных учебных заведений. — М.: Логос, 1997. — 304 с.
3. *Мендра А.* Основы социологии: Учебное пособие для вузов / Пер. с франц. — М.: NOTA BENE, 2000. — 342 с.
4. Социология: Основы общей теории: Учебное пособие для вузов / Г.В.Осипов, Л.Н.Москвичев, А.В.Кадыша и др.; Редкол.: Г.В.Осипов, Л.Н.Москвичев. — М.: Аспект-Пресс, 1996. — 461 с.
5. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Социология: Курс лекций. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Центр, 2000. — 223 с.
6. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
7. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Триада Лтд, 1999. — 477 с.
8. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по экономическим специальностям. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Новое знание; Минск: Остожье, 1999. — 336 с.
9. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юрист, 1998. — 496 с.
10. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
11. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологии / Сост., автор. комментарии и послесловие А.В.Брушлинский, К.А.Абульханова-Славская. — СПб.: Питер, 1999. — 712 с.
12. *Холл К.С., Линдсей Г.* Теории личности: Учебное пособие / Пер. с англ.; Ред. И.Б.Гриншпун. — М.: КСП+, 1997. — 719 с.
13. *Изард К.Э.* Психология эмоций / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 460 с.
14. *Либин А.В.* Дифференциальная психология: На пересечении европейской, российской и американских традиций: Учебное пособие. — М.: Смысл, 1999. — 533 с.
15. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко; Отв. ред. М.В.Удальцова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 150 с.
16. Социальная психология: Текст лекций / Е.В.Руденский, Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др.; Отв. ред. Е.В.Руденский. — Новосибирск, 1993. — 143 с.
17. *Грановская Р.М.* Элементы практической психологии. — 3-е изд. с изм. и доп. — СПб.: Свет, 1997. — 608 с.
18. *Егорова М.С.* Психология индивидуальных различий: Учебник. — М.: Планета детей, 1997. — 327 с.
19. *Шибутани Т.* Социальная психология / Пер. с англ. В.Б.Ольшанского. — М.; Ростов н/Дону: Феникс, 1999. — 538 с.
20. Преступная толпа: Сборник / Сост. А.К.Боковиков. — М.: Ин-т психологии РАН; КСП+, 1999. — 313 с.
21. *Первин Л.А., Джон О.П.* Психология личности: Теория и исследования / Пер.с англ. М.С.Жамкочьян; Науч. ред. пер. В.С.Магун. — М.: Аспект-Пресс, 2000. — 606 с.
22. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности: Основные положения, исследования и применение: Учебное пособие / Пер. с англ. — 2-е изд., испр. — СПб.: Питер, 1997. — 606 с.
23. *Аверченко Л.К.* Имидж и личностный рост: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1999. — 146 с.
24. *Андреева Г.М.* Социальная психология: Учебник для высшей школы. — М.: Аспект-Пресс, 1999. — 375 с.
25. Социальная психология: Хрестоматия / Сост. Е.П.Белинская, О.А.Тихомандрицкая. — М.: Аспект-Пресс, 2000. — 475 с.
26. Введение в психологию: Учебник для высшей школы / А.В.Брушлинский, В.П.Зинченко, Т.П.Зинченко и др.; Под общ. ред. А.В.Петровского. — М.: Академия, 1996. — 494 с.

### Тема 4. Мотивация и результативность организации

1. Значение мотивации в обеспечении результативной работы организации.
2. Актуальные мотивы и потребности. Формы вознаграждения.
3. Группы мотивационных теорий: содержательные и процессуальные. Применение теоретических знаний в практике управления организацией.

### Библиографический список:

1. *Мостовая Е.Б.* Двойственность субъекта экономической деятельности / Отв. ред. Л.М.Рувинская, В.П.Фофанов. — Новосибирск: Наука, 1993. — 224 с.
2. *Кантер Р.* Рубежи менеджмента / Пер. с англ. — М.: Олимп-бизнес, 1999. — 302 с.
3. *Гончарук В.А.* Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
4. *Милгром П., Робертс Д.* Экономика, организация и менеджмент: Учебник: В 2-х т. / Пер. с англ.; Под ред. И.И.Елисеевой, В.Л.Тамбовцева. — СПб.: Экономическая школа; Санкт-Петербургский государственный ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики, 1999. — Т.1. (Библиотека «Экономической школы», вып.25). — 468 с.
5. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евченко. — М.: Дело, 1998. — 799 с.
6. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов / Ф.М.Русинов, М.Л.Разу, В.А.Денисов и др.; Под ред. Ф.М.Русинова, М.Л.Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 504 с.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
8. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Триада Лтд, 1999. — 477 с.
9. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / С.Д.Ильенкова, Л.М.Гохберг, С.Ю.Ягудин и др.; Под ред. С.Д.Ильенковой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1999. — 327 с.
10. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 2: Организация и ее деловая среда / В.Г.Смирнова, Б.З.Мильнер, Г.Р.Латфуллин, В.Г.Антонов. — 2000. — 174 с.
11. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов / Ф.М.Русинов, М.Л.Разу, В.А.Денисов и др.; Под ред. Ф.М.Русинова, М.Л.Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2000. — 502 с.
12. *Забелин П. В. и др.* Предпринимательский менеджмент: Учебно-практическое пособие для экономических специальностей вузов / П.В.Забелин, П.В.Нестеров, В.Г.Федцов. — М.: ПРИОР, 1999. — 223 с.
13. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997. — 606 с.
14. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.

### Тема 5. Коммуникативное поведение в организации

1. Роль обмена информацией в организации.
2. Информационная подготовка принятия управленческих решений.
3. Коммуникационные процессы в организации. Правила хорошей коммуникации. Барьеры эффективности коммуникаций.
4. Обмен информацией и структура организации.

### Библиографический список:

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: Конспект лекций. — М.: ПРИОР, 1998. — 89 с.
3. *Менар К.* Экономика организаций / Пер. с франц.; Под ред. А.Г.Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 159 с.
4. *Милгром П., Робертс Д.* Экономика организация и менеджмент: Учебник: В 2-х т. / Пер. с англ.; Под ред. И.И.Елисеевой, В.Л.Тамбовцева. — СПб.: Экономическая школа; Санкт-Петербургский государственный ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики, 1999. — Т.1 (Библиотека «Экономической школы», вып.25). — 468 с.
5. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евченко. — М.: Дело, 1997. — 701 с.
6. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
7. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: ОЛБИС, 1997. — 192 с.
8. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Триада Лтд, 1999. — 477 с.
9. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 8: Управление программами и проектами / М.Л.Разу, В.И.Воропаев, Ю.В.Якутин и др. — 2000. — 302 с.
10. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
11. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 17: *Годин В.В., Корнеев И.К.* Управление информационными ресурсами. — 2000. — 334 с.

12. *Сотникова С.И.* Экономико-организационные основы управления маркетингом рабочей силы. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. — 184 с.
13. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 363 с.
14. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М; Интерэксперт, 1995. — 272 с.
15. *Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К.* Коммерческая деятельность: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. — 4-е изд. — М., 1998. — 327 с.
16. Энциклопедия офиса: Практическое руководство для секретаря / Сост. И.В.Самыкина. — М.: БИНОМ, 1995. — 400 с.

### **Тема 6. Принятие решений в организации**

1. Решение как элемент обратной связи. Типы управленческих решений. Стадии принятия решения.
2. Свойства решений. Факторы, влияющие на принятие решения.
3. Методы и процедуры принятия эффективных решений.
4. Процесс реализации управленческого решения.

#### **Библиографический список:**

1. *Диев В.С.* Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. — Новосибирск, 1998. — 163 с.
2. *Глуценко В.В., Глуценко И.И.* Разработка управленческого решения: Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов. — Железнодорожный (Моск. обл.): Крылья, 1997. — 398 с.
3. *Жданов С.А.* Экономические модели и методы в управлении. — М.: Дело и Сервис, 1998. — 176 с.
4. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — М.: ЮНИТИ, 2000. — 271 с.
5. *Карданская Н.Л.* Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие для вузов. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 288 с.
6. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — М.: Норма; ИНФРА-М, 1999. — 511 с.
7. *Юкаева В.С.* Управленческие решения: Учебное пособие. — М.: Дашков и К, 1999. — 291 с.
8. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 407 с.
9. *Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г.* Управление современным предприятием: Маркетинг. Менеджмент. Право. Интегрированные системы управления: Учебник. — М.: ЭКМОС, 1998. — 336 с.
10. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения: Учебник. — М.: ЭКМОС, 1998. — 247 с.
11. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалько. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
12. *Уолш К.* Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 359 с.
13. Основы научного управления: Курс лекций / Сост. П.В.Шеметов. — Новосибирск, 1987. — 321 с.
14. *Фатхутдинов Р.А.* Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. — 2-е изд., доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 272 с.
15. *Семиков В.Л.* Менеджер: Советы и рекомендации. — М.: Вузовская книга, 1998. — 127 с.
16. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
17. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.
18. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
19. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евченко. — М.: Дело, 1997. — 701 с.
20. *Шеметов П.В.* Методологические основы управления: Курс лекций по дисциплине «Менеджмент». — Новосибирск, 1998. — 220 с.
21. Искусство администрирования: Практическое пособие / Пер. с англ.; Под ред. Дебры Оллок. — М.: Финпресс, 1998. — 175 с.
22. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 364 с.
23. *Карпов А.В.* Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д.Шадрикова. — М.: Юрист, 1998. — 440 с.

## **Тема 7. Формирование группового поведения в организации**

1. Побудительные мотивы формирования групп. Групповая динамика.
2. Формальные и неформальные организации. Эффективность деятельности группы.
3. Факторы, определяющие поведение людей в группе: статус, роль, групповая норма.
4. Конформные реакции как механизм подчинения человека группе.

### **Библиографический список:**

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. *Мендра А.* Основы социологии: Учебное пособие для вузов / Пер. с франц. — М.: NOTA BENE, 2000. — 342 с.
3. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента: Учебник / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. — М.: Дело, 1998. — 799 с.
4. *Шеметов П.В.* Методологические основы управления: Курс лекций по дисциплине «Менеджмент». — Новосибирск, 1998. — 220 с.
5. *Литвак М.Е.* Если хочешь быть счастливым. — Ростов н/Дону: Феникс, 1998. — 637 с.
6. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко; Отв. ред. М.В.Удальцова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 150 с.
7. Введение в психологию: Учебник для высшей школы / А.В.Брушлинский, В.П.Зинченко, Т.П.Зинченко и др.; Под общ. ред. А.В.Петровского. — М.: Академия, 1996. — 494 с.

## **Тема 8. Лидерство в организации**

1. Лидерство как процесс и как свойство. Лидерские функции.
2. Теории лидерства и их практическое применение.
3. Трансформационное и харизматическое лидерство.

### **Библиографический список:**

1. *Папкин А.И.* Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 288 с.
2. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евченко. — М.: Дело, 1997. — 701 с.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — 528 с.
4. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
5. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: ОЛБИС, 1997. — 192 с.
6. *Армстронг М.* Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. — Ростов н/Дону: Феникс, 1998. — 509 с.
7. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 2: Организация и ее деловая среда / В.Г.Смирнова, Б.З.Мильнер, Г.Р.Латфуллин, В.Г.Антонов. — 2000. — 174 с.
8. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
9. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
10. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник для вузов по специальности и направлению «Менеджмент». — М.: Аспект-Пресс, 1999. — 278 с.
11. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 363 с.
12. Лидерство: Психологические проблемы в бизнесе: По материалам американских исследователей / В.А.Хашченко, М.Вoucher, J.P.Cangemi и др.; Под ред. Т.Н.Ушаковой. — Дубна: Феникс, 1997. — 173 с.

## **Тема 9. Конфликт в организации**

1. Конфликт как процесс. Стадии конфликта. Условия и причины возникновения конфликтной ситуации.
2. Типы конфликтов.
3. Стратегии управления конфликтами. Пути разрешения конфликтной ситуации.

### Библиографический список:

1. *Дубровин Ю.И.* Конфликтология и безопасность. Введение в практическую конфликтологию: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. — 39 с.
2. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: Конспект лекций. — М.: ПРИОР, 1998. — 89 с.
3. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учебное пособие для высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент» и «Маркетинг». — М.: ЮНИТИ, 1999. — 472 с.
4. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евенко. — М.: Дело, 1997. — 701 с.
5. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.
6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям и направлениям. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 2000. — 528 с.
7. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
8. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: ОЛБИС, 1997. — 192 с.
9. *Семиков В.Л.* Менеджер: Советы и рекомендации. — М.: Вузовская книга, 1998. — 127 с.
10. *Глуценко В.В.* Менеджмент: Системные основы. — 2-е изд., доп. и испр. — Железнодорожный (Моск. обл.): Крылья, 1998. — 223 с.
11. *Армстронг М.* Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. — Ростов н/Дону: Феникс, 1998. — 509 с.
12. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по экономическим специальностям. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Новое знание; Минск: Остожье, 1999. — 336 с.
13. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
14. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник для вузов по специальности и направлению «Менеджмент». — М.: Аспект-Пресс, 1999. — 278 с.
15. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, И.Е.Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 296 с.
16. Конфликты и переговоры: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. Ю.В.Погореловой. — Ростов н/Дону: Феникс, 1997. — 190 с.
17. Конфликтология: Учебник для вузов по специальностям «Философия», «Социальная работа», «Психология», «Юриспруденция» / О.В.Аллахвердова, В.И.Викторов, М.В.Иванов и др.; Отв. ред. А.С.Кармин. — СПб.: Лань, 1999. — 443 с.
18. *Вересов Н.Н.* Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя: Учебно-методическая литература для вузов и школ. — М.: Изд-во Московского психолого-социального ин-та; Флинта, 1998. — 109 с.
19. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — Расш. изд. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 254 с.
20. *Крам Т.Ф.* Управление энергией конфликта: Как превратить работу в творчество / Пер. с англ. — М.: АСТ; РЕФЛ-бук, 2000. — 283 с.
21. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликтология: Учебное пособие для системы повышения квалификации работников образования. — Минск: Университетское, 2000. — 246 с.
22. *Анциутов А.Я., Штилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 551 с.

### Тема 10. Изменения в организации

1. Важность изменений. Основные виды изменений. Освоение организацией новой идеи.
2. Программы изменений: размораживание, изменение, замораживание.
3. Причины сопротивления изменениям. Методы ослабления сопротивления изменениям.

### Библиографический список:

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. Управление организацией: Учебник / Г.Л.Азоев, В.П.Баранчеев, В.Н.Гунин и др.; Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.Н.Саломатина. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 668 с.
3. Управление организацией: Учебник / Г.Л.Азоев, В.П.Баранчеев, В.Н.Гунин и др.; Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.Н.Саломатина. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 668 с.
4. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учебное пособие для высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент» и «Маркетинг». — М.: ЮНИТИ, 1999. — 472 с.
5. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие / Л.С.Барютин, С.В.Валдайцев, А.В.Васильев и др.; Под ред. П.Н.Завлина и др. — М.: Экономика, 2000. — 475 с.

6. Менеджмент организации: Учебное пособие / З.П.Румянцева, Н.А.Соломатин, Р.З.Акбердин и др.; Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 430 с.
7. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / П.Н.Завлин, А.К.Казанцев, Л.Э.Миндели и др.; Под ред. П.Н.Завлина и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1998. — 567 с.
8. Социальный менеджмент: Учебник по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В.С.Афанасьев, М.В.Баглай, А.А.Беляев и др.; Науч. ред. Д.В.Валовой. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 384 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. — 501 с.
10. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 13: Соловьев Б.А. Управление маркетингом. — 2000. — 265 с.

### **Тема 11. Деловые переговоры**

1. Начальные условия переговоров. Параметры переговоров: предмет переговоров, объект торга или сфера интересов, временные рамки, темп.
2. Подготовка к переговорному процессу. Умения и навыки ведения переговоров.
3. Факторы, определяющие результаты переговоров.
4. Влияние национальных различий на процесс деловых переговоров.

#### **Библиографический список:**

1. Теория и практика референтской деятельности: Учебное пособие / О.Я.Гойхман, Т.В.Гордиенко, Т.М.Надеина и др.; Под ред. О.Я.Гойхмана. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 270 с.
2. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996. — 230 с.
3. Колышкин В.В. Практические основы делового общения: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАС, 1996. — 96 с.
4. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 189 с.
5. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
6. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. — Ростов н/Д: Феникс, 1998. — 509 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по экономическим специальностям. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Новое знание; Минск: Остожье, 1999. — 336 с.
8. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
9. Карташова Л.В. и др. Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
10. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки / Пер. с англ.; Маккей Х. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы / Пер. с англ. Б.Карлоф. — Уфа: Академия менеджмента; М.: Экономика, 1993. — 367 с.
11. Грачев Ю.Н. Ведение переговоров с инофирмами. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 121 с.
12. Сухарев В.А. Этика и психология делового человека. — М.: Гранд; Фаир, 1997. — 400 с.
13. Конфликты и переговоры: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. Ю.В.Погореловой. — Ростов н/Д: Феникс, 1997. — 190 с.
14. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 301 с.
15. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко; Отв. ред. М.В.Удальцова. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 150 с.
16. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — Расш. изд. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 254 с.
17. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров: Деловой бестселлер / Пер. с англ. В.Ноздриной // Азбука делового общения: Советы начинающему бизнесмену. — Минск: Парадокс, 1996. — 416 с.
18. Джеймс Д. Эффективный саммаркетинг. Искусство создания положительного образа / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 125 с.
19. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. — Минск: Амалфея, 1997. — 383 с.
20. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров: Рекомендации для успешного проведения переговоров / Пер. с нем. С.П.Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 112 с.
21. Энциклопедия офиса: Практическое руководство для секретаря / Сост. И.В.Самыкина. — М.: БИНОМ, 1995. — 400 с.

## Тема 12. Организационная культура

1. Факторы, формирующие организационный климат.
2. Организационная культура и эффективность деятельности организации. Свойства организационной культуры.
3. Подходы к организационной культуре: когнитивный, внутренний, символический, побуждающий.
4. Классификационные признаки и характеристики существующих культур организаций.

### Библиографический список:

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. *Гончарук В.А.* Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — 528 с.
4. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.
5. *Беляев А.А., Коротков Э.М.* Системология организации: Учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент». — М.: ИНФРА-М, 2000. — 181 с.
6. *Журавлева Л.А.* Стратегический менеджмент: принципы и методы: Учебное пособие по разработке и реализации стратегии. — Новосибирск, 1999. — 267 с.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин и др.; Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
8. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
9. *Браим И.Н.* Культура делового общения: Учебные для учащихся средних специальных учебных заведений экономического профиля. — 2-е изд., стер. — Минск: Экоперспектива, 2000. — 174 с.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ (ЭКЗАМЕНУ)

1. Предмет, объект и методы исследования в организационном поведении. Основные проблемы организационного поведения и уровни их рассмотрения.
2. Особенности организационного поведения в России.
3. Персональное развитие в организации. Предпосылки, формы развития, факторы, тормозящие персональное развитие.
4. Личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации (концепция К.Платонова).
5. Биологически обусловленная подсистема личности. Составляющие подсистемы и их характеристики.
6. Социально обусловленная подсистема личности (направленность, отношения). Особенности восприятия человека человеком.
7. Влияние стресса на индивидуальную деятельность. Группы причин стресса. Примеры.
8. Мотивация деятельности о системе организационного поведения. Определение понятий «нужда», «мотив», «потребность», «вознаграждение».
9. Группы научных концепций, изучающих проблемы потребностей; их сущность и специфические особенности.
10. Содержательные теории мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера. Д. МакКлелланда, Ф.Герцберга.
11. Процессуальные теории мотивации: ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера.
12. Теории управления человеком: «Х», «У», «А», «Z».
13. Модели проектирования работы в организации. Выбор модели. Примеры.
14. Информационная подготовка принятия управленческих решений. Методы сбора информации.
15. Коммуникационные процессы в организации. Навыки эффективных коммуникаций.
16. Модель процесса коммуникации. Барьеры коммуникации.
17. Применение мотивационных теорий в практике управления организацией.
18. Роль решения в управлении. Определение понятия «управленческое решение», типы решений.
19. Стадии принятия решения. Свойства решений. Оптимальная модель принятия решений.
20. Факторы, влияющие на принятие решений. Ловушки неэффективных решений.
21. Методы решения проблем: мозговая атака, синектика, горизонтальное (латеральное) мышление.
22. Составные части процесса реализации управленческого решения. Их характеристики.

23. Управленческие воздействия: запрещение, предписание, ограничение, ориентирование.
24. Индивидуальное исполнение в организации: типы исполнения; факторы, определяющие качество исполнения.
25. Делегирование полномочий. Выгоды делегирования для руководителя и подчиненных.
26. Оценка индивидуального исполнения. Ошибки оценок исполнения. Примеры.
27. Похвала и наказание как факторы мотивации. Требования, обеспечивающие их действенность. Примеры.
28. Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные.
29. Организация как система отношений между группами людей. Определение понятия «группа», классификация групп.
30. Формальные и неформальные группы; принципы формирования и управления.
31. Факторы, определяющие эффективность деятельности группы.
32. Роль как функция социального положения человека. Ключевые аспекты ролей.
33. Социальный и личностный статус индивида. Факторы, определяющие статус. Пути изменения статуса.
34. Групповые нормы: универсальные и частные. Классы норм.
35. Этапы формирования группы. Конформные реакции.
36. Понятия «руководитель» и «лидер»: их общность и различия.
37. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации.
38. Силь руководства: авторитарный, либеральный, демократический. Адаптивное руководство.
39. Природа и определение понятия лидерства. Традиционные концепции лидерства.
40. Ситуационные концепции лидерства.
41. Поведенческие концепции лидерства.
42. Теория лидерских качеств.
43. Концепция харизматического лидерства.
44. Конфликты в организации. Понятие «конфликт», уровни и причины конфликтов.
45. Подходы к рассмотрению сущности конфликтов: традиционный; с точки зрения человеческих отношений; с точки зрения взаимодействия.
46. Конфликт как процесс. Стадии конфликта.
47. Управление конфликтом. Схема анализа конфликта. Стили разрешения конфликтных ситуаций.
48. Начальные условия переговоров. Этапы переговорного процесса.
49. Навыки ведения деловых переговоров. Влияние национальных различий на процесс переговоров.
50. Основные виды изменений в организации. Причины сопротивления изменениям. Принципы организации работы при внедрении нововведения.
51. Поведенческие проблемы, возникающие при реструктурировании организации.
52. Понятие «организационная культура», ее свойства и функции. Факторы, влияющие на формирование организационного климата.
53. Подходы к организационной культуре: внутренний, когнитивный, символический, побуждающий.
54. Влияние национальной культуры на культуру организации. Модели Хофстедта, Лэйна и Ди Стефано.

# **КУРС ЛЕКЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Тексты лекций подготовлены:

канд. экон. наук, доцент **В.А.Воловский** — темы: 1, 3, 4, 5, 7, 10  
канд. экон. наук, ст. преп. **В.В.Гаврилова** — темы 2, 6, 8, 9, 11, 12

# ТЕМА 1

## ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. ПРОБЛЕМЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Для руководителя было бы замечательно иметь возможность сидеть и бездельничать, получая удовольствие от сознания того, что все члены его коллектива получают удовлетворение от выполнения порученных им заданий на благо общего дела. Но работа руководителя редко бывает столь простой. Обычно нет времени, чтобы сидеть и бездельничать. К тому же предположение о том, что каждый получает удовлетворение от содействия общему делу, часто выглядит весьма проблематичным.

Безусловно, поведение целенаправленно, но как объяснить его с точки зрения счастья и удовлетворения? Один из вариантов — спрятаться за предположение относительно чужаковости, свойственной человеческому поведению. Более систематический подход был разработан Дугласом МакГрегором. Этот подход, который он назвал теорией X, представляет собой ряд предположений относительно человеческого поведения:

- среднему человеку присуща неприязнь к работе, и он будет по возможности стараться избежать ее;
- из-за этого большинство людей необходимо принуждать, проверять, направлять или даже угрожать им наказанием, чтобы заставить их прикладывать достаточные усилия для достижения целей организации;
- средний человек предпочитает, чтобы им руководили, старается избежать ответственности, обладает сравнительно малым честолюбием и, в первую очередь, стремится к безопасности.

Поэтому МакГрегор не отстаивает теорию X, он предлагает альтернативную совокупность предположений о человеческом поведении, которую он назвал теорией Y:

- обычному человеку не свойственна неприязнь к работе: в зависимости от условий работа может быть источником удовлетворения или наказания;
- люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль при выполнении задач, за которые они несут ответственность;
- средний человек при надлежащих условиях хочет не только принимать ответственность, но и стремится к ней; гораздо большие массы людей на самом деле способны вносить творческий вклад в решение проблем организации, чем это имеет место в реальности.

В реальной жизни присутствует действие обеих теорий. Тенденция существования в организации либо теории X, либо теории Y, возможно, обуславливается тем, что люди реагируют на имеющиеся о них представления; если работники чувствуют, что им не доверяют, то они вполне могут вести себя таким образом, что и не будут заслуживать доверия.

Ошибки в человеческих отношениях, совершаемые старшими руководителями в отношении подчиненных, чаще всего вытекают из следующих предположений:

**Ошибка 1.** Реальный мир именно таков, каким его считают (под реальным понимается мир в том виде, в каком его видит руководитель).

Большинство специалистов сходится во мнении, что люди стараются действовать на основе того, что они считают реальностью. Проблема возникает в связи с тем, что все видят не одну и ту же реальность.

Даже когда люди смотрят на один и тот же объект (или процесс), то обычно видят его по-разному. (пример: французский фильм «Мужчина и женщина»). Увольнение одного человека может открыть возможности другому; исследование методов работы, проводимое одним, может угрожать практике другого.

Чтобы избежать проблем в человеческих отношениях, руководитель должен признать, что существуют другие реальности, и их необходимо учитывать. Это значит, что руководитель должен выяснить, что именно другие рассматривают в качестве их собственной реальности и учитывать это как справедливое мнение.

**Ошибка 2.** Все работают для достижения одних и тех же целей. Когда дело доходит до работы, то руководители часто попадают в ловушку предположения о том, что каждый в организации работает (или должен работать) ради достижения одних и тех же целей, а именно целей организации. Интуитивно он, возможно, знает, что это заблуждение, однако при принятии решения многие руководители считают само собой разумеющимся, что люди, которые будут выполнять решение, будут с желанием сотрудничать ради достижения целей организации.

Очень часто истинные причины того, почему люди сотрудничают (т.е. работают с желанием), не имеют ничего общего с достижением целей организации и связаны с достижением этими людьми собственных целей; к счастью, во многих случаях эти два вида целей не являются несовместимыми. Считается, что искусство эффективного управления людьми заключается в обеспечении того, чтобы личные цели и цели организации совпадали; тогда их можно достичь одновременно. Но чтобы добиться такого счастливого стечения обстоятельств, руководитель должен знать хотя бы что-то о целях, к которым люди стремятся в работе, а также знать о некоторых потребностях, заставляющих людей работать с желанием в условиях, которые могли бы показаться неприятными или тяжелыми.

**Ошибка 3.** Факты говорят сами за себя. Реальные проблемы, конечно, заключаются в том, что факты действительно говорят сами за себя, но они дают совершенно разные сообщения разным людям.

Это сбивает в обоих направлениях, т.е., по всей вероятности, действия руководства могут быть в такой же степени неправильно интерпретированы, как и действия рядовых работников. Это является мощным источником потенциального конфликта, который может только нарушить взаимоотношения и уменьшить эффективность, если только он не будет потушен. Что можно здесь сделать? Одна возможность заключается в том, чтобы научить руководителей больше работать с причинами, а не с симптомами проблем в человеческих взаимоотношениях (пример: жена, недовольная работой мужа: частые командировки, мало время посвящает семье и т.д. — это все симптомы, причина — в малом заработке). Значит, необходимо обеспечить, чтобы руководители более внимательно относились к движущим силам и сложностям человеческого поведения. Дополнительный подход может заключаться в совершенствовании потока общения в обоих направлениях (руководитель — подчиненный), чтобы избежать недопонимания.

Многие руководители строят большую часть своей руководящей деятельности именно на этих суждениях. Возможно, на практике это единственный реальный путь к действию. Часто приходится упрощать факты, чтобы вообще добиться хоть какого-то продвижения. Если пытаться учитывать все сложности, то в результате можно прийти к параличу. Однако, если человеческие отношения развиваются неправильно, как это часто бывает, то причина этого может заключаться не в том, как делаются дела, а в том, какие суждения строились относительно людей, делающих эти дела.

## 2. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В своей основе человеческое поведение направлено на достижение некоторой цели. Это так называемое «целенаправленное» поведение, которое не просто имеет место, но обладает целью.

Некоторые специалисты утверждают, что нашей основной целью является удовлетворение потребностей, которые мы испытываем как люди. Наше поведение, таким образом, основывается на потребностях. Если это так, то очевидно, что менеджеры должны очень четко ощущать потребности членов своего коллектива, т.е. учитывать цели, которые могут стоять перед каждым из них. Если Вы пытаетесь стимулировать людей, то будет мало пользы от вознаграждения и прочих стимулов, которые не совпадают с основными потребностями людей. Вознаграждение является вознаграждением только тогда, когда оно соответствует каким-то неудовлетворенным потребностям.

Таким образом, один из путей в попытке объяснить поведение человека основан на выяснении тех потребностей человека, которые он стремится удовлетворить. Один из подобных подходов предполагает, что в действительности существует 5 уровней потребностей (Маслоу). Потребности образуют определенную иерархию, так как потребности низшего уровня должны удовлетворяться в первую очередь. После того, как эти потребности удовлетворены (именно после этого!), человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня (схема 1).

**2-я концепция.** Альдерфер в своем подходе делает меньший упор на строгую иерархичность порядка удовлетворения потребностей. Потребности различных уровней могут действовать одновременно, и совсем необязательно существование автоматического перехода от одного уровня к последующему. Возможна компенсация потребностями более низкого уровня там, где потребности высокого уровня не могут быть удовлетворены.

Удовлетворение человеческих потребностей действительно имеет смысл, но необходимо осознавать, что может случиться, если эти потребности не будут удовлетворены или источник удовлетворения ликвидируется. Если люди чувствуют, что какой-то элемент удовлетворения их текущих потребностей может быть устранен, то вполне вероятно, что они будут реагировать отрицательно. Запрет на работу в сверхурочное время, угроза сокращения, ухудшение условий труда, деспотические инструкции, которые ставят под сомнение чувство самоуважения, — все это может привести к такой реакции, как снижение производительности, появление заболеваний, связанных со стрессами, или к забастовкам.

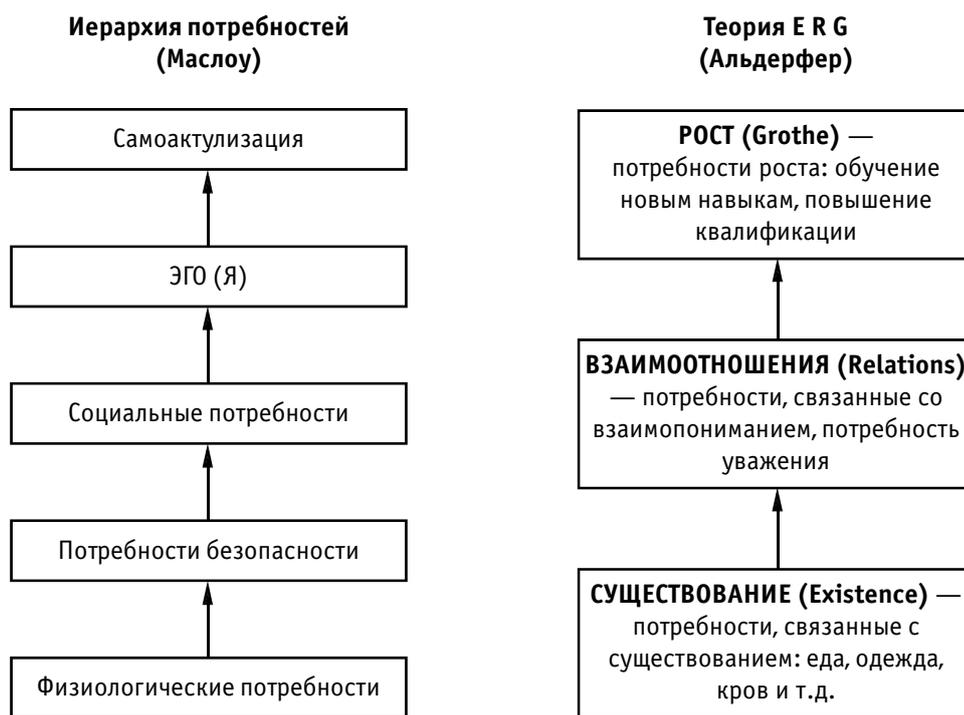


Схема 1. Система потребностей работника

### 3. РОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Еще один способ объяснения поведения заключается в осознании того, что большую часть времени человек играет какую-то роль, а более точно, человек играет несколько ролей. Особенно большое значение имеет идея о «ролевом ожидании».

Большую часть времени человек пытается выполнять то, что другие ожидают от него, от его конкретной роли. Человек играет роль, которая была создана для него. Некоторым руководителям, возможно, трудно воспринимать идею «игры». Если это действительно так, можно попробовать проследить, как часто можно быть действительно самим собой в работе, как часто удастся рассказать начальнику о своих истинных ощущениях, если человек играет роль подчиненного, или как часто приходится делать и говорить вещи, которые заставляют чувствовать себя неуютно, если человек играет роль начальника.

Стоит помнить, что и все остальные играют свои роли так, как, по их мнению, роли должны быть сыграны, и иногда даже переигрывают. Этим можно часто объяснить излишнюю демонстрацию власти со стороны какого-то начальника, который не совсем уверен в своей власти, и демонстрацию независимости со стороны служащего, которому роль подчиненного не по духу.

Поведение является ролевым в том смысле, что человек старается сыграть роль так, как, по его мнению, она должна быть сыграна. Причина того, что он пытается сыграть эту роль, связана с удовлетворением его человеческих потребностей. Однако, играя роль, которая противоречит его образу мышления, человек может прийти к неудовлетворенности работой или ситуацией или даже к сильному стрессу.

Строго говоря, ролевое поведение практически не отличается от любого другого вида целенаправленного поведения. На него обращают внимание только потому, что это может объяснить некоторые явные особенности в поведении, с которыми приходится сталкиваться на работе, когда люди играют свои роли. Люди имеют различные взгляды на реальность и, вероятно, поэтому реагируют на свои роли и роли других людей по-разному.

#### **4. ЗАУЧЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Еще одна форма человеческого поведения — это поведение по заученным моделям или образцам (пример: отработка приемов в армии до «автоматизма»).

Человек быстро познает то, какие виды поведения идут ему на пользу, а какие нет. Естественно, что он будет придерживаться тех методов, которые срабатывают хорошо, и будет избегать тех, которые не отличаются этим качеством.

Проблема возникает тогда, когда люди были вынуждены в какой-то момент в прошлом придерживаться «экстремального» поведения с целью удовлетворения их потребностей. Вполне вероятно, что они будут держаться той же линии в будущем для удовлетворения подобных потребностей, а при изменении обстоятельств это же может стать неуместным и даже возмутительным (пример: ребенок, криком добившийся необходимой ему игрушки, перекрытие железнодорожной магистрали для «выколачивания» пенсий и зарплаты и т.д.).

Руководитель реагирует на подобное поведение подчиненных в резкой форме, это может оказаться непродуктивным и привести к недостатку понимания, которое является основой хороших человеческих взаимоотношений. Таким образом, руководителю очень полезно уметь выявить заученное поведение, чтобы он мог приспособить свою реакцию к такому поведению и спрогнозировать его. В конце концов, это еще одна форма целенаправленного поведения, которая некогда хорошо работала.

#### **5. СТОЛКНОВЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ**

Является заблуждением предполагать, что все работают для достижения одних и тех же целей, а именно целей организации. Каждый отдельный человек имеет свой набор целей и потребностей и все, включая и хождение на работу, направлено на достижение этих целей и удовлетворение этих потребностей. Если это можно выполнить, способствуя достижению целей организации, то это замечательно, это своеобразный рецепт гармонии. Но ни для кого не должен быть сюрпризом тот факт, что весьма часто происходит конфликт интересов.

И ничего патологического или страшного в этом нет. Экономический и политический смысл этого конфликта основывается на противоречии между тем, как работает система, и тем, как она должна работать. Очень важно осознавать несколько простых фактов относительно подобных конфликтов:

1. Не следует считать, что сотрудничество является нормальным, здоровым и должным состоянием, а конфликт и оппозиция являются патологическими отклонениями. И то, и другое допустимо и тоже не является нормой или не дано природой или Богом.

2. Не следует считать, что конфликты возникают вследствие ошибок, по вине тех, кто возражает, будучи сам неправым, заблуждающимся, находящимся в замешательстве или психологически обеспокоенным (или, в экстремальных случаях, просто злым). Позиция другого человека может быть вполне разумной и рациональной.

3. Организация, как и другие социальные институты, так же как семьи или малая группа, содержат одновременно как сотрудничество, так и конфликты.

Эффективное управление строится не на устранении конфликта как такового (что в конце концов и невозможно), а на способности выявить конфликт, противостоять ему и пытаться использовать его конструктивно.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что является предметом и объектом дисциплины «организационное поведение»?
2. Как можно интерпретировать понятие «организационное поведение»?
3. Какие методы исследования используются в организационном поведении?
4. Назовите основные проблемы, с которыми сталкивается руководитель.
5. Что такое «ролевое поведение»?
6. Что такое «заученное поведение»?
7. Почему возникает отчужденное поведение работника и в чем оно проявляется?
8. Как может проявляться основное управленческое отношение?
9. Приведите примеры столкновения интересов работников и организации.
10. Приведите примеры гармонизации интересов работников и организации.

## ТЕМА 2

# ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Постоянное совершенствование управленческого персонала и его деятельности — залог устойчивости и эффективности функционирования организации. Задачами организации в целом, отдельных подразделений и работников являются определение и оценка потребностей в обучении, специальной подготовке и их удовлетворение. Для этого могут быть выбраны различные формы: самообучение, обучение, обучение в деятельности. Возможна интенсивная подготовка к управленческой деятельности, осуществляемая в разнообразных тренинговых группах. Активное освоение закономерностей организационного поведения предполагает формирование теоретических представлений, умений, навыков и использование их на практике. Для обеспечения успешности управленческой деятельности недостаточно лекций, изучения специальной литературы, разбора деловых ситуаций, решения типовых задач по организационному поведению. У руководителей должны быть сформированы управленческие навыки, что возможно лишь при неоднократном повторении действий. Эффективное управление организационным поведением предполагает творческое решение задач, выявление новых закономерностей, учитывающих многообразие человеческого фактора и его проявлений в разнообразных ситуациях. В этих условиях особое значение приобретает такая форма обучения, как обучение в деятельности.

*Мотивация к обучению в деятельности обусловлена:*

- Неудачами. Неудачи служат индикатором низкого качества управленческой деятельности и подталкивают руководителя к поиску ее более успешных моделей.
- Стремлением к достижениям. Руководитель осознает, что наивысшие достижения предполагают совершенствование всех составляющих организации.
- Наличием барьеров. Любое препятствие — это повод для поиска путей его преодоления, возможный вариант поиска — обучение в деятельности.
- Успешными моделями деятельности. Блестящие руководители привлекают к себе внимание окружающих, пробуждают стремление к подражанию, анализу и обобщению информации, позволяющей раскрыть и использовать тайны управленческого мастерства.

*Мотивацию к обучению в деятельности тормозят:*

- Уверенность в себе. Если руководитель уверен в том, что его знаний, умений, жизненного и управленческого опыта, интуиции вполне достаточно для решения любых самых сложных задач, а неудачи являются лишь результатом неблагоприятного стечения обстоятельств, то его развитие в значительной степени тормозится. Для таких руководителей типично следующее высказывание: «Огромный опыт накоплен, и сегодня мне безразлично, чем управлять. Я готов возглавить школу, магазин, ферму, правительство. Особой подготовки это не потребует».
- Установки. Примером установки может служить уверенность руководителя в том, что «человек таков, каков он есть» и изменить его нельзя, а управленческая деятельность отражает сущность человека. Следовательно, пределы ее совершенствования существенно ограничены.

Сущность обучения в деятельности заключается в отработке управленческих навыков в реальной деятельности, формировании ее эффективных моделей.

*Включение обучения в текущую деятельность предполагает:*

- сбор информации;
- постановку цели;
- определение стандартов исполнения;
- планирование деятельности с учетом целей развития личности;
- установление наличия достижений;
- оценка отклонений от стандартов;
- принятие решения о дополнительных действиях.

## 2. ЛИЧНОСТЬ, РАБОТА, СРЕДА

*Основными условиями, влияющими на развитие работника, являются:*

- особенности деятельности;
- особенности среды, культуры, климата организации;
- начальник, подчиненные, коллеги;
- понимание учебного процесса;
- прошлый опыт обучения;
- индивидуальный стиль обучения;
- мотивация обучения и ограничения.

## 3. НАВЫКИ ОБУЧЕНИЯ

- установление управленческих стандартов исполнения работы;
- оценка достижений;
- определение потребностей в обучении;
- определение возможностей обучения;
- анализ личностных предпочтений и ограничений в обучении;
- постоянное развитие учебных планов.

*Способности к обучению в деятельности складывается из:*

- способности устанавливать для себя эффективные критерии обучения;
- способности оценивать эффективность собственной деятельности;
- способности оценивать свои потребности;
- способности планировать личное обучение;
- способности оценивать учебный процесс;
- умения слушать;
- умения принимать помощь других;
- способности воспринимать информацию, имеющую негативную окраску и касающуюся результатов и характеристик собственной деятельности;
- умения рисковать;
- умения анализировать успешные модели поведения;
- способности к самопознанию.

Хорошо известная пословица рекомендует руководителям учиться на ошибках других, анализируя причины возникновения неблагоприятных последствий, выявляя оптимальные в сложившейся ситуации подходы, методы, способы действия. Использование нижеприведенной таблицы позволит руководителям систематически исследовать как свои, так и чужие управленческие ошибки, интенсифицировать накопление опыта, избегать однотипных ошибок, устранив их причины.

Таблица 1

**Анализ причин ошибок руководителя**

Тип ошибок	Причины
1. Ошибки обнаружения критических ситуаций	Избыточная информация, дефицит информации искажения (ложная информация), запаздывание информации, неоднозначность интерпретации данных
2. Неточность идентификации ситуации	Наличие противоречивой информации, влияние установок, влияние эмоционального фона
3. Неверная расстановка приоритетов	Влияние стереотипов, трудоемкость анализа информации, неверно понята цель
4. Ошибочный выбор действий	Абсолютизация командного воздействия, недооценка последствий
5. Низкая эффективность контроля	Избыток контрольных действий. Отсутствие системы контроля
6. Ошибки распределения функций	Неадекватная оценка подчиненных, объема и характера работ

### **Контрольные вопросы:**

1. Почему работник должен развиваться?
2. Какие формы делового развития работника существуют в организации?
3. Что дает постоянное профессиональное развитие работнику?
4. Что дает постоянное профессиональное развитие организации?
5. Что может ускорить этот процесс?
6. Какие препятствия существуют в процессе профессионального развития работника?
7. Как можно управлять инициативой работника, чтобы она работала на организацию?
8. В чем состоят особенности творческих личностей?
9. Какие критерии развития личности вы знаете?
10. Кто важнее для фирмы: творческие мужчины или творческие женщины?

## ТЕМА 3 ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

---

### 1. СИСТЕМА ПОНЯТИЙ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Рассмотрим систему понятий, связанную с изучением вопросов индивидуальной мотивации.

Нужда — это объективно испытываемая человеком необходимость в определенных условиях жизнедеятельности, без которых он не может существовать как организм и личность. Совокупность нужд, зависящих от уровня развития общества, составляет потенциальный источник активности, которая проявляется во взаимодействии личности с окружающим миром в процессе деятельности.

Потребность — это осознанное или неосознанное отражение нужды в чем-либо, выраженное в различных переживаниях. Именно потребность как отражение объективной нужды выступает первым внутренним побудителем поведения и деятельности. Сама «нужда» (органическая и социальная), если она не отражена психически, субъективно не может стать побудителем к деятельности (например, конура для собаки).

Мотивы — это сознательные побуждения, выраженные чувствами, стремлениями, представлениями и мыслями, связанными, прежде всего, с теми объектами, которые отвечают определенной потребности. Просьба, требование, приказ и некоторые другие воздействия окружающей среды, отражаясь в сознании, могут стать мотивами для ответных действий вопреки существующим потребностям личности.

Цели деятельности не вытекают прямо из потребностей и мотивов личности. Безразлично, будет ли совпадать или нет личностный смысл деятельности с ее объективным значением, работник, прежде всего, должен иметь цель — ясное представление о результате своих действий, иначе он не сможет даже начать деятельность. Определяющим моментом, организующим ту или иную деятельность личности, являются не мотивы сами по себе, а цели и соответствующие им мотивы.

Поведение работника направлено на удовлетворение наших человеческих потребностей. Состав человеческих потребностей (в группировке различных авторов) мы рассматривали ранее. Отметим только, что при анализе потребностей очень важно помнить ряд моментов:

- каждый человек имеет свою совокупность потребностей или эти совокупности могут в значительной мере различаться от работника к работнику;
- относительная важность каждой потребности может меняться с течением времени;
- человек может удовлетворить эти потребности только путем достижения целей (еда, кров, членство, статус);
- результаты (в смысле: вознаграждение или наказание) нашего личного поведения помогают определить, будет ли это поведение в дальнейшем поддерживаться или оно будет изменено.

Для того, чтобы вознаграждение подтолкнуло человека к деятельности (а наказание к бездеятельности), человек должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения. Некоторые виды вознаграждения приходят:

- Независимо от приложенного усилия, и вряд ли они будут действовать как факторы мотивации (например, выплаты из фондов социального страхования, наследство и т.п.).
- Другие же непосредственно связаны с усилиями и могут стимулировать деятельность.
- Наконец, есть вознаграждения, которые связаны с усилиями только вероятностным образом (вознаграждение не гарантировано, даже если человек прилагает усилия, но до тех пор, пока человек верит, что, прилагая усилия, он может увеличить вероятность получения вознаграждения: получение ордена, медали, почетного звания и т.п.).

Для целей стимулирования большую важность представляет именно наличие связи между усилием и вознаграждением. Однако усилие вознаграждается очень редко (хотя потеть приходится часто), за исключением тех случаев, когда оно приводит к хорошим показателям, например, к увеличению выпуска продукции или повышению качества. Мотивация будет низкой, если связь между усилием и качеством выполнения слаба. Любая попытка увеличить мотивацию обречена на провал, если не обращать должного внимания на связь между усилием и качеством выполнения работы (схема 2).

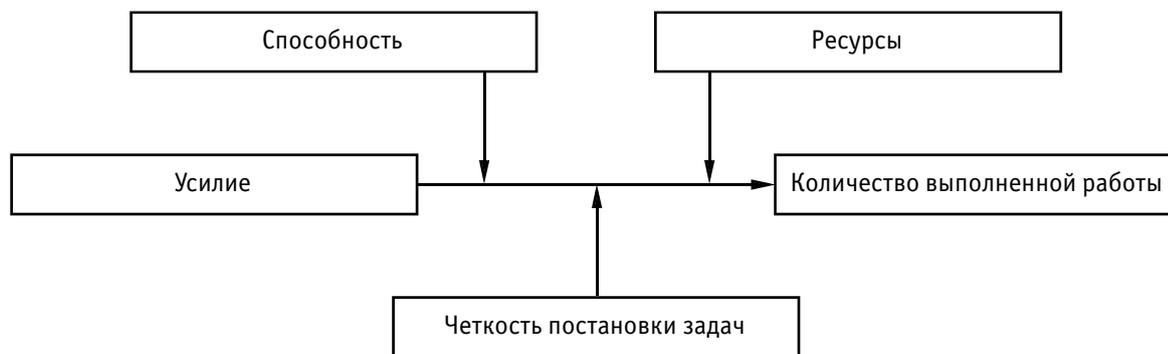


Схема 2. Факторы, влияющие на силу связи между усилием и качеством выполнения работы

Чтобы эти факторы были правильными, менеджеру необходимо обращать внимание на аспекты руководства людьми, очень редко рассматриваемыми с точки зрения мотивации.

*Способность.* Вы как руководитель должны быть уверены в том, что человек обладает необходимыми знаниями и умениями и способен выполнять работу с требуемым качеством. Это зависит как от процедуры отбора людей, так и от процесса подготовки кадров.

*Четкость постановки задач.* Это означает степень осведомленности работника о том, что же от него требуется, т.е. каково в действительности желаемое качество выполнения работы. Постановка четких и «измеримых» задач — это один из важных подходов. Между тем то, что Вы понимаете под словом «четкий» и то, что под этим понимает Ваш подчиненный — может отличаться. Многие руководители не прикладывают достаточных усилий, чтобы объяснить своим подчиненным, что от них требуется, или проверить, правильно ли понял подчиненный, что от него требуется, и чувствует ли он себя способным осуществить поставленные требования.

*Ресурсы.* Необходимые ресурсы для выполнения работы — это соответствующие инструменты, материалы и оборудование, а также необходимая информация и время. Если какой-то из этих факторов отсутствует, то люди будут чувствовать, что качество выполненной работы зависит не только от их усилий, но и от факторов, выходящих за пределы контроля этих работников.

Одним из самых распространенных видов вознаграждения являются деньги. Оплата является важной причиной того, почему большинство людей ходит на работу, хотя это и не единственное вознаграждение, которое люди получают от работы. Когда менеджеры ищут пути, чтобы побудить людей работать лучше или с более высокой производительностью, финансовые стимулы являются единственным видом вознаграждения, о котором менеджеры знают.

Какая же из систем оплаты труда является лучшей?

Совершенно очевидно, что система оплаты имеет больше шансов на успех, если она:

- а) тщательно выбрана и приспособлена для удовлетворения потребностей организации (и работников), в которой система оплаты должна применяться;
- б) подразумевает ответственность на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников;
- в) разработана, установлена и поддерживается при участии работников, администрации и профсоюзов.

Содержание основных типов систем оплаты труда следующее.

1. Повременная оплата обычно выражена в виде почасовой оплаты, еженедельного заработка или годового жалованья. Сама оплата производится в первых двух случаях — еженедельно, а оплата годового жалованья — ежемесячно. Система повременной оплаты широко используется в работе руководителей и специалистов в перерабатывающей промышленности и в сфере обслуживания.

2. Индивидуальная оплата по результатам. Она принимает разнообразные формы, некоторые из них очень сложные, но все их объединяет то, что заработки зависят напрямую от личных усилий производственных результатов работы.

Последнее обстоятельство обычно характеризуется уровнем выработки, которого достиг человек (за какой-то определенный период, скажем, за неделю). Однако существуют также системы, в которых оплата зависит от качества, а не от количества выпущенной продукции. Обычно считается, что

индивидуальная оплата по результату больше подходит для сферы материального производства, чем для других видов деятельности. Тем не менее существуют и некоторые виды непроизводственной деятельности, где можно применять такой вид оплаты. Например, комиссионные, выплачиваемые посредникам.

Сдельная работа, при которой оплата идет по определенной расценке за единицу выпущенной продукции, является наипростейшей формой индивидуальной оплаты по результатам и используется уже в течение сотен лет. Разновидность — система нормированного задания (или повременная оплата на основе сдельщины) очень сильно напоминает сдельную работу, однако вместо стоимости единицы выпущенной продукции здесь берется стандартное количество времени для выполнения определенного задания. Затем работнику выплачивается жалование за каждое выполненное задание.

Таким образом, назначение индивидуальной оплаты по результатам становится предельно ясным:

— (с точки зрения работника) — чем эффективнее трудится работник, тем большее количество заданий будет выполнено, тем выше будет заработок;

— (с точки зрения работодателя) — чем больше заданий будет выполнено за одно и то же время, на одном и том же оборудовании, тем ниже будет стоимость единицы выпущенной продукции.

3. Оплата по групповым (бригадным) результатам. Групповой вариант используется там, где в процессе производства трудно или невозможно отнести производственные показатели к конкретному человеку (например, бригада вальцовщиков в металлургии). Обычно проще иметь дело с групповым расчетом, чем с индивидуальным.

Оплату по результатам можно также применять к любым группам работников, при этом премиальные делятся между членами группы либо поровну, либо по согласованному соотношению.

4. Оплата по результатам работы предприятия. Система индивидуальной оплаты по результатам или система определения дневного объема работы обычно успешно используется для отдельного работника или группы, однако она дает слабый или даже нулевой эффект в отношении общих производственных показателей. Система может стимулировать ту или иную категорию работников для достижения определенного уровня выпуска, с которыми другие люди не смогут справиться. При индивидуальной оплате трения между различными группами, выполняющими однотипную работу, по поводу различного уровня оплаты могут привести к снижению общего уровня производства. Чтобы сгладить подобные недостатки, часто применяют системы оплаты, в которых труд всех производственных рабочих оплачивается на одних и тех же основаниях.

Вероятно, наипростейшим примером системы оплаты по результатам работы предприятия является система, согласно которой распределение премиальных основывается непосредственно на общем объеме выпуска. Подобная система может быть реализована в организации, выпускающей какой-то один тип продукции (или оказывающей один вид услуг), где нормирование и сравнение объемов производства представляется сравнительно несложным делом.

5. Система участия в прибылях (акционерный вариант). В рамках системы участия в прибыли работникам выплачиваются премиальные, размер которых зависит от прибыли, полученной за счет деятельности в течение предыдущего отчетного периода. Премиальные могут быть выплачены в виде наличных денег или в виде акций.

Существует очевидное сходство между системой участия в прибылях и рассмотренной ранее системой оплаты по результатам работы предприятия. Как и предыдущая, эта система обеспечивает незначительное прямое стимулирование для конкретного человека, но ее назначение — развить прямую заинтересованность в общей хорошей работе предприятия. Другое сходство заключается в том, что здесь обычно содержится элемент причастности работников к управлению.

Там, где премиальные выплачиваются акциями, схема участия в прибылях обладает особенностями, которыми не обладают другие схемы оплаты по результатам предприятия. Хотя работники обычно имеют возможность перевода акций в наличность на том или ином этапе, основная цель акционерных схем заключается в том, чтобы предоставить служащему возможность участия в капитале предприятия.

Некоторые профсоюзы не разделяют энтузиазма по поводу акционерных схем. Они считают, что служащие и так рискуют в достаточной мере на работе, чтобы подвергать еще дополнительному риску свои сбережения на бирже. Они могут потерять и свое рабочее место, и свои накопления в случае банкротства предприятия.

6. Оценка деловых качеств работника — «по заслугам». Оплата по заслугам — это система оплаты, где работники получают премиальные или определенную зарплату, связанную с систематической оценкой деловых качеств. Эта оценка осуществляется по таким факторам, как объем и качество работы, инициативность, отношение к работе, приспособляемость к работе, посещаемость и пунктуальность. Факторам могут приписываться весовые коэффициенты для учета их относительной важности в применении к какой-то конкретной работе. Многие из этих факторов учитываются в оценочных системах, используемых при планировании карьеры; и наоборот, оплата «по заслугам» может сливаться с показателями таких оценочных систем.

Если вы хотите, чтобы система оценки деловых качеств была эффективной, важно, чтобы она обсуждалась с работниками, чтобы руководитель, который осуществляет оценку, был должным образом подготовлен, и чтобы осуществлялся постоянный контроль за состоянием дела. В прошлом сфера применения этой системы была ограничена средним и младшим звеном руководителей, конторскими служащими, рабочими, отвечающими за обслуживание и ремонт, и другими вспомогательными сотрудниками. Однако сейчас этот опыт применяется и для высшего управленческого персонала.

Выбор и формирование новой системы. Как только будут определены недостатки существующей системы, необходимо определить возможность усиления системы без внесения серьезных изменений, т.е. модернизировать проще и дешевле. Однако часто переход к новой системе либо необходим объективно, либо предпочтителен для администрации или работников. При выборе типа системы большое значение имеют следующие соображения:

- является ли производственный процесс более подходящим для данной системы оплаты, чем для других;
- чему руководство отдает больший приоритет: а) объему производства, б) стабильному производству, в) качеству;
- предпочитают ли работники иметь постоянно меняющиеся стимулирующие элементы в оплате или они больше заинтересованы в стабильных заработках;
- хотят ли обе стороны, чтобы система учитывала такие факторы, как уровень подготовки работников, внедрение новой техники и снижение количества отходов;
- хотят ли обе стороны, чтобы система охватывала и людей, занятых в сфере обслуживания, и производственников.

Таким образом, выбор системы оплаты труда — это одна из наиболее важных и чреватых противоречиями областей производственных отношений.

Приемлемая и эффективная система оплаты, способствующая достижению необходимого уровня производительности и обеспечивающая справедливый и надежный уровень заработка, важна в деле гармонизации интересов работника и организации.

Ключевым элементом успешного использования системы оплаты — это готовность простых работников и их профсоюзов участвовать в формировании этой системы, ее внедрении и использовании. Система оплаты является общей заботой и сферой ответственности работников, администрации и профсоюзов.

## **2. МОДЕЛИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

Человек приходит в организацию, чтобы с ее помощью реализовать свои потребности. Организация использует человека на основе ее представлений о мотивации его деятельности. Отношения человека с организацией строятся на базе основополагающих предложений, которые руководители делают относительно работников, которыми управляют. Можно выделить три набора предложений, приблизительно расположенных в порядке их исторического появления, добавив четвертый, который можно рассматривать как более приемлемый.

1. Рационально-экономическая модель — это ментальная (осознанная) картина, существующая у менеджеров, которые рассматривают рабочих, как преимущественно мотивируемых экономическими стимулами, которыми умело манипулирует организация. Рабочий существенно пассивен, ленив, обладает нежеланием брать ответственность, таким образом, он должен контролироваться менеджером. Это основа подхода Тейлора к управлению, которая была истолкована МакГрегором, как теория Х. Этот подход привел к возможности индустрии массового производства. Однако подход был элиминирован,

когда профсоюзы набрали силу, а менеджеры поняли пределы эффективности разделения труда, и работа стала более содержательной и сложной, требуя от работника большего, чем просто обладать «парой рук».

2. Общественная модель — развивается из представлений, что человек — существо социальное, и что потребности рабочих реализуются через взаимоотношения с другими, особенно в рабочих группах. Нормы и влияние группы имеют больше власти над производством, чем формальные прогрессивные системы и управленческий контроль.

Рекомендации для менеджеров по применению «Общественной модели» описаны в работе Ренсиса Ликерта. Он рассматривает потребность в «централизованном воздействии на работника» и управлении с участием группы.

3. Модель «самоактуализации» представляет собой дальнейшее развитие, в своей основе предполагающее (борющееся с тем мнением руководителя), что обычно организацию устраивают значения любой работы, которую делают сотрудники. Ввиду этого потребность рабочих проявить себя (их понимания, способности и умения), таким образом, разрушается и результатом бывает отчуждение и неудовлетворенность.

Исследования Абрахама Маслоу оказали здесь большое влияние. Он настаивает, что «самоактуализация» (реализация чьего-либо психологического потенциала) является высшей формой человеческой потребности, находящейся за пределами экономического и социального удовлетворения. Применения этого подхода были разработаны для менеджеров в теории Y МакГрегора и других.

4. Комплексная модель (разработанная Эдгардом Мейлом) утверждает, что ранние теории основаны на концепциях, которые слишком обобщены и упрощены. Человеческие потребности распределяются по многим категориям и различаются в соответствии со стадией личного развития человека и жизненных ситуаций. Таким образом, мотивы будут различаться от одного человека к другому, от одной ситуации к другой, от одного времени к другому. Стимулы могут также варьироваться по их воздействиям: деньги, например, обычно удовлетворяющие основные экономические потребности, могут также служить удовлетворению потребностей в самоактуализации в некоторых случаях. (Поэтому можно объяснить, что мотивирует миллионеров продолжать делать их второй или пятый миллион.) Работники также способны осваивать новые мотивы через организационный опыт и могут отвечать на различные виды управленческих стратегий.

Наиболее важное применение рассматриваемого подхода для менеджеров заключается в том, что они должны быть хорошими диагностами. Они должны быть достаточно гибкими, чтобы изменять собственное поведение в связи с потребностью рассматривать соответствующим образом определенных сотрудников в определенных ситуациях. Им может потребоваться использование любой из моделей. Они могут использовать «научный менеджмент» при проектировании некоторых видов работ и создать полную автономность групп для самореализации рабочих на других видах работ, т.е. они должны использовать «ситуационный подход» соотносясь с потребностями организации.

### **3. ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКА И ОРГАНИЗАЦИИ**

Ключевой фактор, который определяет мотивацию людей в организациях — это психологический контракт (Э.Мейл). Это неписаный набор ожиданий, действующих все время между каждым членом организации и теми, кто представляет саму организацию перед этим ее членом. Контракт включает экономические компоненты (оплату, часы работы, безопасность работы и т.д.), но он также будет включать менее явные аспекты, такие, которые рассматриваются в связи с чувством собственного достоинства, получением в некоторой степени автономии в работе, обладанием возможностью учиться и развиваться. Некоторые из наиболее вероятных причин, ведущих к текучести кадров, относятся к нарушению этих неявных компонент, даже если на поверхности переговоры ведутся только относительно заработной платы и условий труда.

Организация также имеет неявные ожидания: что сотрудники будут лояльны, будут хранить торговые секреты, будут делать все, что возможно, в интересах организации и т.д. Будут ли люди работать с чувством ответственности и энтузиазмом, является результатом соответствия между двумя компонентами. С одной стороны, их собственными ожиданиями относительно того, что организация будет представлять им, и что они должны предоставить в обмен; с другой стороны, ожиданиями

организации о том, что она будет получать и давать. Степень этого соответствия будет определять мотивацию людей. Степень соответствия подвержена изменениям, и психологический контракт, таким образом, непрерывно оговаривается, в частности, в процессе развития карьеры человека.

#### **4. ДИНАМИКА КАРЬЕРЫ**

«Перспектива развития карьеры» представляет собой (по Э.Мейлу) непрерывный процесс приведения в соответствие отношений между человеком и организацией и дает ключ к пониманию и планированию потребности в рабочих кадрах для организации, планирование карьеры для работника (в идеале — каждый менеджер должен знать свою перспективу, как в армии).

Это соответствие особенно важно при определенных ключевых перестановках в карьере. Таких, как первоначальный приход в организацию, переход с технической на управленческую работу, изменение состояния в связи с перемещением «по вертикали» и «по горизонтали» и т.д.

Организация должна развивать те качества работника, которые делают его способным выполнять свои функции более производительно и тем самым вносить больший вклад в достижение целей организации. Это осуществляется через системы обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров, в том числе и самих менеджеров. Любая организация должна иметь в идеале общую концепцию кадровой политики, вытекающую общей экономической стратегии.

Социальное и профессиональное развитие работника — это факторы мотивации не только величины заработной платы, но и отношений в коллективе, интеллектуального развития работника, то, что в конечном счете определяют отношение человека и организации.

В идеале работник должен иметь возможность одновременно реализовать экономические, социальные и профессиональные потребности. Эта задача, которую он и организация решают как развитие карьеры.

##### **Контрольные вопросы:**

1. Какие характеристики личности вы знаете?
2. В чем появляются личные свойства делового поведения работников?
3. В чем суть концептуальных подходов к исследованию личности?
4. В чем может проявиться профессиональное самоопределение руководителя?
5. В каких противоречиях могут быть модальные установки личности работника?
6. Какие свойства личности обусловлены ее биологическим происхождением?
7. Какие свойства личности обусловлены ее социальным развитием?
8. Какие типичные модели поведения возникают у работника?
9. На каких примерах можно понять динамику личностного делового поведения?
10. Как проявляются свойства личности в конфликтных ситуациях?

## ТЕМА 4

# МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Всем руководителям приходится сталкиваться с проблемой, как добиться максимально эффективной работы подчиненных. Низкая производительность, прогулы, нерациональное использование рабочего времени, большая текучесть кадров — это проблемы, которые беспокоят менеджеров и отрицательно влияют на производительность и эффективность работы с начала давних времен индустриализации.

Предпринималось много попыток решить эти проблемы, потому что потери производительности труда из-за них не компенсировались повышением механизации рабочего процесса. Однако в течение 60-х и 70-х годов все больше и больше осознавалось, что подобные проблемы часто возникают из самой природы труда, это и привело к решению их другим путем.

Давно признано, что некоторые виды работ неблагоприятно влияют на людей, выполняющих их, что, в свою очередь, может отрицательно сказаться на производительности и финансовом положении предприятия. Вполне очевиден вывод — и рабочие, и предприятие выиграют, если организация работ данного типа будет пересмотрена, чтобы уменьшить неблагоприятные эффекты.

Причины изменений в организации работы связаны с изменениями в системе человеческих ценностей. Когда обычные жизненные потребности — еда, кров, безопасность — не являются более насущными, естественным этапом развития является стадия размышления по поводу удовлетворения, получаемого от работы.

Потенциальные выгоды, получаемые за счет усовершенствования организации и планирования работы, можно представить следующим образом (схема 3):



Схема 3. Потенциальные выгоды организации и работника

Организация работы — это способ получения выгоды, а не только средство уменьшения разочарования от работы и, возможно, улучшение качества и повышения ее производительности.

Организацией работы необходимо заниматься не только тогда, когда появляются прогулы, нерациональное использование рабочего времени, низкая производительность, а тогда, когда необходимы эффективные предприятия. В современном конкурентном и быстро меняющемся мире экономическое преимущество часто зависит от способности предприятия быстро и правильно реагировать на изменения внутренних и внешних условий его существования. Мотивированные и ответственные работники являются неотъемлемой частью такого предприятия, и именно они осуществляют это реагирование.

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Не существует стандартного подхода к улучшению организации работы. Каждая ситуация на каждом предприятии по своему уникальна. Правильность постановки задачи по улучшению деятельности организации и координации работы при ее решении будет зависеть, с одной стороны, от сути операции по улучшению, а с другой — от взглядов, желаний и способности работников. Однако существуют методы, способствующие улучшению организации работы: а) ротация рабочих мест; б) расширение фронта работы; в) обогащение содержания работы; г) автономные рабочие группы.

Рассмотрим их более подробно.

а) *Ротация рабочих мест* обычно делается через регулярные промежутки времени продолжительностью от нескольких часов до нескольких дней, хотя это можно делать и менее формально (принудительная ротация в Японии).

Помимо увеличения разнообразия в труде, ротация в какой-то степени позволяет решить некоторые другие вопросы, присущие хорошо организованной работе, а именно: возможность повышения квалификации, лучшее использование умений и навыков. Кроме того, ротация помогает работникам лучше узнать о процессе, составной частью которого является их работа. Но ротация обычно не приносит значительного удовлетворения от работы и не является новым видом вознаграждения. Она может стать эффективным способом развития работников с точки зрения освоения ими других работ, связанных с их конкретной операцией, и понимания общей задачи.

б) *Расширение фронта работ* — это объединение нескольких отдельных трудовых операций или работ в одну. Например, на конвейерной линии по сборке автомобилей вместо того, чтобы стоять на одном рабочем месте и выполнять одну треть всех операций на каждой машине, рабочий может выполнять все операции на каждой третьей машине.

Расширение фронта работы в небольшом объеме не может принести значительного эффекта. Но если это делается широко, например, путем возложения на работника ответственности за изделие или услугу в целом, это может привести к значительному результату.

в) *Обогащение содержания работы* — это изменения, направленные на повышение ответственности работников за закрепленный участок работ.

Основные методы обогащения содержания работы и связанные с ними факторы мотивации можно представить следующим образом (табл.2).

Таблица 2

**Факторы, влияющие на силу связи между усилием и качеством выполнения работы**

Методы обогащения работ	Факторы мотивации, на которые они влияют
1. Устранить некоторые виды контроля (оставьте ответственность)	Ответственность и личный успех
2. Повысить ответственность сотрудников за их собственную работу	Ответственность и признание
3. Выдать работнику законченный этап работы (группу, отдел, направление работы)	Ответственность, личный успех, признание
4. Наделять работника дополнительными полномочиями	Ответственность и личный успех
5. Периодически советоваться лично с работником, а не с его руководителем	Внутреннее самоуважение, одобрение
6. Давать новые и более трудные задания, с которыми до этого работнику не приходилось иметь дело	Профессиональный рост, повышение квалификации
7. Поручить отдельным работникам особые или узкоспециализированные задания, позволяющие приобрести опыт	Ответственность, профессиональный рост и развитие

Методы обогащения работы необходимо внедрять поэтапно, в последовательности от 1 до 7.

*Автономные рабочие группы* — это предоставление группам работников более широких возможностей самостоятельного планирования и выполнения работ. Это очень распространено в строительстве и в отраслях промышленности, не производящих товары. Вместо того, чтобы выполнять традиционную роль проверяющего, руководитель консультирует группу и оказывает ей всяческую поддержку.

Группа имеет четко поставленные задачи, также как обслуживание или выполнение определенного объема работы. В то же время группа сама решает, какими именно средствами она будет добиваться достижения поставленных целей или выполнения данных задач. Преимуществом работы автономных групп является то, что работники имеют определенную свободу выбора относительно количества и качества заданий. В результате люди могут постепенно прийти к решению расширить свой диапазон умений и навыков (пример: новосибирский эксперимент по коллективному подряду).

Такой подход подразумевает большие по объему вложения для подготовки людей, обеспечение соответствующих возможностей для учебы и гарантию того, что люди обладают нужным набором умений и навыков.

Работа в группах с разной степенью автономности позволяет создать систему связанных рабочих групп, что, в свою очередь, создает более благоприятную ситуацию для удовлетворения индивидуальных запросов работников. Очевидно, что на предприятиях, где автономность групп постепенно возрастает, где работники проявляют желание и готовность принять новые формы, многие из них, но не все, конечно, готовы следовать данной форме организации работы. Она представляет собой очень практичный способ повышения удовлетворения для занятых в данной работе людей, а также несет другие выгоды для самого предприятия в целом. Этот подход также обеспечивает ряд преимуществ для производства с точки зрения баланса и гибкости, с одной стороны, сочетая интересы организации и работника, но, с другой стороны, может потребовать дополнительных затрат.

Преимущества и недостатки системы автономных рабочих групп могут заключаться в следующем:

*Преимущества для работников* — лучшее использование имеющихся навыков, увеличение удовлетворения от работы, приобретение новых умений и навыков, увеличение мобильности, большая автономность и более гибкие возможности для работы.

*Преимущества для руководителя* — экономия времени, расходуемого на координацию и распределение работы, и увеличение времени для собственного развития и новаторства.

*Преимущества для предприятия* — большая ответственность за выполнение задач предприятия со стороны служащих и менеджеров, лучшее качество работы, повышение производительности.

*Недостатки для работника* — межличностные проблемы внутри группы, самостийно избранные лидеры, отбирающие бразды правления у контролирующих органов, и проблемы с отдельными членами групп, предпочитающими работать самостоятельно.

*Недостатки для менеджеров* — необходимость повторной подготовки контролирующих членов группы, потеря контроля и чувство беспокойства по поводу избытка контролирующих.

*Недостатки для предприятия* — необходимость расходования дополнительных ресурсов для профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров.

### **3. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В идеале работа должна соответствовать пяти принципам:

1. Иметь определенную закономерность, т.е. должна существовать определенная задача.
2. Работа должна оцениваться работником как имеющая значение и заслуживающая того, чтобы быть выполненной.
3. Работа должна давать возможность работнику принимать решения для ее выполнения в пределах, установленных предприятием.
4. Работа должна обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.
5. Работа должна приносить вознаграждение, которое должно оцениваться работником как справедливое за затраченные усилия.

Эти принципы не противоречат теории мотивации, поскольку внутреннее удовлетворение является особенно мощным мотивационным фактором по двум причинам:

*Во-первых*, они более тесно связаны с качеством выполнения работы, чем большинство внешних или прямых результатов. Многие внешние результаты работы, например, оплата или статус (служебное положение) более тесно связаны с добросовестным выполнением работ, чем с уровнем качества.

*Во-вторых*, потребности первого порядка (еда, жилище и безопасность) удовлетворяются сравнительно легко, а аппетит на потребности более высокого порядка уже не имеет границ и имеет тенденцию возрастать по мере удовлетворения этих нужд.

Таким образом, работники стремятся получать все больше и больше, исходя из внутренних мотивов своей работы (чувство удовлетворения, самоуважение, чувство выполнения чего-то важного или получения какой-то важной информации). Возможно, что чувство успешного завершения какой-либо работы будет повышать уверенность в себе человека и желание выполнить еще более сложную работу.

Работа по совершенствованию внутренней мотивации имеет для руководителя некоторые практические достоинства. Например, часто существует возможность для изменения способа организации работ подчиненных. В этом случае даже небольшие изменения могут дать весьма существенный эффект, если они правильно выбраны.

Вышеназванные принципы работы реализуются с учетом ее параметров (схема 4).

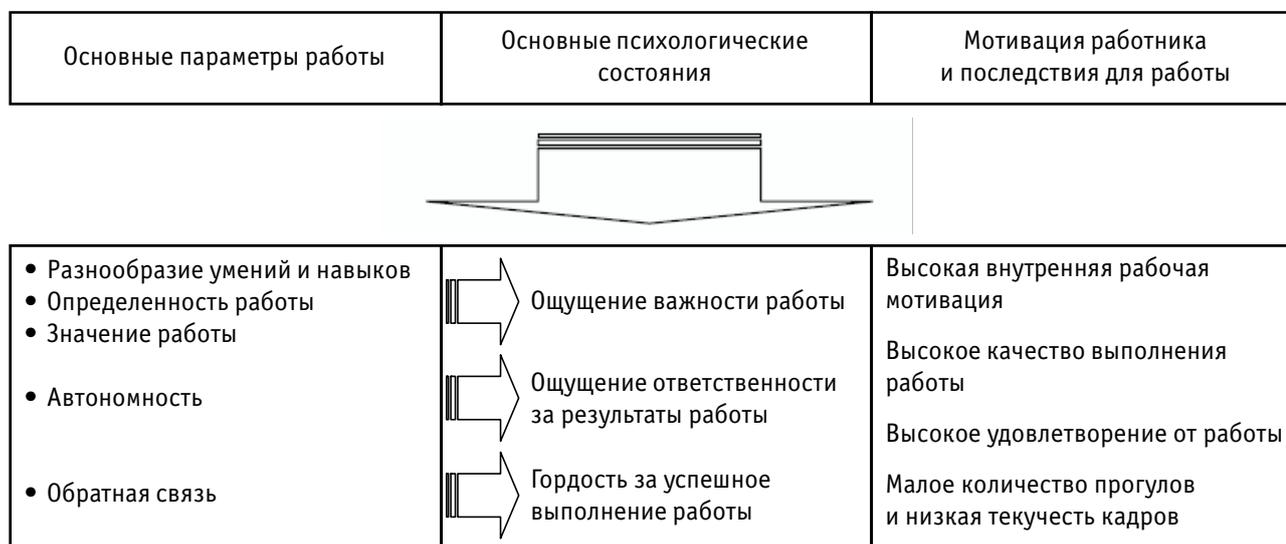


Схема 4. Мотивация усиления потребности персонала в профессиональном росте

Приведем некоторое описание схемы.

1-й параметр — *Разнообразие умений и навыков*. Это разнообразие видов деятельности при выполнении работы, предусматривающее наличие различных навыков и талантов у человека. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать ту же работу так же хорошо как он, эта работа вряд ли будет представлять ценность для него и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения этой работы. Только если человек чувствует, что ценность представляют именно его специфические навыки, только тогда может возникнуть чувство гордости. Более того, если работа не требует ценных навыков специалиста, то вряд ли она будет вызывать потребность для дальнейшего обучения.

При очень монотонной работе вероятность использования разнообразных навыков весьма мала, монотонность сама по себе является негативным явлением. Вполне вероятно, что она будет уменьшать влияние какого-то другого показателя, присущего данной работе. Каждый работник отличен по своей потребности в разнообразии. Однако существует некий оптимальный уровень разнообразия для каждого человека. Работы, которые обладают более низким уровнем разнообразия по сравнению с оптимальным, будут рассматриваться человеком как скучные. Если же будет присутствовать слишком много разнообразия, он может быть недоволен тем, что работа имеет слишком неустойчивый, прерывистый характер, что невозможно установить какой-то определенный режим и т.д.



Рис.1. График потребности работника в разнообразии труда

2-й параметр — *Ценность работы.*

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.

В определенном смысле работа человека, который трудится на сборочном конвейере и затягивает по три гайки на каждом проходящем узле, имеет начало и конец. Но сама по себе работа занимает несколько секунд и не несет никаких реальных изменений в самом рабочем узле. Рабочий скорее всего будет воспринимать работу как непрерывный поток однообразных действий, заканчивающихся и начинающихся только с окончанием или началом каждой смены.

3-й параметр — *Важность работы.*

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь и работу на данном или каких-либо других предприятиях.

Рабочие, которые затягивают гайки на конвейере по сборке тормозных устройств самолета, например, гораздо вероятнее будут расценивать свою работу как важную общественную, чем рабочие, которые заполняют небольшие бумажные коробочки скрепками, даже если уровень умения в обоих случаях будет одинаковым.

Понятие важности будет в какой-то степени варьироваться в зависимости от того, какой системой ценностей оперирует работник. Он может считать свою работу интересной и увлекательной, однако не признавать достойной конечную цель, на которую направлена его работа.

4-й параметр — *Автономность.*

Автономность характеризует, насколько работа обеспечивает независимость работника при выработке рабочего графика и определении им технологических процедур, используемых при выполнении этой работы. Автономность необходима, чтобы человек почувствовал личную ответственность за все успехи и неудачи, с которыми он сталкивается в процессе выполнения работы.

Если успех и неудачи зависят от правильности инструкции непосредственного начальника, а не от собственных усилий и решений, то чувство личной ответственности будет отсутствовать, и хорошее качество выполнения работы не приведет к определенной выше внутренней удовлетворенности. Если все решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет ощущения того, что это твоя работа (чувства собственности на работу).

Существует обратная связь с концепцией «сложной работы», потому что способность организовать сложную работу может рассматриваться как полезное качество. Также существует связь с концепцией «целостной работы». Если работа не представляет собой единого целого, а является маленькой частью большой работы, то слишком большая автономность на уровне отдельного работника может привести к неэффективности из-за нарушения координации. Автономность может быть предоставлена не отдельному работнику, а коллективу.

В отношении других аспектов работы, вероятно, тоже должен быть оптимальный уровень автономности для любого служащего, так как слишком большая автономность будет приводить к

стрессам. Оптимальный уровень автономности приведет к состоянию «ощущаемой ответственности за рабочий результат», т.е. работники будут ощущать личную ответственность за результаты своей работы.

5-й параметр — *Обратная связь*.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполненной ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь на «законченной» работе, чем на отдельном ее фрагменте. Если этап **В** какого-то процесса зависит от правильности выполнения этапа **А**, то можно обеспечить эффективную обратную связь, если один человек будет выполнять оба этих этапа. В то же время включение в работу этапов самопроверки на качество позволяет увеличить ценность работы и обеспечить быструю обратную связь. Такой подход позволяет повысить эффективность работы подключением дополнительного работника. Такая обратная связь является личной. Если человек обнаруживает недостаток сам, это менее страшно и гораздо легче воспринимается, чем если бы на эту ошибку ему указал кто-то другой.

Важность обратной связи очевидна. Работа может иметь высокие параметры по всем другим направлениям, однако без обратной связи относительно качества ее выполнения повышение эффективности труда невозможно. Обратная связь на любом уровне выполнения работы чрезвычайно важна для того, чтобы качество выполнения работы принесло чувство удовлетворения, успеха.

Все основные параметры работы, названные выше, являются существенными чертами хорошо организованной работы. Если любая из перечисленных характеристик полностью отсутствует, работа не будет создавать внутреннюю мотивацию.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что движет работником в процессе труда?
2. Какие классификации потребностей вы знаете?
3. В чем действенность материальных стимулов?
4. Какие формы материального поощрения существуют в организациях?
5. Какая форма оплаты труда более мотивирует коллективных собственников?
6. Какие формы стимулирования предпочтительнее для групп?
7. Как лучше стимулировать индивидуальный труд?
8. Что будет, если все потребности работника будут удовлетворены?
9. Какие потребностно-мотивационные теории вы знаете?
10. Какие формы морального стимулирования вы можете назвать?

## ТЕМА 5

# КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. РОЛЬ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выбор модели поведения служащих организации в их повседневной деятельности можно рассматривать как следствие определенных предпосылок — ценностных и практических. Источники этих предпосылок обозначены как «воздействие» на различные варианты поведения служащего. Когда работник организации должен принять конкретное решение, он исходит из предпосылок, данных ему этой организацией, и, в свою очередь, принятое им решение, переданное в этой же организации другим лицам, обеспечивает им предпосылки для принятия следующих решений.

Существенное место в этом процессе занимает коммуникация, определяющая характер и формы взаимоотношений между управляющими и управляемыми. С этой точки зрения важной функцией управляющей системы является воздействие на работников как объектов управления. Само воздействие представляет собой процесс ориентации деятельности членов организационной системы в направлении, ведущем к достижению целей управляющей системы. Воздействие на работника предприятия затрагивает такие проблемы, как мораль, разрешение конфликтов, утверждение хороших рабочих отношений между работниками и т.д.

Главная цель воздействия состоит в том, чтобы содействовать достижению целей общей системы управления, ориентируя деятельность членов организации в соответствующем направлении. Причем структура воздействия состоит из руководства, мотивации, учета особенностей групп, коммуникации. В сущности менеджеры трансформируют некоторую часть ресурсов организационной системы в определенную форму поведения людей, главным образом осуществляя эти четыре вида деятельности. Руководство, мотивацию и учет особенностей групп невозможно осуществить без коммуникации менеджеров с работниками организации. Например, менеджеры решают, какими они должны быть руководителями, только после анализа основных характеристик каждой группы, с которыми они вступают во взаимодействие, и выявления наилучшего способа мотивации их поведения. Затем, независимо от применяемой ими стратегии, их руководство, мотивация и работа с группами завершаются коммуникацией с другими членами организации. Иными словами, центральное место среди всех четырех функций занимает коммуникация (или общение).

Коммуникация (или общение) представляет собой процесс обмена информацией между субъектами управления. Руководитель должен быть хорошо знаком с формами и способами коммуникации. Он должен знать, как осуществляются межличностное общение, взаимоотношения между обратной связью и межличностным общением, важность вербального (т.е. словесного) межличностного общения в отличие от невербального (несловесного) общения.

### 2. БАРЬЕРЫ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникацию можно считать успешной в том случае, если принимающий информацию, т.е. работник понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает передающий, т.е. менеджер. В противном случае мы имеем безуспешную коммуникацию. Для того, чтобы коммуникация была успешной, посылаемый сигнал должен быть устроен таким образом, чтобы принимающий знал, как его расшифровать. В таком случае обеспечивается гарантия того, что принимающая сторона воспринимает адекватно тому содержанию, которое в нее вкладывает отправляющая сторона. Факторы, способствующие уменьшению возможности успешности коммуникации, называются «коммуникационными барьерами». Ясное осознание этих барьеров имеет важное значение для максимизации успеха коммуникации. Различают барьеры макроуровня и микроуровня.

Макробарьеры коммуникации служат препятствием успешной коммуникации в целом. Эти факторы связаны, прежде всего, со средой коммуникации и окружающим миром, в котором коммуникация совершается. Среди макробарьеров выделяются следующие:

1. *Растущая потребность в информации.* В силу постоянных изменений в обществе люди испытывают всевозрастающую потребность в информации. В результате увеличения объема необходимой информации происходит перегрузка информационных сетей и, соответственно, искажение информации.

Поэтому руководители должны стремиться исключить перегрузку членов организационной системы чрезмерной информацией. Передаваемую им информацию следует ограничить лишь теми объемами, которые критически необходимы для выполнения поручаемых ими функций.

2. *Потребность во все более сложной информации.* Сложность растет с прогрессом технологии. В результате люди встречаются с все более растущими трудностями общения. Действенность этого барьера можно свести к минимуму, если менеджеры предпримут шаги к упрощению коммуникации.

3. *Возможность использования других языков* как результат расширения масштабов бизнеса за национальные границы.

В качестве микробарьеров служат те факторы, которые мешают коммуникации в конкретных узких сферах. Эти факторы связаны с такими параметрами, как посылаемое сообщение, источник информации и адресат (или получатель информации). Среди микробарьеров выделяются:

1. *Как источник информации оценивает адресата.* Руководители должны избегать в своем поведении негативных установок в отношении к тем, с кем они вступают в коммуникацию. Сообщение обычно передает установку источника.

2. *Как адресат оценивает источник.* Адресат также может иметь определенные установки в отношении источника, препятствующие адекватному их взаимопониманию. Адресат может упустить многие ценные идеи, если его симпатии и антипатии влияют на то, какую информацию он принимает более или менее внимательно.

3. *Восприятие* или то, как отдельный работник интерпретирует посылаемое ему сообщение. Разные люди могут неодинаково интерпретировать одну и ту же информацию. Это зависит от уровня образования адресата и его опыта в вопросах, которых данное сообщение касается. Менеджерам следует использовать сообщения с возможно более точным смыслом.

4. *Многозначные слова.* Они тоже могут служить барьерами для правильного понимания смысла, вкладываемого источником в сообщение. Менеджеры должны во всех случаях прояснить значение используемых ими терминов, использовать их в том же смысле, в каком их употребляют адресаты.

5. *Обратная связь и межличностные коммуникации.* Обратная связь — это реакция адресата на послание или сообщение. В силу высокой значимости обратной связи для выводов об успешности коммуникации менеджеру следует поощрять ее всюду и всегда, когда и где это возможно и оценивать ее очень внимательно.

### **3. ПРАВИЛА ХОРОШЕЙ КОММУНИКАЦИИ**

Для успешного осуществления коммуникации руководители должны использовать следующие правила (10 правил «хорошей коммуникации»):

1. Перед коммуникацией четко определить идеи, вкладываемые в послание. Необходимо учитывать цели и установки тех, кому направлено послание, и тех, кого оно касается.

2. Проанализировать истинную цель каждой коммуникации. Следует определить самую важную цель, а затем адаптировать язык, интонацию и подход в целом так, чтобы все они способствовали достижению поставленной цели. Не следует добиваться слишком многого одной коммуникацией.

3. Проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации. Большое значение имеют: выбор времени коммуникации, личная или иная форма коммуникации, социальный климат на предприятии, в цехе и т.д. Коммуникация должна постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям среды.

4. При планировании коммуникации необходимо консультироваться с другими, часто важно добиваться участия других. Это может придать дополнительную убедительность и объективность сообщению. Часто те, кто оказал помощь в планировании коммуникации, окажут ей активную поддержку при реализации цели.

5. Следует обратить самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения. Это сказывается на позиции людей, которым направлено сообщение.

6. Следует воспользоваться возможностями (когда они представляются) включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя. Подчиненные с большей готовностью откликаются на такие сообщения.

7. Важно постоянно держать в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.

8. Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодня, но и на будущее. Хотя коммуникация и может быть направлена на решение, прежде всего, непосредственных задач, она должна быть запланирована с учетом прошлого и соответствовать долгосрочным интересам и целям.

9. Важно быть уверенным в том, что действия менеджера подтверждают его слова. Самая убедительная форма коммуникации — не слова, а дела.

10. Важно добиться не только того, чтобы быть понятым, но и понимать других, быть хорошим слушателем.

#### 4. ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Чтобы успешно осуществлять коммуникацию, руководители должны не просто хорошо освоить общие концепции межличностного общения в рамках организационных систем, но и уметь их реализовывать в конкретных условиях. По своей сущности этот вид коммуникации непосредственно связан с целями, функциями и структурой организационных систем. В значительной мере успех последних определяется эффективностью организационной коммуникации.

В общем, организационная коммуникация, которая определяется Уставом или официальными правилами данной организационной системы, называется *«официальной»* или *«формальной организационной коммуникацией»*. Устав организационной системы предписывает некий комплекс правил отношений между работниками и их работой, а также формальные каналы коммуникации между ними.

Существует несколько типов организационной коммуникации. Коммуникация, идущая от одного звена к другому сверху вниз называется *«исходящей организационной коммуникацией»*. Этот тип формальной организационной коммуникации непосредственно связан с руководством и контролем над наемными работниками. Информация, касающаяся работы и концентрирующая внимание на необходимых видах деятельности, на том, когда эти действия нужно осуществлять и как их следует координировать с другими видами деятельности внутри организационной системы и т.п. — должна быть доведена до сведения работников. Этот тип коммуникации включает определение философии данной организационной системы, цели управляющей системы, характеристику иерархии должностей и другую письменную информацию, касающуюся значения, обоснованности и взаимоотношений различных подразделений.

Коммуникация, идущая от одного звена к другому снизу вверх, называется *«восходящей организационной коммуникацией»*. Этот тип коммуникации содержит, прежде всего, информацию, необходимую для оценки той сферы организационной системы, за которую они несут ответственность. Этот тип коммуникации призван обеспечить информацию о том, что в организационной системе не ладится. Информацию о производственных сбоях на основе такой обратной связи можно использовать для целей большей эффективности организации в будущем. Восходящая организационная коммуникация содержит информацию, касающуюся отчетов о производстве, отгрузке, претензиях потребителей и т.д.

Коммуникация, идущая от одного звена к другому, называется *«горизонтальной организационной коммуникацией»*. Такая коммуникация, как правило, концентрирует внимание на координации деятельности различных подразделений и разработке планов на будущее.

Коммуникация, которая не следует Уставу или общим правилам данной организационной системы, получила название *«неформальной организационной коммуникации»*. Она осуществляется согласно установившейся системе личных отношений между членами организации. Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальной организационной коммуникации. Этот тип составляют неформальные связи, которые устанавливаются в трудовых коллективах независимо от руководства и служат интересам этого коллектива. Система неформальной коммуникации — это фактор, с которым должен считаться каждый менеджер.

Большинство менеджеров считают, что неформальная система способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности деятельности организационной системы. Чтобы свести к минимуму такие слухи, некоторые менеджеры советуют распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации. Другие же менеджеры высказываются за поощрение сетей неформальной коммуникации и вступление самих менеджеров в эти сети для обратной информационной связи, которая может стать весьма ценной для совершенствования всей организационной системы.

Поскольку формальная организационная коммуникация является в целом самым важным типом коммуникации в организационной системе, следует поощрять ее свободное развитие в интересах эффективного функционирования системы.

#### **Контрольные вопросы:**

1. В чем состоит роль информации в организации?
2. В чем состоит системный подход при рассмотрении коммуникативного пространства?
3. Какие правила «хорошей» коммуникации вы знаете?
4. Что является внутренними барьерами коммуникаций?
5. Что является внешними барьерами коммуникаций?
6. Какие типы коммуникативного поведения руководителей вы знаете?
7. Почему важно осмысливать «восходящие» коммуникации?
8. Как влияют коммуникации на структуру организации?
9. Каков лучший способ осуществления исходящей коммуникации?
10. В чем смысл планирования коммуникаций?

## ТЕМА 6 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА

Управленческое решение исходя из понятия «управление», рассмотренного ранее, — это непосредственный результат (продукция) мыслительной разумной управленческой деятельности, имеющий смысловое значение (отказ от решения — тоже решение). Управленческое решение может выражаться как в абстрактной форме мыслительных конструкций с помощью различных знаковых систем (вербальной, символической, схематической, «языком» тела, мимики, жестов, пантомимики и т.п.), так и в форме различного рода физических воздействий на субъект деятельности (человека). При этом обязательным условием является понимание смысла этой мыслительной конструкции или воздействия субъектом управления. Если такого понимания со стороны объекта управления нет, то это решение не может рассматриваться как управленческое, а является сугубо властным или каким-либо другим бессознательным. Таким образом, управленческим решением является любой документ или слово, действие которые имеют смысл и направлены в дальнейшем на реализацию (осуществление) этого решения.

Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, сроки, условия, техника и технология производства работ, права и ответственность, распределение ресурсов, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т.п. Соответственно, управленческое решение отражается в форме различного рода документов (чертежи, схемы, планы, приемы, графики, ведомости, отчеты, справки и т.п.) и недокументированных приказов, заданий, установок, направлений действий и т.п., выражаемых в устных вербальных или других знаковых системах.

Управленческое решение строится на следующих принципах:

а) принцип субъективности (разумности, сознательности). То есть управленческое решение всегда субъективно, т.е. имеет объекта (лицо или орган), принимающего решение, объекта — субъекта исполнения этого решения, т.е. работника или группу людей — исполнителей решения;

б) принцип предметности или содержательности. Управленческое решение всегда имеет предмет, т.е. смысловое содержание решения;

в) принцип системности. Управленческое решение всегда есть комплексный процесс, включающий правовой (воля, права, ответственность), психический (результат мыслительной, духовной деятельности, эмоционально-чувственных переживаний), социальный (затрагивает интересы других людей, общества), политический (отражает мировоззренческую, идеологическую сторону социальной жизнедеятельности), социально-психологический (в процессе общения и передачи) и другие аспекты;

г) принцип абстрактности и идеальности формы. С одной стороны, решение — это результат обработки (переработки) информации. В ходе ее осуществляется выбор (выработка, разработка, формулирование) среди возможных вариантов такого, который наиболее близок к рациональному, т.е. является наилучшим на основе принятого критерия эффективности. С другой стороны, управленческое решение абстрактно (идеально) вследствие того, что направлено на осуществление (реализацию) будущих действий, поступков и поведения исполнителей.

Управленческое решение в зависимости от выбранных оснований может быть классифицировано следующим образом:

- по субъекту (кто принимает): единоличное, групповое (коллегиальное), коллективное;
- по объекту (для кого предназначено, исполнитель): работник, группа (бригада, коллектив цеха, завода), профессиональные или территориальные сообщества (отраслевые, региональные), население государства или многих стран;
- по предмету (содержанию): техническое, технологическое, организационное, экономическое, социальное, политическое и т.д.;
- по времени исполнения: прогнозные (многолетние), календарные (год, квартал, месяц), текущие;
- по степени важности (значимости): стратегические, тактические;

- по степени обязательности: директивные (обязательные), регламентирующие (инструктивные), рекомендательные (советующие);
- по степени формализуемости: формализованные, стандартные, нестандартные, неформализованные;
- по форме представления: документированные и не документированные (устные) и т.д.

Состав, структура, содержание и форма управленческих решений определяется указанными принципами и классификационными признаками.

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческим решениям и обеспечивающими разумную эффективность их реализации, являются: выполнимость (реальность), своевременность, системность (взаимосвязанность с другими решениями), рациональность (эффективность, оптимальность), законность (обоснованность), полномочность (соответствие уровню прав), непротиворечивость, преемственность (связь с предыдущими), а также простота, ясность, краткость изложения, обеспечивающие понимание исполнителями.

Если управленческое решение рассматривать как результат управленческой деятельности, то процесс его получения представляет собственно саму управленческую деятельность. Естественно, как и в любой деятельности, основу составляет технология ее выполнения, т.е. последовательность отдельных приемов, операций, этапов, стадий, средства деятельности и методы их осуществления. Как уже указывалось, основными средствами управленческой деятельности, определяющими технологию ее осуществления, являются информационные системы, включающие информационное обеспечение, организационную технику управления, условия управленческой деятельности (организация рабочего места) и, естественно, профессионально-деловые, социально-психологические и другие личностные качества самого субъекта деятельности.

В связи с тем, что технология и методы обработки информации достаточно полно и глубоко освещены в специальной литературе, а технология и методы стратегического управления рассматриваются автором в дисциплине по стратегическому менеджменту, здесь ограничимся лишь кратким рассмотрением методов разработки управленческих решений и способов организации контроля их реализации.

Прежде чем рассматривать методы разработки решений, необходимо отметить недостатки управленческих решений, объективно обусловленные субъективными особенностями лиц, принимающих решения, и недостатками систем управления, независимо от того, какие методы используются. К такого рода недостаткам можно отнести:

- предвзятость, обусловленная субъективизмом (эгоизмом или эгоцентризмом) управленческого персонала;
- подмена действительного желаемым в результате профессиональной амбиции (гордости, чести);
- излишняя перестраховка, проявляющаяся в обеспечении определенных запасов, резервов в целях гарантированного исполнения проектов предлагаемых решений в недостаточно детерминированных условиях динамики внешней среды;
- бессистемность и определенная противоречивость решений, обусловленные организационной структурой функционального разделения управленческой деятельности.

## 2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

В качестве основных методов разработки управленческих решений можно выделить следующие:

- а) методы разработки решений на основе использования системного подхода;
- б) формально-логические методы принятия решений;
- в) экспертные методы;
- г) методы разработки и принятия коллективных решений<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В подавляющем большинстве научно-методической литературы методы разработки управленческих решений чаще всего обозначаются как методы принятия решения. Такая подмена понятий недостаточно корректна вследствие того, что принятие решений, т.е. их согласование и утверждение являются лишь отдельными процедурами в системе разработки управленческих решений наряду с другими операциями и процедурами. Проблема (от греч. *problema* — задача) в широком смысле — сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения; в науке — противоречивая ситуация, выступающая

Системный подход — это наиболее распространенный и наиболее эффективный метод разработки управленческих решений по задачам и проблемам любой сложности, когда последние рассматриваются с системных позиций. Однако возможность и эффективность применения системной методологии обусловлена качеством выполнения основных процедур и принципов системного подхода.

Основными процедурами разработки и принятия решений на основе системного подхода являются идентификация и формализация.

Идентификация или формулировка задачи и определение предмета решения как системы означает выделение, установление «границ» решения, условий и ограничений, которые принимаются при решении задачи как исходные. Идентификация предмета решения как системы начинается с установления целей (целеполагания) и проблем, которые необходимо решить в процессе достижения цели (окончательного решения). Как правило, проблемы, которые решаются в управленческой деятельности (в отличие от теоретических проблем фундаментальных научных исследований), формулируются и формализуются в рамках принятых на данный момент времени в обществе парадигм и соответственно установленных основных закономерностей решения проблем. Поэтому эти проблемы относительно просто в соответствии с установленным правовым порядком переводятся в системы задач. Уровень сложности управленческих проблем и задач меняется по классам управленческой деятельности. Наиболее высокий уровень сложности относится к классу стратегического и внутриорганизационного управления производством, более низкий — к классам функциональной деятельности и линейного руководства. Как уже отмечалось ранее, в данном разделе рассматривается класс проблем и задач, относящихся к функциональной управленческой деятельности. Тем не менее даже при формулировке «типовых» функциональных задач вопросы рационального определения условий и ограничения внешней среды на решение всегда имеют место вследствие объективной неповторяемости как внутриорганизационных, так и внешних ситуаций.

Процедура формализации разработки управленческих решений заключается в выборе наиболее подходящего алгоритма, формулы решения задачи, или точнее, в выборе подходящей экономико-математической модели решения задачи, отражающей функциональные взаимосвязи в организационных процессах деятельности в форме закономерностей.

Несмотря на то, что при формализации управленческих решений используется весь возможный набор моделирования будущих ситуаций (физическое, предметное моделирование в форме макетирования, аналоговых, имитационных моделей (например, масштабное макетирование будущих створов плотин, гидрозакридных сооружений, гидроэлектростанций на реках, архитектурно планировочных моделей микрорайонов городов и поселков, имитационные схемы электрических сетей для расчета режимов, транспортных коммуникаций и т.п.), тем не менее в окончательном итоге все сводится к получению количественных математических и экономико-математических моделей, позволяющих на критериальной основе осуществлять выбор наиболее рационального решения из числа возможных или рассматриваемых<sup>2</sup>. Как правило, математические зависимости используются при решении технико-технологических задач, а экономико-математические модели — при решении организационно-экономических и критериальных технико-экономических задач выбора.

Эффективность математических и экономико-математических моделей управленческих решений в значительной степени предопределяется соблюдением основных принципов системной методологии:

- а) целостность решения, т.е. получения решения только как системного;
- б) функциональной зависимости всех параметров, отражающих свойства и отношения каждого элемента и включаемых в формализованную модель решения;

---

в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения. — Советский энциклопедический словарь. М: Советская энциклопедия, 1983. С.1056.

Задача в отличие от проблемы всегда отражает определенные функциональные закономерности и потому имеет определенные алгоритмы (схемы, формулы) решения и четкие ограничивающие условия и исходные данные. Проблема в отличие от задачи не имеет четких границ и отражает зависимости, не выраженные в виде функциональных закономерностей, вследствие этого не имеет адекватных теоретических оснований для ее разрешения. Поэтому основным принципом разрешения проблем является их четкая формулировка, позволяющая использовать имеющиеся теоретические знания, формализация и перевод ее в систему задач.

<sup>2</sup> Чаще в литературе применительно к системному подходу используется термин «оптимальный». На наш взгляд, применение термина «оптимальный» недостаточно корректно, если понимать под «оптимальностью» наилучший вариант из числа возможных, а не рассмотренных. Практически число возможных вариантов столько велико, что ни технически, ни экономически их рассмотрение невозможно и нецелесообразно. Как правило, на практике ограничиваются рассмотрением двух-трех вариантов, поэтому целесообразнее использовать понятие «рациональный».

- в) структурности, т.е. формализованного аналитического описания всех параметров модели решения, через установление сети связей и отношения элементов (частных решений);
- г) зависимость параметров решения от факторов внешней среды, которые выступают в виде ограничивающих условий;
- д) иерархичность, т.е. возможность представления модели решения в виде комплекса (системы) уравнений.

Конкретные способы реализации системного подхода многократно рассматриваются в литературе по этому вопросу и в специальной дисциплине «Принятие управленческих решений», поэтому здесь не приводятся.

### **3. ФОРМАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Формально-логические методы в силу своей специфики используются только при процедуре обсуждения, согласования и принятия решений. Для разработки управленческих решений вследствие функциональности процессов организационной деятельности как объекта управления формально-логические методы непригодны. Формальная логика — это наука о формах и структурах мысли. В основе формальной логики лежат законы так называемого «выводного знания», т.е. на основе предшествующих знаний, без непосредственного обращения к опыту. Принятие, т.е. доказательство целесообразности решения на основе формально-логических методов осуществляется с помощью логической процедуры установления «истинности» утверждения при помощи других утверждений, обозначаемых как аргумент или доводы. Различают в основном два способа формально-логических методов — индуктивный, когда общее правило выводится из единичных явлений, вещей, используемых в качестве доводов, и дедуктивных, когда осуществляется переход от общего к частному. По существу, в основу формально-логических методов положен закон единства анализа-синтеза, который, однако, в силу различных причин не может быть реализован в форме функциональных закономерностей. Поэтому формально-логические методы используются в основном при групповом обсуждении противоречивых слабоструктурируемых и слабоалгоритмизируемых решений.

В тех случаях, когда решение не может быть формализовано в форме функциональных закономерностей, не может быть структурировано, т.е. когда невозможно применение системного подхода, используются экспертные методы принятия решений. В основе экспертных методов лежит интуитивно-логический, субъективный анализ-синтез оценки и выбора варианта решения сложных проблемных задач. Экспертный метод принятия решений построен на использовании профессиональных знаний и опыта специалистов, отбираемых в качестве групповых экспертов для процедуры выбора наиболее рационального, с их точки зрения, варианта разработанных ранее решений на основе субъективной оценки. Как правило, экспертные методы принятия решений на практике применяются для оценки сложных стратегических, технических, организационных, социальных, политических проектов и программ, определяющих политику на ближайшую перспективу, или при решении нестандартных проблем и в критических ситуациях (например, консилиум врачей). При использовании экспертных методов оценки и выбора решений возникают две проблемы, которые определяют эффективность и целесообразность применения данного метода. Первая проблема заключается в отборе квалифицированных экспертов, учете их компетенции при оценке и выборе ими решения и исключении, по возможности, негативного влияния субъективных факторов, снижающих объективность принимаемых решений (таких, как профессиональные амбиции, идеологические и мировоззренческие установки, ориентации на авторитеты и т.п.). Вторая проблема заключается в согласовании экспертных оценок и определении общегрупповой, итоговой.

Первая проблема в части отбора и рейтингового ранжирования экспертов может решаться различными способами и в различной их композиции. В качестве возможных методов отбора экспертов используются апробированные практикой методы анкетного опроса, конкурса документов, определения профессионального рейтинга по числу монографий, публикаций в международных научных журналах и других печатных работ, по выступлениям на международных конференциях и т.п., на основе специально организованных интервью, на основе тестовых методик, с использованием провокативных методов диагностики в форме специально организованных дискуссий, организационно-деятельностных игр, на основе графологических и физиономических экспертиз, на основе астрологических гороскопов и т.д. Необходимо отметить, что сам по себе ни один из перечисленных методов диагностики экспертов не

дает абсолютно достоверных результатов, каждый из них лишь дополняет друг друга. Наиболее эффективными с точки зрения экономических затрат и информационных характеристик являются активные методы проявления профессиональных знаний и личностных качеств в форме дискуссий, организационно-деятельностных игр и профессионально-организованных интервью. Устранение или нивелирование субъектной проявленности экспертов осуществляется на основе метода «Дельфи» — метода поэтапного, последовательного согласования экспертных оценок. Для того, чтобы исключить влияние авторитета, экспертный опрос проводится анонимно. Суть метода «Дельфи» сводится к тому, что оценочный опрос экспертов проводится последовательно в несколько этапов. На 1-м этапе эксперты сообщают свои оценки без всякой аргументации и объяснений. Перед 2-м этапом экспертам сообщают среднегрупповую оценку и крайнюю минимальную и максимальную оценки. На 2-м этапе эксперты вновь сообщают свои оценки, зная отклонения своих мнений от средних и крайних значений и объясняют причины, по которым они изменили или не изменили свои первоначальные оценки. На 3-м этапе экспертам сообщаются все анонимные результаты предыдущего этапа с аргументацией изменения оценок на предыдущем этапе и опять просят вновь произвести экспертную оценку решения. На 4-м этапе повторяется процедура третьего этапа, но уже выставляемая оценка должна быть аргументировано обоснована. Как правило, обычно достаточно проведения трех этапов, которые позволяют получить достаточно согласованные мнения экспертов. В основе метода «Дельфи» лежат психологические способы организации творческой деятельности при отсутствии формальных способов функционального разделения и организации коллективной мыследеятельности, так как каждый эксперт при обосновании своих выводов позволяет другим экспертам несколько по-иному, под другим углом зрения посмотреть на одну и ту же проблему и лучше понять другого.

Рейтинговое ранжирование профессиональной компетенции экспертов осуществляется путем введения поправочных коэффициентов к оценкам, отражающих их уровень компетенции. При этом групповое мнение экспертов устанавливается по откорректированным экспертным оценкам.

Согласование экспертных оценок производится следующими методами измерений: ранжирование оценок, парное сравнение, непосредственная оценка, последовательное сравнение.

Ранжирование решений осуществляется путем присваивания им чисел, называемых рангами (в спорте — местом), определяющих их предпочтительность. Например, если:

$$\alpha_1 > \alpha_2 > \alpha_3 > \alpha_4 > \alpha_5 > \alpha_6 > \alpha_7 > \alpha_8 > \alpha_9 > \alpha_{10} > (5)$$

$$\alpha_1 = 1; \alpha_2 = 2; \alpha_3 = 3 \dots \alpha_4 = \alpha_5 = \alpha_6 = (4 + 5 + 6): 3 = 5; \alpha_7 = 7; \alpha_8 = 8 \dots \alpha_9 = \alpha_{10} = (9 + 10): 2 = 9,5.$$

Решениям равной значимости присваиваются одинаковые ранги, равные их среднеарифметическим значениям. Такие ранги называются связными. Если число экспертов обозначить  $m$  ( $i = 1, 2, 3 \dots m$ ), а число решений  $n$  ( $j = 1, 2, 3 \dots n$ ), то в результате опроса получим матрицу рангов следующего вида:

$$\begin{pmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \dots & \dots & \alpha_{1m} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \dots & \dots & \alpha_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & \dots & \dots & \alpha_{nm} \end{pmatrix}$$

Парное сравнение для упрощения процедуры лучше осуществлять в форме матрицы рангов.

Таблица 3

Матрица рангов

	$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	...	...	$\alpha_n$
$\alpha_1$	1	2	0	...	...	2
$\alpha_2$	0	1	0	...	...	0
$\alpha_3$	2	2	1	...	...	0
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
$\alpha_{nm2}$	0	2	2	...	...	1

Если  $\alpha_2 > \alpha_1$ , то  $f(\alpha_1) = 2$ ;  $f(\alpha_2) = 0$  и т.д.

Непосредственная оценка состоит в том, что каждому из оцениваемых решений приписывается определенное числовое значение на непрерывной числовой оси.

Метод последовательного сравнения предполагает сочетание всех ранее описанных методов. Обработка результатов экспертных оценок может осуществляться одним из известных статистических методов: как среднеарифметическая, как средневзвешенная с учетом компетентности экспертов или по степени согласованности мнений экспертов по коэффициенту вариации через среднеквадратичное отклонение:

$$V_{kb} = \frac{G}{X}$$

где  $G$  — среднеквадратичное отклонение,  $X$  — среднеарифметическое значение ряда.

#### **4. КОЛЛЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

В тех случаях, когда проблема или проблемная задача не могут быть формально системно описаны, когда технология решения неизвестна, функционально и структурно не может быть описана и регламентирована и процесс решения носит сугубо творческий характер, разработка и принятие решений осуществляются коллективными методами. Результатом коллективной разработки и принятия решения является разумный компромисс, основанный на взаимных сознательных уступках, построенных на взаимопонимании всех без исключения. Основным принципом достижения разумного компромисса является формула: «шаг навстречу за счет двух шагов назад». Особенность коллективных форм организации творческой деятельности заключается в том, что здесь творческие процессы поиска решений осуществляются всеми одновременно, без технологического разделения на части проблемы и самого процесса деятельности, как, например, в функциональной кооперативной групповой деятельности. Единственное «технологическое» требование, которое должно соблюдаться и тщательно организовываться, — это создание таких организационных условий для творческой деятельности каждого участника, при которых он чувствовал бы себя *Homo sapiens* наравне с другими. Подобные методы составляют основу стратегического управления, где подавляющее большинство проблем и задач не могут быть формально описаны и алгоритмизированы в рамках единой системы. Зачастую под коллективным решением понимается групповое решение, принимаемое простым или квалифицированным большинством. Между тем, такая подмена недостаточно корректна, так как коллективное решение обязательно предполагает компромисс на основе взаимопонимания всех без исключения членов коллективной мыследеятельности, а не силового давления большинства коллектива, т.е. группы, части коллектива. Как уже указывалось ранее, коллективные методы принятия решений используются в основном как формально-логические процедуры.

#### **5. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Вследствие того, что управленческие решения всегда носят предварительный, идеальный, упрощенный характер и разрабатываются задолго до момента их реализации, фактическое исполнение (реализация) решений, как правило, всегда отличается от проектных. Объективной основой таких отклонений является диалектическая изменчивость объективного мира и, прежде всего, непосредственной инфраструктуры организационной деятельности. Для того, чтобы эти отклонения были возможно меньшими и, соответственно, целевые задачи, устанавливаемые управленческими решениями, выполнялись как можно точнее, необходима соответствующая система мониторингового отслеживания процесса (хода) фактической реализации (контроля исполнения) проектных решений и своевременной корректировки этих решений. Эффективность реализации управленческих решений в значительной степени зависит от применяемой системы контроля исполнения решений и системы оперативного регулирования процессов реализации управленческих решений.

Система оперативного регулирования (оперативного управления) собственно производственных и других организационных процессов рассматривается в соответствующих разделах дисциплины «Менеджмент» и потому здесь не приводится. Применительно к рассматриваемым вопросам необходимо

отметить, что при оперативном регулировании производственных и организационных процессов изменяется не фактическое исполнение, так как оно уже свершилось, а будущие состояния производственных и организационных процессов путем корректировки разработанных ранее предварительных проектов, планов, графиков и другой управленческой документации. Методы, применяемые при корректировке управленческих решений, по существу точно такие же, как при разработке и принятии управленческих решений, и поэтому отдельно не рассматриваются.

Функция контроля исполнения управленческих решений реализуется в двух формах: как текущий или оперативный технологический контроль и как итоговый контроль.

Текущий технологический контроль выступает как документированная фиксация фактического состояния организационных производственных процессов во времени. Данные контроля предназначены для сопоставления с предварительными проектными или плановыми показателями, установленными для данного периода времени, выявления отклонений, анализа причин и принятия новых скорректированных решений. Таким образом, для осуществления и организации контроля исполнения управленческих решений в документах должны быть предварительно заданы соответствующие точки контроля процессов.

Как правило, текущий оперативный контроль хода основных производственных процессов осуществляется во всех непрерывных технологических производствах химического, металлургического, энергетического и других типов производств, во всех типах транспортных грузо- и пассажиропотоков (железнодорожного, воздушного, автомобильного, морского, речного, трубопроводного транспорта) на основе соответствующих графиков производственных процессов с разными временными интервалами, в зависимости от специфики этих процессов (в энергетике — каждый час, на автомобильном, железнодорожном и авиатранспорте — часы и минуты, в строительстве — недельно-суточные графики и т.п.).

В производствах с большим количеством операций и межоперационным перемещением изготавливаемых изделий по различным рабочим местам осуществляется система обязательного оперативного технического трехступенчатого контроля качества<sup>3</sup> на основе технологических схем оперативного контроля качества с обязательной фиксацией результатов контроля (либо в нарядах на работу, либо в специальных актах технического контроля, картах отступлений, браковочных извещений и т.п.).

Системе обязательного технического контроля качества отдельных операций и видов работ подвергаются также технологические переделы, относящиеся к так называемым «скрытым работам», например, работы нулевого цикла в строительстве — по устройству фундаментов, инженерных сооружений, сетей и т.д., сварочные работы ответственных трубопроводов и конструкций и т.п.

Можно выделить особую форму контроля, используемую при комплектовании сложных технических систем, строительстве сложных технологических комплексов и т.п. Например, как уже указывалось, в информационной системе «Диск» для учета и контроля комплектации строящихся электростанций предполагается использовать специальные классификаторы конструктивных элементов и работ, которые позволяют получить структурное (в терминах конструктивных элементов) и процессное (в терминах работ) описание объекта. Классификатор конструктивных элементов (СТАДИОН) имеет три уровня описания: объект, подобъект и узел. В подавляющем большинстве производственных организаций для контроля используются такие формы документов, как «Маршрутные технологические карты», «Ведомости комплектации», «Заявки на материальные ресурсы», «Технологические карты», «Карты комплектации объектов», унифицированная документация по комплектации и т.п.

Итоговый контроль исполнения управленческих решений, как правило, реализуется в форме отчетной документации как управленческая функция учета и обычно соответствует календарным планово-отчетным периодам и соответствующим плановым документам. То есть, отчеты составляются только по тем параметрам результатов производственно-хозяйственной деятельности и состояний внешней среды, которые планируются.

Особая форма контроля используется применительно к организационным процессам, связанным с исполнением документов в системе управления, которая выступает как форма контроля исполнения

---

<sup>3</sup> Система трехступенчатого операционного контроля предполагает последовательный технический контроль качества, осуществляемый непосредственно самим рабочим (самоконтроль), производственным мастером и инженером отдела технического контроля (ОТК).

отдельных поручений (например, решений совещаний, подготовки различных запросов, ответов и т.п.). При такой форме контроля на те документы, исполнение которых ставится на контроль (обозначается на документах буквой «К»), обычно заводится специальная карточка контроля, или краткое содержание документа заносится в специальный банк контроля исполнения документов при автоматизированной системе контроля. Контроль исполнения осуществляется специально выделенным для этого сотрудником или поручается секретарю.

**Контрольные вопросы:**

1. От каких условий зависит реализация управленческого решения руководителя?
2. Чем определяется эффективность управленческих решений?
3. В чем роль коллегиальности принимаемых решений?
4. Каковы основные этапы подготовки решений?
5. Что делать с «несправедливыми» решениями?
6. В чем состоит ответственность руководителя за принимаемые решения?
7. Как связать делегирование полномочий и принятие решений?
8. Какие типы управленческих решений вы знаете?
9. Какие факторы влияют на принятие решений?
10. Какие процедурные этапы проходит принятие решения?

# ТЕМА 7

## ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. ЛЮДИ В ГРУППАХ

Группы — естественная и неизбежная часть жизни. Во-первых, менеджеры создают группы, чтобы добиться выполнения работы (группы объединяют людей для выполнения конкретной работы). Во-вторых, люди сами естественным образом формируются в группы для защиты своих интересов (профсоюзы, ассоциации работодателей, политические партии, группы лоббирования интересов и т.д.). В-третьих, большинство людей удовлетворяет основную человеческую потребность в принадлежности за счет членства в группах (неформальные группы, спортивные команды, клубы и просто рабочие группы).

#### **Характеристика группы.**

Группы оказывают влияние на своих членов:

1. Рабочие группы могут быть как формальными, так и неформальными. Их могут возглавлять люди, имеющие лишь небольшую (или никакой) власть в организационной структуре, но такие группы могут быть очень сильными.

2. Все группы, даже неформальные, оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы.

3. На Ваше благополучие в большой степени могут влиять нормы группы, которой вы управляете, а также то, насколько вы можете влиять на них.

4. Всегда трудно воздействовать на нормы группы. Это легче делать изнутри. Очень трудно извне. Это возможно лишь в том случае, если человек, который осуществляет воздействие извне, обладает достаточным доверием и уважением группы.

5. Конфликт между группами — вполне естественное явление. Он может быть полезным, если ведет к большей сплоченности в группе. Конфликт между группами управления и рабочими группами может быть очень разрушительным.

6. Понимание групп, а также сил, которые формируют и влияют на них, очень важно для эффективного управления, поскольку на групповые виды деятельности менеджер тратит от 50 до 80% своего времени.

#### **Цели группы.**

По этому признаку можно дать следующее определение: группа — это некоторая совокупность людей, которые: 1) взаимодействуют; 2) имеют общую цель; 3) знают друг о друге. Или же: группа — любая совокупность людей, которые воспринимают себя как объединение с некоторой целью.

Группы предназначены в организации для:

- распределения работы;
- осуществления управления и контроля за работой;
- решения проблем и принятия решений;
- обработки информации;
- сбора идей и информации о нововведениях;
- проверки и ратификации решений;
- осуществления координации и связи;
- повышения чувства ответственности и причастности к делам;
- ведения переговоров или разрешения конфликтной ситуации;
- проведения исследований или наведения справок о прошлой деятельности.

Могут быть и другие, менее формальные задачи.

Естественен вопрос: какой смысл индивидууму принадлежать к группе? Это необходимо для:

- удовлетворения социальных потребностей;
- формирования личности;
- получения помощи и поддержки, необходимых для выполнения их частных задач;
- равноправного участия и помощи в общей деятельности.

Иными словами, как отмечалось ранее:

- группы необходимы для обеспечения человеку психологического «дома» — «ячейки в сотах»;
- группы в целом предлагают меньше идей, чем отдельные работники, но группа дает лучшие идеи: с лучшей проработкой, со всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них;
- группы принимают более рискованные решения, чем отдельные члены группы.

Как показывает практика, чем больше группа, тем большее разнообразие навыков и знаний доступно ей. Но при этом меньшие возможности у каждого члена участвовать в работе.

Для эффективной работы нужно 5–7 человек. Группы, включающие в себя свыше 10–12 человек, рискуют стать менее эффективными (рис.2).



Рис.2. Решающие факторы для эффективности группы

В состав группы должны входить работники, способные делать разнообразные вклады в работу групп.

Эффективность групп состоит в следующем:

1. Каждый член группы вносит свой вклад по двум каналам: исполняет свою профессиональную роль и свою роль в рамках группы.
2. Эффективность группы зависит от того, насколько правильно ее члены осознают и приспосабливаются к распределению сил как в профессиональных ролях, так и во внутригрупповых.
3. Каждой группе необходимо определенное равновесие ролей, оптимум определяется исходя из целей и задач группы.
4. Личностные характеристики членов группы позволяют им хорошо приспосабливаться для выполнения одних ролей и ограничивают их возможности по выполнению других.
5. Только когда группа обладает равновесием внутригрупповых ролей, выполняемых соответствующими людьми, она может наиболее эффективно использовать свои технические ресурсы.

## 2. РОЛИ ЧЛЕНОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГРУППЫ

Работники управленческой группы могут исполнять следующие роли:

- *Служащий комиссии* — консервативен, обязателен, предсказуем, организаторские способности, практическое умение.
- *Председатель* — спокойный, уверенный в себе, сдержанный, умеет работать со всеми людьми, без всяких предубеждений.
- *Устанавливающий образец* — взвинченный, беспокойный, динамичный.
- *Внедренец* — индивидуалистичный, серьезный.
- *Исследователь ресурсов* — материалист, любознательный, общительный.
- *Наставник* — рассудительный, хладнокровный, осторожный.
- *Член команды* — социально ориентированный, довольно мощный.
- *Подводящий итоги* — умеет доводить дело до конца, старательный, организованный.

Стадии развития группы:

1. *Формирование*. Группы еще нет. Цели группы обсуждаются наряду с названием, руководством, кругом возможных дел. Люди стремятся установить свою индивидуальность в группе.

2. *Становление*. Группа проходит конфликтный этап. Цели, руководство, роли и нормы могут оспариваться.

3. *Нормирование*. Группа устанавливает нормы и модели работы, в рамках которых она функционирует.

4. *Работа*. Только после успешного прохождения предыдущих трех этапов группа сможет достичь оптимального уровня работы.

### 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Рабочая группа вырабатывает со временем зоны своих интересов, которые представляют собой те области деятельности, где затрагиваются ее ценности. Такая группа проявляет относительное безразличие к внешним влияниям, не затрагивающим зоны ее интересов, а покушающаяся только на ее «нейтральные зоны». Но при попытке повлиять на поведение группы в границах чувствительных зон вызывается ответная реакция. Если требование извне противоречит важным для группы ценностям, ему будет оказано сопротивление. Противодействуя такому требованию, группа, по сути, противодействует снижению степени своего удовлетворения.

Есть комплекс коллективных реакций, которые с большой вероятностью можно обнаружить почти во всех рабочих группах:

#### 1. Социальность.

Источником высокого удовлетворения для членов рабочей группы является такая ценность, как социальность или неформальное общение в коллективе. Уже просто сам факт принадлежности к реальной социальной группе служит источником удовлетворения. Работа в группе друзей и единомышленников приносит чрезвычайное удовлетворение, и многие люди откажутся от более высокой оплаты на другом рабочем месте ради того, чтобы остаться в таком коллективе.

Проблема сопротивления снижению удовлетворенности такого рода возникает в основном на работах, связанных с выполнением однообразных механических действий, которые представляют незначительный интерес для работников. В таких случаях руководители или «начальство» порой приходят к выводу, что в целях повышения производительности нужно прекратить различного рода отвлечения. Хотя существуют и другие данные, но большинство наблюдений указывают на то, что производительность реально снижается, когда допускаются посторонние разговоры и другие отвлечения.

Такие ограничения на разговоры, которые воспринимаются работниками как разумные, не вступают в противоречие с ценностями группы. Но ограничения, уменьшающие удовольствие от работы, лишают работников значительного источника удовлетворения и поэтому можно предполагать, что они повлекут за собой снижение желания активно трудиться. Рабочая группа в этом случае вырабатывает собственные правила общения, направленные на установление барьера между ее членами и руководством, который не позволял бы нанести группе какой-либо вред и лишить ее групповых привилегий.

#### 2. Ограничение производительности.

Группа квалифицированных или полуквалифицированных работников обычно устанавливает для себя некую справедливую норму дневной выработки и противится любым усилиям повысить ее производительность выше этого уровня.

Служащие обычно убеждены, что если они продемонстрируют способность выполнять больший объем работы, то администрация будет ожидать от них такой же производительности без какого-либо дополнительного вознаграждения. Даже на сдельной работе в промышленности рабочие обычно считают, что если они увеличат выработку и таким образом больше заработают, то в конце концов руководство урежет расценки.

Поэтому группы, выполняющие рутинные обязанности, вырабатывают такие нормы поведения, которые ограничивают производительность. Людей, превышающих неофициальные нормы выработки, товарищи по работе подвергают критике или же наказывают.

Следует подчеркнуть, что понятие справедливой нормы выработки наряду с «потолком» нормы включает в себя и минимальный рубеж (уровень).

Уровень производительности ограничивается не из-за лени. Ограничение производительности не нарушает и моральные нормы в том смысле, что не противоречит взглядам работников.

Ограничение производительности — это результат реального или воображаемого конфликта между целями или ценностями отдельной рабочей группы и целями или ценностями остальной организации в целом.

### **3. Система статусов.**

Еще одна система ценностей — это принятый в данной группе «табель о рангах». Внутри коллектива каждый человек занимает какое-то более или менее определенное положение, с которым связаны конкретные привилегии и конкретные обязанности. Положение члена группы определяется отношением к нему остальных, которое в свою очередь отражает коллективные ценности.

Группа может придавать большое значение трудовому стажу, образованию, религиозной принадлежности, национальности. В группе может цениться определенное расположение рабочего места, некоторые предметы офисного оборудования и т.д.

Определенным должностям или функциям может придаваться больший статус, в силу чего будет считаться, что они по праву принадлежат тем членам коллектива, которые в наибольшей степени обладают ценными качествами. Поэтому передача оборудования, перемещение рабочих мест, перераспределение обязанностей внутри коллектива, новое штатное расписание, повышение в должности — все это может вызвать у членов коллектива более или менее сильные эмоции.

Если эти мероприятия не соответствуют представлению членов группы о том, кого они должны касаться, это может вывести коллектив из равновесия и уменьшить его трудовой вклад.

### **4. Трудовые критерии.**

Вероятно, в любом трудовом коллективе принят некий минимальный уровень качества выполняемой работы или качества продукции. Но трудовые критерии имеют повышенную групповую ценность в квалифицированных и профессиональных коллективах.

Среди специалистов трудовые критерии вырабатываются помимо и вне какой-либо конкретной организации и внушаются всем представителям данной профессии. Для многих профессиональных групп трудовые критерии образуют одну из тех областей, где авторитет организации почти не действует.

### **5. Социальные ценности.**

Для некоторых групп чрезвычайно важным источником коллективных ценностей являются социальные ценности, которым, по их мнению, они содействуют своей работой, — например, социальная защита, защита прав потребителей, развитие нации, техники, образования и т.д.

Соответственно, любые попытки изменить ориентацию программы организации настолько, что это подорвет заложенные в ней социальные ценности или нацелить ее на достижение иного комплекса ценностей, могут встретить с их стороны яростное сопротивление.

Когда навязываются непопулярные решения, моральный дух трудовых коллективов нередко снижается.

### **6. Ценности, связанные со структурой организации.**

Люди в процессе социального воспитания приобретают представление о том, как к ним или другим людям должны относиться в организациях.

Эти приобретенные под воздействием общественных норм представления тоже ограничивают властные полномочия организации.

Это представления по кадровым вопросам, отношение к субординации (роли вышестоящего и подчиненного), идея единоначалия.

Довольно распространено представление о том, что в организации с надлежащей системой управления каждый служащий должен руководствоваться распоряжениями только одного непосредственного начальника. Несмотря на то, что повседневный опыт каждого человека противоречит этому принципу (в действительности люди получают распоряжения от многих начальников), идея единоначалия служит удобной причиной или обоснованием для отказа соглашаться с нежелательными распоряжениями или указаниями лиц, которым не симпатизируют. Утверждая, что распоряжение поступило не от его собственного начальника, служащий тем самым облакает в законную форму свой отказ повиноваться.

Когда ценности группы находятся под угрозой или разрушаются, возникает особый вид реакции группы, который называется поведением группировки. Группировки используют следующие формы поведения:

а) *Обмен информацией.* Много в защитной деятельности группы носит спонтанный и незапланированный характер. Один из типов спонтанного защитного поведения — фальсификация информации. Частные случаи этого — ограничение производительности и фальсификация показателей выработки. Как группы, так и индивидуумы склонны сообщать только ту информацию, которая улучшит их положение и не принесет им неприятностей. Это формирует тенденцию сообщать лишь то, что люди хотят, чтобы от них услышали, а не то, что «должно» быть услышано.

б) *Снижение морального духа.* В каком-то смысле моральный упадок, которым обычно сопровождается посягательство на групповые ценности, служит защитой от такого посягательства. Те не входящие в группу люди, кто знает, что к групповым ценностям следует относиться с уважением, не станут с пренебрежением оспаривать их; а когда они посчитают необходимым произвести изменения, вызывающие сопротивление, они постараются убедить группу в желательности этих изменений, показав их привлекательные стороны, или же чем-то компенсировать их последствия.

в) *Группировки.* Иногда группа, чьи ценности ущемлены или находятся в опасности, может прибегнуть к сговору и разработать план устранения источника этой опасности. Когда защитная реакция принимает форму сознательного заговора, это называется поведением группировки.

Группировка — это «незаконная» группа внутри организации, цель которой изменить сложившийся в организации порядок таким образом, чтобы восстановить, сохранить или повысить степень удовлетворения членов группировки. Группировка пытается неофициальным путем изменить цели или философию организации, либо добиться устранения или ослабления влияния лица или лиц, представляющих препятствие на ее пути.

Значительное место в поведении группировок занимает личная борьба за распределение должностей, общественный статус и другие виды удовлетворения, которые может представить организация.

г) *Распад групп.* Если защитные меры не помогают и удовлетворенность человека снижается ниже той точки, когда он еще хочет вносить свой вклад, то он уходит с работы. «Точка ухода» для каждого человека и времени своя.

Если перед человеком открыто много других привлекательных возможностей, то точка ухода будет весьма низкой.

Руководящие работники организации — «администрация» — обычно испытывают удовлетворение только в том случае, если организация продолжает свое существование как единый организм.

Их заинтересованность в существовании организации является следствием их должностного положения и окладов, их престижа руководящих работников и самоотождествления с общими целями организации. Руководители среднего звена стараются примирить требования рабочих групп и мельчайших подразделений организации с требованиями стоящего над ними руководящего аппарата.

Для выживания организации важна гибкая реакция на идущие изнутри и извне требования.

Администрация может получить поддержку групп внутри организации различными методами:

1. *Консультации с группами.* Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуется.

Коллективные обсуждения способствуют укреплению сотрудничества, так как дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения, удовлетворяющего желание группы и ее лидеров получить определенный статус. Консультации — это важный механизм защиты групповых ценностей, потому что они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям, которые в случае принятия были бы затем обязательно отменены, но только уже с ущербом для престижа предложивших их кругов.

Консультации, позволяя заранее оценить реакцию участвующей в ней группы, помогают избежать непопулярных решений, способных оказать столь разрушительное воздействие на моральный дух, что оно свело бы на нет любые возможные выгоды этих решений.

2. *Обучение и внушение.* Часто организации пытаются сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этого цели «рекламируются» перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами. Организация старается убедить своих сотрудников в том, что все, содействующее целям организации, наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно.

3. *Обеспечение лояльности руководящих работников.* Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава — начальников подразделений, секторов, отделов и бюро, или, другими словами, добиться их самоотождествления с организацией.

Руководство делает это, поощряя их приверженность организации путем создания клубов руководящих работников, специальных столовых, официальных обедов и конференций. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей, с тем, чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива, которым он руководит.

4. *Замена руководящего работника.* Если добиться лояльности начальника подразделения не удалось, то администрация может заменить его — и порой заменяет — тем, кто ей предан. Однако применение этого метода имеет свои пределы. Во-первых, если трудовой коллектив оказался способным удержать лояльность прежнего руководителя, он вполне может оказаться способным и завоевать лояльность нового. Руководитель вынужден опираться на профессиональные советы своих подчиненных, особенно если мало знаком с деятельностью подразделения. Во-вторых, в тех случаях, когда новый руководитель сопротивляется самоотождествлению со своим подразделением и сохраняет лояльность организации в целом, прежний разрыв в цепочке отождествлений между подразделением и организацией может смениться новым пробелом между руководителем и его подразделением. Новый руководитель может не обеспечить сотрудничество и необходимый вклад своих подчиненных, и положение с точки зрения организации может оказаться не лучше, чем прежде.

5. *Перевод сотрудника на другое место работы.* Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации по самоотождествлению с организацией в целом служит практика частых переводов сотрудников из группы в группу или из подразделения в подразделение. Если это делать разумно, то растет число людей, обладающих весьма разнообразным опытом, что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями.

6. *Размещение кабинетов.* Служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает рядом с ними, чаще, чем с теми, кто работает в отдалении. Поэтому формированию настоящего руководящего аппарата отдела или управления может способствовать размещение руководителей в одном месте или на одном этаже.

7. *Признание естественных лидеров.* Решающий административный механизм контроля за групповым поведением — это выявление естественных лидеров и управление ими. Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он зачастую рассматривается как «возмутитель спокойствия». Способный человек на должности много ниже его возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе.

Поскольку количество руководящих постов в организационной иерархии ограничено, проблему естественного лидера не всегда можно решить повышением. Порой альтернативное решение дает горизонтальное перемещение. Человека, виновного в каком-то поступке (с точки зрения организации в целом), можно перевести на такую должность, где он нанесет меньше вреда. Или его можно переводить достаточно часто, чтобы у него не было времени нанести вред.

Какой бы механизм не применялся — будь то увеличение оклада и обещание повышения в должности, угроза увольнения и т.д. — никакой организации никогда не удастся полностью добиться ответной лояльности высшему руководящему аппарату или хотя бы приблизится к такому результату.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Каким должно быть руководство профессиональной группой?
2. Каковы уровни деловой кооперации в малых группах?
3. Почему могут возникать барьеры в отношениях руководитель-группа?
4. Для чего работники объединяются в группы?
5. Каковы положительные и отрицательные стороны неформальных групп?
6. Какие факторы определяют поведение работников в группе?
7. Какие закономерности группового поведения существуют в профессиональных группах.
8. Какие факторы определяют эффективность группового поведения?
9. Что лежит в основе развития группового поведения?
10. Как возникают групповые эффекты повышения производительности работников?

# ТЕМА 8

## ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА

Готовность многих людей брать на себя инициативу, выполнять функции лидера, выявляя проблемы на своем уровне и решая их, определяется как важнейшее условие жизнеспособности современной организации, а также общества в целом.

Проблема лидерства более 40 лет активно изучается в различных странах. В справочном пособии по теории лидерства, выпущенном в 2000 году, содержатся сведения о более чем 10000 независимых исследований в этой области. Но до настоящего времени не сформулированы не только общепризнанные критерии, на основе которых можно выделить лидеров среди остальных членов группы или организации, но и критерии, позволяющие разграничить эффективных и неэффективных лидеров.

Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене. Стогдилл отмечал, что определений лидерства столько же, сколько людей, которые пытались этим явлением заниматься.

Лидерство определяется в терминах лидерского поведения, ролевых отношений, влияния на постановку целей и т.п. Лидерство рассматривается как процесс и как свойство. Большинство определений лидерства как процесса предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Следовательно, широкое понимание лидерства включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние на согласование поведения для достижения целей;
- влияние на групповую поддержку, влияние на организационную культуру.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленным положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Джон Николс отмечает различия характера лидерства на микро- и макроуровне управления. Микролидер функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление часто реактивно и ситуативно. Макролидерство ориентировано на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

Выделяются четыре основных подхода, объясняющих, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теория черт, теория власти и влияния.

### 2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

*Подход с точки зрения власти и влияния.* Этот подход описывает эффективность лидерства в терминах властных полномочий, типов власти. Власть важна не только в плане влияния на подчиненных, но и влияния на партнеров, клиентов, вышестоящих руководителей, поставщиков.

Основные вопросы, на которые ищут ответ исследователи этого направления:

- Каковы основные типы и источники власти?
- Как приобретается власть и как она теряется лидерами?
- Как власть определяет эффективность лидерства?

Эффективный лидер искусно использует как власть позиции (должности, уровня иерархии), так и личную власть. В каждом конкретном случае он использует тот ее вид, который позволяет до минимума сократить статусные различия и избежать опасности столкновения с устойчивой самооценкой подчиненных, т.е. властные полномочия осуществляются «мягко».

Важным вопросом, рассматриваемым в рамках этого подхода, является вопрос о пределах власти, которой должен обладать руководитель. Например, каковы последствия безграничной власти? В условиях безработицы и отсутствия каких-либо защищающих права трудящихся организаций пределы власти формального лидера могут быть значительно расширены. Прочитав откровение одного из управляющих строительным трестом: «Если любому работнику из аппарата управления я предложу облизать, в прямом смысле этого слова, мою автомашину, то он сделает это. Боятся сокращения кадров и поэтому готовы на все». Это высказывание, с одной стороны, характеризует лидера и его позицию, с другой — ситуацию, которая привела к расширению пределов власти.

Мостиком, соединяющим теорию власти и поведенческий подход, являются исследования тактик влияния, используемых руководителями. К тактикам влияния относятся: рационализация побуждений, распределение прибыли, эксплуатация привлекательности, обращение к авторитету, консультации. Выбор тактики влияния определяется ситуацией, целями влияния и статусами людей в группе.

*Поведенческий подход* предполагает изучение того, что лидеры и руководители делают на самом деле. Если существуют специфические особенности поведения лидера, обеспечивающие его успешность, следовательно, мы можем обучать лидерству, создавать специальные программы, которые позволяют сформировать эффективные модели поведения лидера.

Один из основных вопросов: Какова природа управленческой деятельности? С позиций этого подхода выделяются типичные действия и принятие управленческих решений. В управленческой деятельности к типичным действиям относят действия, связанные с обменом информацией, формулированием проблем, влиянием на людей для достижения целей.

Какие классификации управленческой деятельности возможны? Ранняя типология, разрабатываемая в рамках поведенческого подхода, различала управленческую деятельность, ориентированную на задачу (достижение производственных целей) и ориентированную на взаимоотношения.

Какой тип управленческой деятельности обуславливает эффективность лидера? Другими словами, что более эффективно — ориентация руководителя на задачу или ориентация на взаимоотношения в группе? Ответ на этот вопрос связан с особенностями управленческой культуры различных стран.

В США исследования данной проблемы дали противоречивые и неубедительные результаты, за исключением обнаруженных значимых связей между общими хорошими взаимоотношениями и удовлетворенностью подчиненными трудом. В Японии исследователи обнаружили, что обе ориентации тесно связаны с эффективностью лидерства.

Российские исследования показали, что среди эффективных лидеров преобладает ориентация на задачу, они в меньшей степени обращают внимание на взаимоотношения.

*Теория черт.* К теории черт относят концепции, которые устанавливают личностные, социальные, интеллектуальные черты, отличающие лидеров и не лидеров. Последние исследования теории черт направлены на изучение мотивации и специфических навыков, тогда как ранние исследования были связаны только с личностными характеристиками и общим интеллектом.

Основные вопросы:

Какие черты обуславливают эффективность лидерства? К чертам, определяющим эффективность управления, относят высокую уверенность в себе, энергичность, инициативность, эмоциональную стабильность, устойчивость к стрессу, интериальный локус-контроль. Д.МакКлелланд и другие исследователи установили, что эффективные лидеры в больших иерархических организациях испытывают большую потребность во власти, меньшую потребность в достижениях и слабую потребность в принадлежности (аффилиации). Оптимальный случай — доминирование потребности в достижении и высокая степень независимости.

Какие навыки определяют эффективность лидерства? По мнению некоторых ученых, эффективность лидерства обусловлена специальными навыками: аналитическими, ораторскими, навыками активного слушания, аргументирования, памятью на детали, эмпатией и т.п. У читателей есть возможность оценить наличие у себя необходимых лидерских навыков в соответствии с перечнем Д.Ханта и Р.Озборна:

1. Концептуальные навыки — способность анализировать и решать комплексные проблемы. Управленческие навыки — способность решать специальные задачи.
2. Навыки планирования и организации — способность выбрать курс действий и сконцентрировать ресурсы для достижения цели.

3. Навыки принятия решений — способность использовать информацию и логику для поиска альтернативных решений.
4. Поведенческая гибкость — способность изменять личное поведение в соответствии с целями или реагировать на изменение ситуации.
5. Коммуникативные навыки — способность эффективно взаимодействовать с людьми.
6. Административные навыки — способность стимулировать и руководить (направлять) людьми или группами для достижения цели или выполнения задания. Объективность — способность объективно оценивать усилия персонала и его слабости.
7. Личное влияние — способность производить хорошее впечатление.
8. Речевые навыки и навыки письменных коммуникаций — способность ясно и убедительно выражать свои мысли в устной и письменной форме.
9. Навыки снятия стресса — способность сохранять высокую работоспособность при наличии стресса.

Какое сочетание отдельных черт, оказывающих влияние на эффективность лидерства, можно считать оптимальным? Теория черт не дает однозначного ответа на этот вопрос. Исследователи этого направления часто не учитывают компенсаторные возможности психики и особенности управленческой деятельности. Одним из основных понятий теории черт, позволяющих снять некоторые ограничения данного направления исследований, является понятие баланса.

Рассматривается баланс между:

- различными чертами;
- конкурирующими ценностями;
- личными потребностями лидера и организационными потребностями;
- различными лидерами в управленческой команде.

*Ситуационный подход.* В рамках ситуационного подхода существует два основных направления исследований.

Первое изучает лидерское поведение как зависимую переменную. Это поиск ответа на вопрос: Как ситуация влияет на лидерское поведение?

Второе направление акцентирует свое внимание на ситуациях и рассматривает влияние лидера на их изменение.

Эффективность управления зависит от того:

- как руководитель понимает требования ситуации;
- насколько сильно давление ситуации;
- распознаны ли возможности ее изменения.

Эффективный лидер способен примирить ролевые конфликты, использовать все возможности, продемонстрировать свою компетентность.

Как лидеры оценивают информацию об исполнении задания подчиненными (оценивают ситуацию)?

Попытка ответить на этот вопрос предпринята в рамках теории атрибуции (приписывание). Две стадии процесса: приписывание причинности и выбор ответа.

Экстериальное приписывание. Руководитель полагает, что причины сложившейся ситуации, например, крупных финансовых потерь, скрыты во внешней для организации среде. В этом случае руководитель старается изменить ситуацию: привлечь дополнительные ресурсы, лучше информировать, изменить задание, устранить трудности.

Интернальное приписывание (атрибуция). По мнению лидера, причины тех или иных событий скрыты внутри организации. Руководитель старается дать прямые и косвенные советы, более тщательно контролирует подчиненных, находит новые побуждения или предостерегает, наказывает.

Ситуационные теории утверждают, что различные модели поведения могут быть эффективны в различных ситуациях и что одна модель может быть оптимальной во многих ситуациях.

Стиль руководства группой может быть охарактеризован по трем направлениям: степень директивности (склонность руководителя отдавать распоряжения, указания, директивы), степень поддержки (склонность руководителей к оказанию помощи сотрудникам в достижении целей), степень вовлеченности (участие сотрудников в принятии решений). По мнению сторонников ситуационного подхода, степень директивности, поддержки и вовлеченности зависит от стадии развития группы.

### 3. СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРСТВА

Из множества ситуационных теорий остановимся на трех.

1. *Теория когнитивных ресурсов*. Эта теория рассматривает условия, в которых лидерские когнитивные ресурсы (интеллект, опыт) связаны с выполнением задания группой. Ситуационные переменные, такие, как сложность задания, уровень стресса, групповая поддержка определяют степень влияния интеллекта и опыта лидера на групповое исполнение.

2. *Модель Уикла*. Модель основана на том, что исполнение в значительной степени зависит от шести переменных:

- усилий членов группы;
- способностей членов группы;
- организации работы;
- групповой работы и сотрудничества;
- наличия существенных ресурсов;
- координации с деятельностью других подразделений организации.

Ситуация в значительной степени определяет важность каждой из перечисленных переменных. Лидер может учитывать значимость этих переменных различными путями, следовательно, эффективность лидерства частично связана с ситуацией.

3. *Теория «лидер — среда — последователь — взаимодействие»*. В соответствии с этой теорией исполнительность подчиненных зависит от четырех факторов: способности выполнить работу, мотивации, ясного и адекватного восприятия роли, наличия или отсутствия соответствующей обстановки. Эффективность лидерства определяется способностями и навыками подчиненных, их возможностями обучаться.

Современные ситуативные концепции провозглашают наличие кризиса лидерства, связанного с тем, что за последнее время бизнес в значительной степени изменился, а большинство людей не научилось изменяться вместе с ним. Время определяет необходимый тип лидерства, наиболее эффективный в данном обществе с его социально-экономическими особенностями.

### 4. ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ И ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

*Трансформационное лидерство* основывается на влиянии лидера на подчиненных, но эффект влияния дает возможность подчиненным принять участие в процессе трансформации организации. Основные компоненты данной теории: умение руководителя вести за собой, индивидуальный подход, интеллектуальное стимулирование, «вдохновляющая» мотивация, вовлечение других людей во взаимодействие, при котором лидер и остальные члены группы способствуют взаимному социальному росту. План развития трансформационного лидерства предполагает формирование базовых характеристик стиля управления (заметность и доступность руководителя; создание хороших рабочих групп; поддержка и воодушевление талантливых людей; использование обучения для личного и группового развития; создание личного кодекса ценностей) и анализ стадий процесса изменения организации.

*Харизматическая теория Конгера и Канунго (Conger and Kanungo)*. Данная теория основывается на предположении, что харизма приписывается лидеру. Последователи приписывают лидеру харизматические характеристики исходя из собственных наблюдений за его поведением. Черты, увеличивающие вероятность приписывания харизматических характеристик:

- уверенность в себе;
- ярко выраженные управленческие навыки;
- когнитивные (интеллект, память, внимание) способности, позволяющие оценить ситуацию и распознать благоприятные возможности и ограничения на пути достижения цели;
- социальная сензитивность (чувствительность) и эмпатия (способность понять переживания другого), требуемые для понимания потребностей и ценностей последователей.

## 5. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

• Некоторые черты лидера позволяют предсказать его успешность, но факт наличия у руководителя высокого уровня развития интеллекта, доминирования, уверенности в себе не означает, что его подчиненные будут продуктивно работать или будут удовлетворены трудовой деятельностью.

• Континуум автократ-демократ и различные современные типологии лидерских стилей помогают оценивать, прогнозировать, корректировать управленческую деятельность.

• Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля со средой.

Журнал «Менеджмент ревю» провел опрос экспертов относительно ведущих черт американских лидеров бизнес-мира 90-х годов. Согласно опросу, лидеры обладают следующими чертами:

1. *Предвидение, проницательность.* Следует отметить, что это не просто предвидение, а «предвидение славы», т.е. лидер должен знать место компании в будущем. Но и этого недостаточно: такое видение должна разделять вся компания. Главное — определить направление и увлечь за собой людей. Тот, кто обладает предвидением, но не обладает способностью довести свои идеи до действий, — просто мечтатель.

2. *Целостность, последовательность.* Будучи непоследовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним. У лидера должны быть ценности, и он должен последовательно делать то, что считает правильным.

3. *Доверие.* Существенны две стороны этой характеристики. Лидер, с одной стороны — человек, заслуживающий доверия, с другой — он доверяет людям, с которыми работает.

4. *Творческие способности.* Лидер должен видеть мир состоящим из огромного количества благоприятных возможностей. Он открыт для познания различных путей достижения целей.

5. *Твердость.* Он должен уметь пойти на непопулярные, но необходимые решения. Эксперты утверждают, что лидер должен ясно осознавать, чего он хочет. У него должны быть высокие стандарты и он не должен изменять своим принципам.

6. *Коммуникативность.* Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми. По мнению одного из экспертов, иногда лидер вынужден сообщать своим людям все, что знает, и то, чего не знает.

7. *Склонность к риску.* Лидер должен подталкивать людей к все новым и новым вопросам, поощрять стремление к инновациям. Организация прекращает продвижение к процветанию, как только в ней перестают осуществляться изменения.

### Контрольные вопросы:

1. Какие аспекты ситуации влияют на лидерское поведение?
2. Как связана эффективность лидерства с конкретной ситуацией?
3. Как лидеры адаптируют свое поведение к требованиям роли и давлению ситуации?
4. Какие черты лидерства вы можете назвать?
5. Какие теории эффективного лидерства вы знаете?
6. Какие из харизматических характеристик лидерства вы можете назвать?
7. Как лидеры оценивают информацию, представляемую подчиненными?
8. От каких факторов зависит диспозиционный статус лидера?
9. В чем состоят отличия позиций лидера-владельца от лидера — наемного менеджера фирмы?
10. Какими качествами должен обладать современный лидер?

## ТЕМА 9

# КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «КОНФЛИКТ»

Понятие «конфликт» берет свое начало от латинского слова «conflictus» — столкновение. В теории управления, социологии по мере их развития представление о природе конфликта менялось, поэтому имеется множество определений и толкований. Приведем два примера:

1. «Конфликт как отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами» (М.Мескон).

2. «Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы, и средства, мобилизуемые каждой из сторон» (Э.Гидденс, английский социолог).

Из приведенных толкований следует, что, во-первых, конфликт — это противоречие между двумя или более сторонами; во-вторых, каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята только ее точка зрения или цель. Таким образом, противоречия, их обострение являются основой конфликта.

### 2. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Прежде чем вступить в конфликтные действия, стороны — субъекты конфликтного взаимодействия — формируют для себя мотивы конфликтного поведения и выявляют предмет конфликта.

Современные российские конфликтологи (конфликтология — наука о конфликтах) определяют предмет конфликта как основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство.

Любым конфликтным действиям предшествует возникновение конфликтной ситуации, которая затем переходит в конфликтные отношения. Структурно конфликт представляет как бы пять взаимосвязанных этапов, что показано на рис.3.

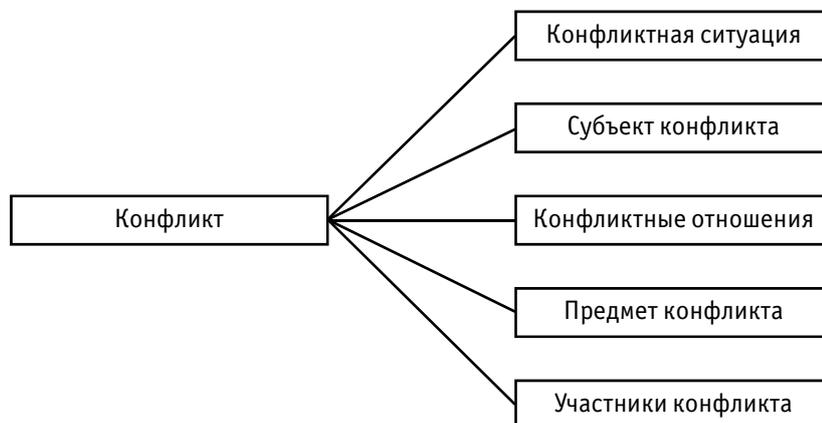


Рис.3. Структура конфликта

### 3. ПРИЧИНЫ. ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Для того, чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения.

Российские социологи — специалисты в области социологии организаций и управления — самой распространенной причиной конфликтов в современной России считают коренное реформирование отношений собственности, в т.ч. конфликт акционирования. Акционерные общества предлагают наличие множественности интересов, которые приходят в противоречие и вызывают проблемы в управлении обществами. Эти проблемы связаны с составом владельцев предприятия. Отсюда борьба за властные полномочия, количество акций, за дивиденды и заработную плату.

Вокруг предмета конфликта сталкиваются интересы нескольких групп участников акционирования: руководителей высшего звена, среднего звена, рабочих, инженерно-технических работников и служащих, пенсионеров, лиц других социальных групп, не работающих на данном предприятии, но владеющих акциями, в том числе и иностранных инвесторов. И, наконец, заинтересованность самого государства в лице структур Госкомимущества РФ.

Для всех этих групп причина конфликта не однозначна. Акционерная компания изначально содержит в себе «конфликт интересов», который развивается на нескольких уровнях:

- организационном;
- функциональном;
- распределительном и т.д.

В целом на организационном уровне высокой степенью конфликтности обладают такие особенности организационной ориентации, как кратковременность существования, высокая доля формализации структуры организации, жесткая ориентация на дело.

Указанные организационные характеристики, способствующие чаще всего возникновению конфликтов, как правило, дополняют ситуационные и индивидуальные характеристики, поскольку конфликт — это одна из форм взаимодействия людей и групп, выражения их организационного поведения. Структура указанных выше характеристик, как одна из составляющих организационного поведения (Е.Г.Молл), представлена в таблице 4.

Таблица 4

**Основные признаки характеристик как причины конфликтов**

Индивидуальные	Ситуационные	Организационные
Ценности Установки Потребность Индивидуальные способности Восприятие	Степень взаимодействия Потребность в согласии Различия в статусах Коммуникации Неопределенность ответственности	Специализация Дифференциация Ограниченные ресурсы Цели Зависимость задач Политика и правила Вознаграждения Рабочие места

В теории менеджмента причины конфликтов были сгруппированы и в качестве наиболее общих выделены следующие:

1. Ограниченность ресурсов, которые нужно делить.
2. Взаимозависимость заданий.
3. Различия в целях.
4. Различия в представлениях и ценностях.
5. Различия в манерах поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации.

Были определены основные типы конфликтов в организации в зависимости от субъектов конфликта и его предмета.

**Типы конфликтов.**

Типология конфликтов, возникающих в современных организациях, выделяет следующие его основные типы:

- внутриличностные;
- межличностные;
- конфликты между личностью и группой;
- межгрупповые конфликты.

Итого, четыре типа конфликтов, в которых участвуют как отдельные группы, так и индивиды. Каждый из типов имеет свою особенность возникновения.

При внутриличностном конфликте одна из наиболее распространенных его форм — это ролевой конфликт, когда к одному человеку — сотруднику предъявляются противоречивые требования со стороны его руководителя. Внутриличностный конфликт возникает также при нечетком разграничении прав и

обязанностей сотрудников в организации, когда они попадают в двойное или даже тройное подчинение из-за нарушения принципа единоначалия.

Межличностные конфликты распространены в организации. Происходят они чаще всего из-за борьбы руководителей при ограниченности ресурсов, рабочей силы, финансов. Межличностный конфликт представляет столкновение противоположно направленных целей, ролей, ценностей или взглядов участников взаимодействия.

Конфликт между личностью и группой — это конфликт между сотрудником и организацией, в которую он входит. Он возникает, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Межгрупповой конфликт возникает между формальными и неформальными группами.

Вне зависимости от типа конфликта, он может выполнять три основные функции:

- разрушительную (деструктивную);
- созидательную (конструктивную);
- диагностическую.

Таким образом, возникает два типа взаимоотношений: один на основе соперничества, борьбы на подавление других заинтересованных групп, другой — взаимодействие на основе согласования позиций, сотрудничества. Диагностическая функция конфликта связана с пониманием его причин и мотивов, формулирование его сути.

### **Задание 1.**

1. Опишите конфликт в группе, на предприятии, который вы наблюдали или в котором участвовали. Определите его тип, уровень конфликтности, т.е. тенденцию появления и развития за какой-то период времени. Кто являлся конфликтующей личностью, т.е. личностью, которая была инициатором негативных (деструктивных) конфликтов?

2. Укажите, какими основными факторами были обусловлены причины конфликта, наблюдаемые вами в коллективе группы, предприятия:

- свойства коллектива;
- свойства личности и стиля работы руководителя;
- недостатки в организации труда и управления в коллективе.

## **4. СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРА В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТНОГО ПРОЦЕССА**

### **Стадии развития конфликта.**

С развитием конфликта главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить природу конфликта и «войти» в него на начальной стадии, когда отношения еще предконфликтные.

На этой стадии идет накопление нерешенных проблем, в отношениях появляется напряженность. Начинает складываться конфликтная ситуация, которая включает объекты и субъекты конфликта.

Следует отметить, что независимо от типов большинству конфликтов присуща не только производственная, но и эмоциональная, чувственная основа. Психологический феномен чувства обиды и зависти рассматривается конфликтологами в качестве устойчивого источника возникновения конфликтов.

Поэтому в следующей стадии, когда происходит обострение противоречий, отношения между субъектами конфликта негативно устойчивы. Могут использоваться интриги, т.е. намеренно нечестные действия.

На третьей стадии субъекты конфликта осознают не только наличие противоречий, но и необходимость их разрешения.

На четвертой стадии развития конфликта происходит перерастание конфликта в открытую стадию — инцидент.

Пятая стадия — это разрешение конфликта.

Шестая стадия — это постконфликтные отношения. Для состояния постконфликтных отношений возможны три варианта:

- отношения могут улучшиться;

- отношения могут ухудшиться;
- отношения полностью разорваны.

Перечисленные стадии характеризуют содержание конфликта как процесса. На схеме 5 воспроизводится модель конфликтного процесса, представленная авторами книги «Основы менеджмента» (с.580).



Схема 5. Модель конфликта как процесса

### Поведенческие действия менеджера в конфликтных ситуациях.

На ход конфликтного процесса оказывает воздействие тип поведения менеджера. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера рассматривается как источник возникновения порой самостоятельного конфликта. Тип поведения руководителя определяется стилем (типом) управления, который регламентируется его личными качествами.

Согласно системе ГРИД<sup>1</sup> пяти основным типам управления соответствуют следующие пять поведенческих действий руководителей в конфликтной ситуации:

1. Сообщение подчиненным, что им необходимо делать.
2. Принятие точки зрения, которую выражают окружающие.
3. Избегание участия в конфликтной ситуации — синдром «страусовой защиты».
4. Выработка умения приспособиться к конфликтам.
5. Нахождение оптимального решения, не вызывающего враждебности в отношениях между работниками.

При возникновении конфликта возрастает необходимость выбора типа поведения менеджера, наиболее выгодного для организации (рекомендации теории менеджмента).

<sup>1</sup> См. Блейк Р.Р., Моутон Дж.С. Научные методы управления. Киев. 1990.

### Последствия конфликтного процесса.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными.

Функциональные последствия — это те условия, которые способствуют достижению целей. К ним относятся: решение проблемы путем, приемлемым для всех сторон; расположенность сторон к сотрудничеству во избежание новых конфликтов и др.

Дисфункциональные последствия составляют условия, которые мешают достижению целей. Это неудовлетворенность, плохое состояние духа, меньшая степень сотрудничества в будущем, представление о другой стороне как о «враге» и ее целях как отрицательных и другие.

Наиболее полный набор функциональных последствий конфликта представлен в таблице 5.

Таблица 5

Последствия конфликта

Функциональные	Дисфункциональные
1. В результате конфликта люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения	1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности
2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству в будущих ситуациях	2. Меньшая степень сотрудничества в будущем
3. Конфликт может уменьшить синдром покорности руководителю	3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами
4. В результате конфликта может расшириться набор альтернативных вариантов решения проблемы	4. Представление о другой группе как о «враге», представление о своих целях как о положительных, о целях другой стороны как об отрицательных
5. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться	5. Придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы

Перечень последствий конфликта наглядно показывает, что конфликт — это не только агрессия и враждебность. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию. Это, в свою очередь, может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы происходило до их фактического исполнения. Такой конфликт не может рассматриваться как весьма негативное явление внутри организации, наоборот, он нужен организации для ее гармоничного функционирования.

Таким образом, роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют.

### Задание 2.

1. Можно ли, по вашему мнению, к причинам конфликтов отнести:

- различия в уровне образования;
- низкое качество документов, работ или продукции;
- отсутствие или неконкретность должностных инструкций;
- низкую культуру поведения?

Если, да, то какой тип конфликтов наиболее вероятен при перечисленных источниках?

2. Из указанных поведенческих элементов выберите те, которые, по вашему мнению, позволят менеджеру положительно разрешить конфликт:

1. Менеджер ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения.

2. «Смягчение» остроты проблемы, когда фактические данные трансформируются менеджером таким образом, чтобы сделать их восприятие безболезненным.

3. Менеджер позволяет оппоненту взять верх в споре или обсуждении, но при этом старается не создать впечатление того, что он «сдается».

4. Опора на прошлый опыт — тщательное соблюдение принятого в организации порядка (уважение традиций, методов руководства).

5. Учет потребностей и ожиданий работников.

## 5. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Выбору любого метода разрешения конфликта должен предшествовать анализ ситуации. Для управления конфликтом менеджеру необходимо изучить:

- объект конфликта;
- источник конфликта;
- состав участников конфликта, включая союзников и заинтересованных;
- непосредственный повод для возникновения конфликта;
- уровень напряженности в отношениях между конфликтующими сторонами.

Само управление конфликтной ситуацией включает ряд методов и методик, применение которых позволяет привести конфликт к положительным последствиям или уменьшить возможность конфликта. Основные из них, которые рекомендует теория управления, приведены в таблице 6.

Таблица 6

Методики разрешения конфликтов

Структурные методы	Межличностные стили	Разрешение конфликта через проблему	Организационные изменения
1. Разъяснение требований к работе. Система полномочий и ответственности каждого работника подразделения	1. Уклонение: не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями	1. Определение проблемы в категориях целей, а не решений	1. Цели. Их изменения в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации
2. Координационные и интеграционные механизмы: цель команд, управленческая иерархия, службы, группы, совещания для межфункциональной связи	2. Сглаживание — не выпускать наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности	2. После определения проблемы определение решений, которые приемлемы для обеих сторон	2. Структура. Изменения в системе распределения полномочий и ответственности в координационных и интеграционных механизмах. Изменения управленческой иерархии, степени централизации
3. Организационные комплексные цели: направление усилий всех участников на достижение общей цели	3. Принуждение: взять конфликт под контроль, подавляя противника по праву начальника	3. Сосредоточение внимания на проблеме, а не на личных качествах другой стороны	3. Технология и задачи. Изменения процесса, графика выполнения задач, внедрение нового оборудования или методов изменения нормативов и самого характера работы
4. Структура системы вознаграждений	4. Компромисс: удовлетворенность тем, что доступно. Согласие во избежание ссоры 5. Решение проблемы: признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения	4. Создание атмосферы доверия и взаимопонимания, обмен информацией 5. Создание во время общения положительного отношения друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, сводя к минимуму проявление гнева и угроз	4. Люди. Изменение в людях — это модификация возможностей, установок или поведения персонала

## 6. МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН

Для управления конфликтом разработаны подходы к разрешению конфликтной ситуации посредством моделирования поведения конфликтующих сторон. В таблице 7 представлены условия и последствия применения некоторых из них.

### Модели поведения

Наименование модели	Условия применения	Результат
1. «Игнорирование конфликта»	При отсутствии достаточных средств для результативного завершения конфликта. Конфликтная ситуация не требует незамедлительного решения, поскольку не является достаточно острой	Дополнительное время для концентрации возможностей и усилий конфликтующих сторон и окончательного разрешения конфликта
2. Модель «Соревнование»	Наличие конкурентных характеристик в содержании конфликта. Необходимость быстрого разрешения конфликтной ситуации	Равные возможности субъектов в достижении результата
3. Модель «Компромисс»	Все субъекты конфликта заинтересованы в положительном результате. Необходимость сохранить партнерские отношения между субъектами конфликта	Достижение каждым субъектом конфликта определенного компромиссного результата. Удовлетворение полученным результатом на данном этапе
4. Модель «Уступки»	Не имеет достаточных средств для получения большего результата один из субъектов конфликта. Необходимость сохранить партнерские отношения	Достижение одним из субъектов конфликта поставленной цели. Сохранение партнерских отношений между субъектами
5. Модель «Сотрудничество»	Заинтересованность в открытых, взаимовыгодных партнерских отношениях. Разрешение конфликта положительным взаимоприемлемым результатом	Достижение взаимовыгодного результата. Сохранение хороших партнерских отношений

Таким образом, предложенные модели поведения позволяют при анализе конкретных ситуаций получить положительные результаты в разрешении конфликта. В то же время при изменении условий указанные модели могут дать негативные последствия. Независимо от результатов специалисты рекомендуют при конфликте:

1. «Сохранять свое лицо» и дать возможность партнеру «сохранить свое лицо». Позиции должны быть «на равных». Отношения с деловыми партнерами не должны разрушаться.

2. Стремиться концентрировать обсуждение на рациональном аспекте конфликтной проблемы. Проблему следует определить в категориях целей, а не решений. Использование интегративного подхода (устранение конфликтных элементов обеих позиций) считается одной из наиболее успешных стратегий поведения менеджера.

Таким образом, конфликтные ситуации, возникающие в организациях (трудовых коллективах, группах) и между ними, управляемы.

Задача руководителей, менеджеров своевременно выявить зарождающийся конфликт и определить стратегию управления конфликтом.

#### **Ситуации.**

Выскажите свое мнение по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. С началом рыночных преобразований в России множество конфликтных ситуаций связано со значительным повышением уровня оплаты труда руководителей. Например, в 1992 г. в газете «Известия» было опубликовано открытое письмо рабочих завода (ГАЗ), которые обвиняли руководителей предприятия в необоснованном получении высокой зарплаты (в 3–5 раз превышающей оплату труда рабочих, в то время как в бывшем СССР уровень оплаты труда руководителей находился практически на уровне оплаты квалифицированного рабочего).

2. Ведущая строительная фирма предприняла попытку внедрить программу повышения квалификации персонала с аттестацией. На стадии анализа работ некоторые руководители были просто потрясены недостатком общего понимания того, чем все-таки занимаются сотрудники. Описание работ, составленное сметчиком архитектурной фурнитуры, и описание, составленное его начальником, совпадали не более, чем на 33%. В коллективе фирмы сложилась конфликтная ситуация.

3. Вы — менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, способствующего укреплению корней волос и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Вы выразили свое несогласие с рекомендацией маркетолога. Возникла конфликтная ситуация.

## 7. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Выбор стратегии управления конфликтом возможен только после анализа причин и условий возникновения конфликта, целей всех его участников. Каждая стратегия имеет в своей основе одно из базовых направлений: подходы, методы, организационные изменения, правила структуры. Более подробно их характеристики представлены на схеме 6 (Е.В.Молл).

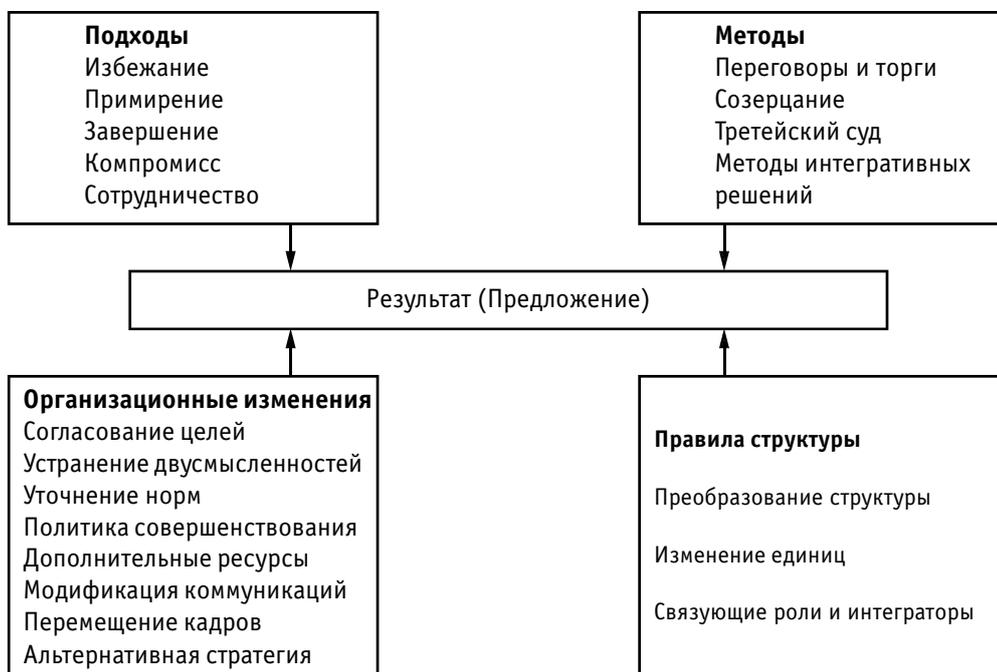


Схема 6. Стратегии управления конфликтами

В заключение следует отметить, что при выборе стратегий и средств решения проблемы в конфликтной ситуации между фирмами разных стран свой отпечаток (влияние) накладывают принципы, положенные в основу построения системы управления в каждой из сторон. В первую очередь, имеется в виду деятельность совместных с зарубежными партнерами предприятий. Например, в функционирующих в Японии совместных японо-американских компаниях, американские компаньоны при выборе методов разрешения конфликтных ситуаций делают упор в решении спорных вопросов на Американскую ассоциацию специалистов по арбитражу («третейский суд»). Японские же партнеры видят основные функции арбитражной организации в обучении обеих сторон методам ведения дискуссий, решения дискуссий, решения спорных вопросов и достижения компромиссов.

Какие пути решения конфликтной ситуации могут быть использованы, по вашему мнению, в совместных российско-японских и российско-американских предприятиях?

### Контрольные вопросы:

1. Из каких элементов состоит структура конфликта?
2. Каковы основные причины возникновения конфликта?
3. Что является объектом конфликта и его характеристиками?
4. Каковы основные стадии конфликта?
5. Какие основные способы разрешения конфликта существуют?
6. Что такое «внутриличностный» конфликт?
7. Каковы основные причины межгрупповых конфликтов?
8. В чем основные причины трудовых конфликтов?
9. Каковы основные приемы и способы предотвращения конфликтов?
10. Каково содержание основных стратегий преодоления конфликтов?

# ТЕМА 10

## ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. ВАЖНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Для того, чтобы люди могли выжить, они вынуждены приспосабливаться к обстоятельствам и событиям вокруг них. Чтобы не просто выжить, а «расти» и развиваться, они вынуждены серьезно изменять себя с целью достижения поставленных целей.

Коллективы развиваются, совершенствуются и приспосабливаются как к внутренним, так и внешним изменениям. Любая организация находится в аналогичной ситуации: если она своевременно не приспособится к новым обстоятельствам и не сменит направление, то она может потерпеть неудачу и прекратить существование.

Все организации живут и работают как бы в двух временных периодах: сегодняшнем и завтрашнем. Завтра закладывается сегодня, и в большинстве случаев оно не может быть экспромтом изменено. Поэтому менеджеры, управляя сегодняшним днем, должны думать о завтрашнем. Существует несколько факторов, которые делают прогнозы неточными, например:

1. Неустойчивость цен на валюту, энергию, сырье.
2. Появление новых конкурентов.
3. Влияние политики на международную торговлю.
4. Появление новых видов технологии и новых видов сырья.
5. Меняющиеся вкусы заказчиков и т.д.

Изменения являются важным элементом жизни организации, происходят они часто, и их количество имеет тенденцию к увеличению. Изменение может быть совершенно непредсказуемым для любого работника организации.

Работники зачастую психологически не готовы и поэтому сопротивляются изменениям. Поэтому для руководителей, занятых решением многих других дел и вопросов, введение изменения может привести к увеличению их рабочей нагрузки.

В идеальной ситуации введение изменений должно дать работнику возможность реального творчества, особенно если человеку предоставляется свобода действий на этапе планирования изменения, а не просто ставится задача выполнения «замысла начальника».

Эффективный менеджер — это тот человек, который в состоянии осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который затем способен заставить любого подчиненного работника почувствовать, что именно тот является инициатором изменения и что он, скорее всего, выиграет от изменения, если не будет противодействовать ему.

Изменения, происходящие в организации, различны по своему характеру, участникам, социально-экономическим последствиям и т.д. Можно рассматривать воздействие изменения на отдельных работников, группы и организацию в целом, т.е. рассматривать уровень изменения. Изменения при переходе на каждый следующий уровень становятся все более сложными в реализации и требуют большего времени.

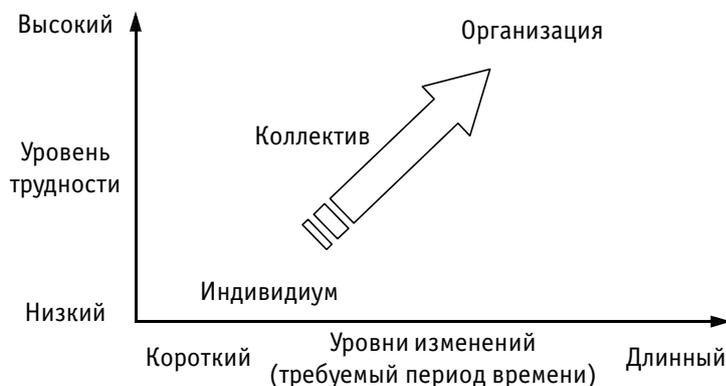


Рис.4. Воздействие изменений организации на работника

## 2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ СИЛ

Причины, побуждающие к изменениям, можно рассматривать как движущие силы, а причины, мешающие этому изменению, — как сдерживающие силы. Иными словами, любая организация или любая ситуация может рассматриваться как существующая при постоянном равновесии двух сил — сил, вызывающих изменение, и сил, сдерживающих его.

Если ничего не происходит, то это объясняется тем, что силы, сдерживающие изменения, равны силам, вызывающим эти изменения. В результате ситуация остается в состоянии равновесия, т.е. ничего не происходит.

Определив движущие силы и придав им соответствующий вес, можно обнаружить, что текущая ситуация в свете движущих и сдерживающих сил оказалась в равновесии. Однако менеджеру требуется решить, каким образом можно изменить движущие силы, чтобы изменить данную ситуацию (рис.5).



Рис.5. Анализ поля сил

Например, сделать эти силы более понятными для работников, расписать их более детально, дать возможность всему коллективу познакомиться с диагнозом ситуации, привлечь их к анализу причин, чтобы большее число работников поддержало изменения.

Некоторые движущие силы являются очень значимыми для отдельных работников, коллективов и организаций, поэтому ими нельзя произвольно манипулировать. Поэтому руководителю следует попытаться сделать оценку важности указанных факторов.

Уменьшение мощности сил, которые препятствуют изменению, часто является simplest разрешением ситуации, и поэтому руководителю следует внимательно рассмотреть эти силы. Они могут выглядеть очень мощными, но если руководитель действует правильно, он может превратить их из сдерживающих сил в движущие. Влияние других сдерживающих сил может быть каким-то образом ослаблено.

Как отмечалось, зачастую работники сопротивляются изменениям, особенно если эти изменения навязываются им силой. В этом нет ничего странного. Этому могут быть вполне понятные причины: боязнь потерять привычное место работы, нежелание преодолевать трудности, связанные с переподготовкой или страх перед неизвестным. На уровне организации структура (особенно бюрократическая) может обладать мощным механизмом для сопротивления изменениям (опирающимся на оставшуюся без изменений нормативно-правовую основу), который может являться основной сдерживающей силой в намечаемых преобразованиях.

Следующим шагом является определение того, кто будет оказывать сопротивление и почему. Основные причины для сопротивления изменениям представлены в таблице 8.

Основные причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Узкособственнический интерес	Ожидание потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание	Неправильное понимание, низкая степень доверия, отсутствие доверия	Слухи
Различная оценка ситуаций	Неблагоприятное восприятие изменений, возможность существования другой информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение того, что руководитель не обладает необходимыми навыками или умениями (способностями)	Позиция: поведение, ориентированное на поддержание собственного престижа

Остановимся на этой таблице более подробно:

*Узкособственнический интерес* является основной причиной того, почему люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это объясняется свойством человеческой природы ставить свои собственные интересы выше интересов организации (или подразделения).

Политика поведения, которая является результатом такого узкособственнического подхода, не очень опасна, однако иногда она может вылиться в создание групп лоббирования, целями которых является обеспечение того, чтобы предложенное изменение не было реализовано или потерпело неудачу.

*Неправильное понимание* обычно возникает из-за того, что работники не в состоянии оценить последствия изменения, особенно когда этим людям не была представлена полная информация. Это происходит, когда существует недостаточное доверие между служащими и менеджером.

*Различная оценка* — ситуации связана с различным восприятием. Различное восприятие происходит между служащим и менеджером, когда менеджер считает, что каждый видит преимущества изменения, и каждый обладает соответствующей информацией об этом.

*Низкая терпимость к изменениям*. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к изменению из-за опасения, что они не будут иметь возможность обучиться новым навыкам или новой работе. Это сопротивление изменению достаточно распространено при внедрении новой технологии.

### 3. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ. МЕТОДЫ, ОСЛАБЛЯЮЩИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЮ

Многие руководители не всегда представляют то разнообразие, как работники могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы.

Менеджеры должны стараться правильно оценивать достоинства и недостатки методов, которые они применяют для снижения сопротивления изменениям.

#### 1. Образование и общение.

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления изменениям заключается в предварительном информировании работников. Получение представления о предстоящих изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс образования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

Программа общения или образования может восприниматься как идеальная, если сопротивление изменениям основывается на неверной или недостаточно точной информации или анализе, особенно если инициаторы изменения нуждаются в грамотном оппонировании, т.е. помощи противников изменения при осуществлении этих изменений.

Некоторые менеджеры пренебрегают тем фактом, что программы такого рода требуют хорошей связи между инициаторами и противниками изменений, и что последние могут не верить тому, что слышат. Такие программы требуют времени и значительных усилий.

## **2. Участие и вовлеченность.**

Если инициаторы изменения (на этапе планирования и осуществления этого изменения) привлекают к подготовке и реализации его потенциальных противников, то они зачастую могут избежать их сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении изменения, инициаторы выслушивают мнение работников, вовлеченных в это изменение, и в дальнейшем используют их советы.

Когда инициаторы изменения считают, что они не располагают всей информацией, которая необходима для планирования и осуществления изменений (или когда им необходима поддержка в реализации изменения), вовлечение работников в процесс изменения имеет смысл.

Исследования показали, что участие работника в преобразованиях приводит обычно к росту чувства ответственности за изменение, чувству личной сопричастности в преобразованиях, а не к ощущению принуждения. В некоторых ситуациях такое чувство ответственности работников просто необходимо, чтобы изменения были успешными.

И тем не менее, участие работников в реализации преобразований имеет определенные недостатки. Изменения могут не только (если управление процессом идет неправильно) привести к неправильному решению, но потребовать больших затрат времени, поскольку кроме инициаторов привлекаются и другие работники.

## **3. Помощь и поддержка.**

Поддержка представляет собой возможность обучения новым навыкам, выделение служащим для обучения специального времени, возможность быть выслушанным и получить моральную поддержку.

Помощь и поддержка особенно полезны, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Опытные жесткие менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, как и поиск эффективных способов борьбы с такого рода сопротивлением.

Основной недостаток помощи и поддержки заключается в том, что этот подход требует большого количества времени, является дорогостоящим и нередко терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

## **4. Переговоры и соглашения.**

Смысл этого подхода заключается в дополнительном стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Например, менеджер может предложить работникам (через профсоюз) более высокую заработную плату в обмен на соглашение изменения рабочего задания.

Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что какие-то работники теряют в результате изменения, но обладают существенной силой сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно может стать довольно дорогостоящим, особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сопротивления, в этом случае он может стать объектом шантажа.

## **5. Манипуляция и кооптация.**

В некоторых ситуациях руководители пытаются скрыть свои намерения от работников. Манипуляция в широком смысле подразумевает избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном порядке. Одной из распространенных форм манипуляций является кооптация. Кооптация работника обычно предполагает предоставление ему желанной работы при осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Однако это не является формой участия в преобразованиях, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооперируемых, а только его поддержку.

При определенных обстоятельствах подобная кооптация может стать относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного работника или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый способ, чем участие).

И, тем не менее, он тоже имеет ряд недостатков. Если работники почувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных, или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Многие руководители сталкиваются с тем, что их усилия зародить в подчиненных чувство участия путем кооптации приводили к еще большему сопротивлению, чем если бы они не делали ничего.

Кроме того, кооптация может создать дополнительные проблемы в том случае, если кооптированные работники используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации.

Другие формы манипуляции также не лишены недостатков. Большинство работников, отрицательно воспринимает то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять авторитет и даже может испортить свою карьеру.

И, тем не менее, руководители все-таки манипулируют подчиненными достаточно успешно — особенно, когда другие методы неприемлемы или потерпели неудачу. Не имея другого выбора, не располагая достаточным временем для обучения, вовлечения или получения поддержки работников, а также не имея полномочий для ведения переговоров, принуждения или кооптации, менеджер прибегает к манипуляции информацией, с тем, чтобы заставить людей думать, что наступает кризис, который можно избежать только с помощью изменения.

#### **6. Явное и неявное принуждение.**

Иногда менеджеры преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют работников смириться с изменением путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, потерей возможности продвижения и т.д.), либо путем реального увольнения, либо переводом их на более низкооплачиваемую работу.

Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что работники сильно реагируют на такую форму навязывания изменения. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить эти изменения, и там, где эти изменения не пользуются популярностью, независимо от того, как они осуществляются, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера. Успешная реализация изменений в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление изменения характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти методы с учетом их достоинств и недостатков, исходя из реалистичной оценки ситуации (табл.9).

Таблица 9

**Методы, с помощью которых можно справиться с сопротивлением изменениям**

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Образование + общение	При недостаточном объеме информации или недостаточной информации и анализе	Если удалось убедить людей, то они будут помогать осуществлению изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается много людей
Участие + вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменений и любая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Этот подход может потребовать много времени, если участники организуют не те изменения
Помощь + поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни адаптации к новым условиям	Ни один подход не срабатывает так хорошо при решении проблемы адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и, тем не менее, может потерпеть неудачу
Переговоры + согласие	Когда отдельный служащий или группа явно теряет при осуществлении изменений и когда они обладают значительными силами для сопротивления	Иногда это является сравнительно простым путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать дорогостоящим, если он ставит целью согласие только путем переговоров
Манипуляция + кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может привести в будущем к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Второй распространенной ошибкой является подход к изменению по принципу «разделяй и властвуй», поскольку это не считается хорошо продуманной стратегией.

**Контрольные вопросы:**

1. Как можно спроектировать «силовые поля» изменений в организации?
2. Какие типы поведения возникают в процессе изменений в организации?
3. В чем проявляется основное противоречие между стабильностью системы и необходимостью изменений в организации?
4. Какие могут быть этапы осуществления изменений?
5. Какие причины порождают барьеры, препятствующие изменениям?
6. Как можно организовать профилактику сопротивления изменениям?
7. Как противников изменений сделать партнерами?
8. Какова роль консультантов по управлению в осуществлении изменений?
9. Какова должна быть подготовительная работа по осуществлению изменений в организации?
10. Как можно измерить эффективность вносимых изменений?

# ТЕМА 11

## ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

---

### 1. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Мирный способ урегулирования конфликтов имеет одну форму — переговоры. Переговоры — специфический тип регулирования конфликта. В узком смысле слова — это механизм регулирования отношений между социальными субъектами, основанный на том, что в одно и то же время существует взаимозависимость и расхождение взглядов.

Условия, способствующие ведению переговоров:

- наличие сторон, обладающих различными системами ценностей и стремлением к разным, противоположным целям;
- вовлеченность сторон в сферу деятельности, где есть доля общих интересов;
- различие в подходах к решению конфликта у сторон до противоположного;
- желание сторон достичь взаимоприемлемого соглашения;
- осознание необходимости учета интересов и позиций друг друга;
- стороны по-разному оценивают ситуацию, желаемый результат переговоров, соотношение сил своих и противника.

Считается (Фишер, Юри, 1990; Юри, 1993 и др.), что для успешного регулирования конфликта путем переговоров важно соблюдение следующих правил:

- 1) признание наличия конфликтной ситуации, существования оппонента как факта и ценности, что отнюдь не означает признания справедливости выдвигаемых им требований;
- 2) принятия каждой стороной факта противостояния и наличия разногласий, различий;
- 3) четкое представление о содержании несовместимых интересов (расплывчатое предъявление интересов не позволяет сосредоточиться на урегулировании конфликта);
- 4) подготовка сторон к принятию определенных общих правил и норм поведения, соблюдение которых обеспечит сохранение или поддержание отношений между ними как в ходе самих переговоров, так и в последующем.

В соответствии с отдельными технологиями, прежде чем приступить к посредничеству в конфликте и переговорному процессу, менеджер или медиатор (посредник) должен знать:

- кто участвует в конфликте непосредственно (отдельные люди, организации) и кто поддерживает каждую из сторон;
- что лежит в основе конфликта, что разделяет оппонентов, каковы их притязания и причины конфронтации;
- на какой стадии находится конфликт (его история), были или нет попытки урегулирования (если были, то каковы причины срыва и что положительного достигнуто);
- каковы различия между интересами, проблемами, позициями и предложениями в конкретной ситуации.

Все эти вопросы выясняются до начала переговоров. После такой предварительной оценки конфликта делается вывод о возможности или невозможности проведения переговоров.

Переговоры не ведутся, когда стороны предполагают, что победа достанется противнику либо произойдет неблагоприятный сдвиг баланса сил, и тогда, когда одна из сторон считает, что другая не является правомочной.

Реальный процесс урегулирования конфликта следует согласовывать с содержанием работы на каждом из трех возможных этапов.

### 2. ПРЕДПЕРЕГОВОРЫ

Подготовка к переговорам предполагает анализ их целей, прогнозирование возможных результатов, подбор соответствующей информации.

Необходимо быть хорошо осведомленным в вопросах, которые будут обсуждаться. Следует знать:

- историю проблемы;

- юридические аспекты;
- прецеденты из прошлого;
- стандартную практику решения проблемы.

Кроме того, необходимо получить информацию об участниках переговоров, иметь самые разнообразные знания, учитывать экономическую и политическую стороны проблемы, особенности данного периода, реальные возможности участников. В ряде конфликтных ситуаций, что также зависит от сложности проблемы, объема информации, следует подготовить документы и, по возможности, составить досье проблемы. Подготовка переговоров включает:

- встречу с каждой стороной;
- предварительную оценку конфликта (см. выше);
- разработку повестки дня переговоров;
- проверку готовности участников к переговорам.

### **3. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

Проведение переговоров включает следующие процедуры:

- привлечение всех сторон, включенных в конфликтную ситуацию;
- обсуждение повестки дня переговоров;
- принятие соглашения по процедурным вопросам;
- поочередное слушание каждой стороны;
- вычленение интересов, проблем, предложений;
- раздельное слушание сторон;
- расчленение проблемы;
- подведение к первому предложению;
- выдвижение альтернатив;
- работа с эмоциональной стороной конфликта, «вентиляция» чувств;
- поиск подходов к соглашению, формулирование предложений;
- выработка уступок.

Выделяют следующие этапы процесса переговоров:

*1 этап — уточнение позиций партнеров.*

Это исследовательский этап, участники переговоров должны представить свою позицию и выяснить позицию оппонентов. Уточнение позиции может происходить в форме прямых вопросов или путем подведения беседы к нужному аспекту: «А что вы думаете по этому поводу?», «Какова ваша позиция в отношении...?», — прямое уточнение, которое помогает подать каждому свою позицию.

*2-й этап — отстаивание позиций.*

Оппоненты отстаивают свои позиции, демонстрируя их преимущества. Особая роль принадлежит аргументации, которая используется как для обоснования своей позиции, так и для возражений.

Существуют разные точки зрения о целесообразности типов аргументации.

Одна из них — теория «атака-защита»: оппоненты обсуждают слабые места в позициях друг друга. Но исследования реальных переговоров говорят об обратном: стороны в ходе дискуссий стремятся дать убедительную аргументацию в пользу своей позиции, а не зондировать слабые места у партнеров.

Независимо от того, каковы типичные действия участников переговоров, ясно, что каждая сторона стремится добиться принятия своих предложений либо путем критики платформы оппонента, либо защищая свою. Выбор тактики определяется следующими причинами: соотношение позиций, стиль ведения переговоров, проработанность предполагаемой позиции.

Но при любом типе аргументации вредно отстаивать свою точку зрения, исходя лишь из собственных интересов.

Для оппонента эта позиция — «эгоистическая» и свидетельство нежелания искать совместные компромиссные решения. Нежелательная реакция оппонента — ужесточение его требований, что чревато угрозой затягивания или срыва переговоров.

*3-й этап — согласование позиций.*

Он состоит из двух стадий: согласование общей формулы и затем договоренность о деталях. В случае двух стадий завершения переговоров вероятнее всего прохождение перечисленных выше этапов

дважды: сначала при выработке общей формулы — уточнение, защита и согласование позиций, затем — тех же этапов при детализации решений.

Эти этапы не обязательно следуют друг за другом. Уточняя позиции, стороны согласовывают сразу ряд вопросов или обосновывают свою точку зрения, затем в конце переговоров могут перейти к уточнению деталей. Но логика процесса переговоров в целом должна сохраняться: уточнение — отстаивание — согласование.

Типичная ошибка — «начало с конца», т.е. начало с согласования позиций, что может привести к тупику, ибо обычно первоначальная позиция сторон заметно расходится.

Процесс ведения переговоров требует также использования способов подачи позиции на каждом из них. Позиции формулируются так, что одна часть их совпадает, делая переговоры возможными, другая — не совпадает, что диктует их необходимость. Поэтому участники могут делать акцент либо на том, что объединяет их позиции, либо на том, что разъединяет. К тому же в ходе переговоров нет четкого представления о позиции друг друга.

Четыре способа подачи позиции участниками переговоров:

1. Открытие позиции.
2. Закрытие позиции.
3. Подчеркивание общности в позиции.
4. Подчеркивание различий.

Акцент на общности и открытие позиции — аналог кооперативной стратегии поведения; подчеркивание различий и закрытие позиции сходны с конкурентным типом ведения переговоров. Необходимо пропорционально и гибко использовать все 4 позиции. Ошибка — использование первых двух.

Высказывание своей позиции без сравнения с точкой зрения оппонента — открытие позиции даже без информации, новой для партнера.

Если участник сравнивает две или более позиции в зависимости от того, что акцентируется — это подчеркивание общности или различий.

Все способы можно использовать на каждом из этапов. Но лучше начинать переговоры (этап уточнения) с использования способов открытия позиции и подчеркивания общности: «Мы решаем нашу проблему». Иначе возможно обострение отношений.

Подчеркивание общности — акцент на существенных моментах; открытие позиции — ожидаемый итог переговоров, указание на возможные действия в определенном направлении.

Беседа на переговорах начинается с умения поставить себя на место партнера (рефлексия) и почувствовать его настроение и чувства (эмпатия): «Как бы я поступил на месте своего собеседника, как бы я реагировал на его актуальную роль» (табл.10).

Таблица 10

### Фразы и обороты при переговорах

Что не надо:	Что полезно:
Я бы хотел, чтобы вы предоставили мне такую возможность...	Вы вероятно хотите, чтобы у нас с вами появилась возможность...
Это ваше предложение представляется мне интересным...	Думаю, что ваше предложение достаточно интересно...
Я пришел к следующему выводу...	Как вы смотрите на вывод, к которому я пришел? Он состоит в следующем...
Вы об этом не знаете...	Вам, вероятно, это уже известно, но я повторяю...
Вы об этом не слышали... (не читали, не помните)	Вы, конечно об этом слышали..., но я хотел бы напомнить...

#### 4. ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ НА ПЕРЕГОВОРАХ

*А. Закрытые вопросы — «да», «нет».*

Допрашивающие вопросы, которые нацелены на принятие решений, установление фактической основы проблемы и реальных возможностей достижения соглашения.

Цель — получить подтверждение своим ожиданиям, оценить готовность партнера поддержать ваш проект решения проблемы. «Вы согласны со мной в том, что...», «Вы готовы принять наш общий подход и проект соглашения...?», «Ведь вы не хотите, чтобы я отверг ваше предложение...?».

*Б. Открытые вопросы — кто, что, как, сколько, почему?*

Они служат для монолога со стороны оппонента. Вас интересует как, каким образом, исходя из каких критериев, принципов и соображений пришел оппонент к данному выводу. Эти вопросы выводят человека из замкнутости, побуждают выдавать новые идеи и предложения.

Вопросы задаются для получения дополнительных сведений, выявления мотивов и позиции партнера, оценки ресурсов другой стороны (конкурентоспособности оппонента, возможностей его стать деловым партнером и т.д.).

Но преобладание открытых вопросов обеспечивает поворот беседы в русло интересов собеседника, чревато потерей контроля за ходом переговоров.

*В. Риторические вопросы.*

«Могу ли я считать приведенные вами факты случайными или это закономерное явление?».

Цель — указать оппоненту на нерешенные проблемы.

*Г. Переломные вопросы.*

С их помощью поднимаются новые проблемы, ответы оппонента выявляют уязвимые места в его жизни. «Как вы думаете, не находимся ли мы с вами на ложном пути, следуя вашему предложению...? Может быть, нам следует тщательно обдумать этот вариант и отказаться от него как главного средства решения проблемы?».

Вопросы полезны, если мы хотим удержать ход беседы в рамках уже достигнутых результатов переговоров.

*Д. Аналитические вопросы.*

«Правильно ли я понял ваше предложение? Сумел ли вам доказать...?».

Цель — создать атмосферу взаимопонимания. С их помощью обычно достигаются промежуточные результаты. Уточняется аргументация оппонента на основе общего подхода к проблеме. Нельзя преувеличивать их роль, так как они могут быть бесполезной риторикой!

На каждой фазе переговоров используют определенные виды вопросов:

1. Вхождение в предмет переговоров — закрытые вопросы.
2. Сбор фактов для уточнения позиции партнера — открытые вопросы.
3. Закрепление и проверка полученной информации — в опоре на риторические и аналитические вопросы.
4. При появлении новых аспектов обсуждения и направлений беседы — переломные вопросы.

#### 5. ТИПЫ СЛУШАТЕЛЕЙ НА ПЕРЕГОВОРАХ

*1. Категоричный собеседник.*

«Да» — «нет», «хорошо» — «плохо», «правильно» — «неправильно» и т.д.

*2. Рассудительный собеседник.*

«Вы говорите это, чтобы я почувствовал себя виноватым? Теперь мне понятно, почему вы это сказали!».

*3. Сочувствующий собеседник.*

«Вы абсолютно правы. Я с вами полностью согласен».

*4. Аналитический собеседник.*

«Когда это было? Приведите конкретный пример. Почему и на основании каких фактов вы это утверждаете?».

Немаловажно для результатов переговоров и то, как партнеры воспринимают друг друга, имеет значение и содержание эмоционального фона, атмосфера, в которой проходят переговоры.

В ходе переговоров между участниками может возникнуть непонимание. Каждый участник формулирует свои задачи по поводу результатов обсуждения и определяет свое отношение к партнерам. При обострении ситуации в процессе переговоров возможно переключение внимания партнеров с существа проблемы на личные качества участников. Появляется возможность межличностного конфликта.

Взаимная неприязнь оказывает влияние на характер деловых отношений при обсуждении. Важнейшим принципом эффективного ведения переговоров является концентрация внимания на обсуждаемой проблеме, ее содержании, а не на приемлемости личностных характеристик их участников. Переговорная практика свидетельствует, что эффективны психологическая установка на преодоление собственных отрицательных характеристик по отношению к другим участникам и оценка их как партнеров, а также заинтересованность в разрешении конфликтных ситуаций.

Эмоциональное поведение партнеров может либо осложнить их проведение, либо, напротив, способствовать успешному развитию переговоров. Самоконтроль над эмоциями не означает их полного подавления, но предполагает контролируемое проявление эмоций. Эффективна спокойная реакция на эмоциональные действия партнера. Необходимо отказаться от желания наказать партнера, обвинив его в преднамеренной реакции. Следует стремиться концентрировать обсуждение на рациональном аспекте конфликтной проблемы.

## 6. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

- выработка соглашения, проверка его на реальность, принятие и подписание;
- принятие мер по предотвращению послеконфликта.

Переговоры завершаются принятием решения. Чтобы оценить достигнутое соглашение, следует дать ответ на следующие вопросы:

- действительно ли это соглашение поддержано всеми участниками?
- способствует ли его принятие разрешению проблемы?
- смогут ли все участники выполнить свои обещания?
- достаточно ли конкретное соглашение, можно ли ответить на вопросы: когда, где, как, кто и сколько?
- сбалансировано ли соглашение, разделяют ли стороны ответственность за его исполнение?
- указаны ли в нем сроки и механизм контроля?

Если положительный ответ дан на все эти вопросы, вы достигли оптимального соглашения. Если положительный ответ сложно дать только на некоторые вопросы, вам необходимо будет вновь вернуться к решению проблемы. Если преобладают отрицательные ответы, вы не решили проблему.

На каждом из этапов при реализации указанных направлений используются свои приемы, методы и техники. При этом менеджер, ведущий переговоры, должен обладать рядом специальных качеств, навыков и умений: психологической устойчивостью, развитой коммуникативностью, определенными характеристиками интеллекта, креативностью, специальными техническими навыками и опытом подобной работы.

Поскольку переговоры по поводу конфликта — явление, в основе которого лежит общение в сложных условиях, то менеджеру необходимы также специальные знания и умения в этой области. Формулирование и развитие указанных свойств возможно в рамках социально-психологических тренингов.

### Контрольные вопросы:

1. Какие особенности поведения партнеров необходимо учитывать при организации переговоров?
2. Каковы основные приемы и методы ведения переговоров?
3. Чем определяется выбор того или иного метода?
4. Чем определяется продуктивность ведения переговоров?
5. Каковы основные стадии переговорного процесса?
6. Какие принципы общения с «трудными» клиентами вам известны?
7. В чем заключается смысл планирования переговорного процесса?
8. Как «сохранить свое лицо», если переговоры неудачны?
9. В каком случае вы считаете, что цель переговоров достигнута?
10. Чего надо избегать в переговорном процессе.

## ТЕМА 12

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

---

### 1. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В настоящее время независимо от специфики экономических моделей, о которых речь шла выше, набирают ход процессы стандартизации всех аспектов развития как отдельных регионов одной страны, так и мирового сообщества в целом. Это касается и культуры образа жизни, средств транспорта, связи и др. При этом все большая интеграция экономик разных стран в единые мировые системы (создание Единой Европы, различных всемирных организаций и т.п.) ускоряет эти тенденции. Так, например, демографические и культурные факторы, определяющие потребности и нужды потребителей, все в большей степени становятся однотипными во всем мире. И независимо от того, что специфические отличия остаются и будут оставаться, в глобальном масштабе они постоянно стираются. Вследствие этого компаниям приходится решать комплекс противоречивых проблем: или проводить индивидуализированный маркетинг на различных сегментах рынка, или пытаться для ряда (или для всех) сегментов осуществлять стандартизированный глобальный маркетинг. При этом следует отметить, что использование первого подхода более характерно для международных фирм. Концепция же глобального стандартизированного маркетинга является основополагающей для транснациональных компаний. Чтобы более глубоко понять необходимость использования в данном случае разных концепций, необходимо обратиться к отличительным особенностям в деятельности указанных структур относительно их подхода к рынку.

Транснациональная компания представляет собой структуру, действующую в нескольких странах, в отличие от национальной или международной, добивающихся недоступных для конкурентов преимуществ и действующих исключительно на внутреннем рынке, в области разработки, выпуска и маркетинга товара, а также в финансовой сфере.

Для того, чтобы компания могла носить название «транснациональная», необходимо, чтобы выполнялись следующие условия:

- а) стандартизация деятельности компании в масштабах всего мира или большинства стран;
- б) рассредоточение производственных и торговых подразделений по разным странам;
- в) стратегия должна базироваться на утверждении, что нужды потребителей в разных частях света имеют между собой больше сходств, чем различий.

Таким образом, данная компания рассматривает рынки всех стран, где она ведет свою деятельность, как одинаково важные, не делая различий между рынками страны своего «происхождения» и рынками зарубежных стран. При этом функциональная деятельность такой компании рассредоточена по различным странам, т.е. исследования и разработки, закупки сырья и материалов, производство и прочие функции могут располагаться в разных странах, там, где данная функция выполняется с минимальными издержками.

Что же касается стратегии, то она в таких компаниях призвана отражать сходство в потребностях, так как это является условием получения максимально возможной прибыли путем глобальной стандартизации деятельности.

Кроме того, стандартизация должна распространяться также на всю функциональную деятельность компании, включая сам товар, его производство, концепцию рекламы и т.д. Здесь, однако, необходимо подчеркнуть, что адаптация комплекса маркетинга транснациональной компании производится только в случае полной невозможности принимать какой-либо конкретный элемент стратегии глобального маркетинга на отдельном рынке. Так, чаще всего по культурным причинам, например, возможно и должно иметь место изменение в названии торговой марки вследствие того, что исходное название неблагозвучно оказывается на языке конкретной страны. (Например, единая реклама в свое время по выпуску и реализации ножек «Буша» оказалась не совсем, если не сказать большего, подходящей для некоторых стран — Китай, Иран — содержательная часть которой носила в переводе для них оскорбительный характер национального достоинства, что чуть не привело даже к разрыву дипломатических отношений Китая и США.)

Например, транснациональные компании обладают высокой степенью стандартизации и низкой степенью адаптации. Локальные (национальные) компании, наоборот, характеризуются явно выраженной высокой степенью адаптации и низкой степенью стандартизации.

Как уже отмечалось выше, транснациональная компания рассматривает весь мир (или большую его часть) в качестве единого рынка. Поэтому сегментация проводится в данном случае для всего мирового рынка в целом. При этом разделение рынка на сегменты должно отражать не различия, а сходства в нуждах потребителей, т.е. должны происходить поиск и группировка сегментов, обладающих сходными требованиями.

Для транснациональных компаний могут быть выделены два вида конкурентов:

- а) локальные конкуренты (местные фирмы, действующие на рынке данной страны, а также филиалы или дочерние предприятия международных компаний);
- б) глобальные конкуренты (транснациональные компании, действующие во всем мире).

Как в этом случае проявляется специфика (а она имеет место) разработки основных элементов маркетинга-микса? Рассмотрим этот вопрос по отдельным миксам.

1. *Товарный микс*. Для всего мирового рынка создается единый стандартизированный продукт (автомобиль, обувь, прохладительные напитки и т.п.). Его разработка ведется на основе обобщения требований потребителей в глобальном масштабе. При этом на стадии разработки учитываются как критерии функциональности, так и критерии дизайна, общие для различных стран.

2. *Ценовой микс*. Здесь основополагающим является положение о том, что потребители скорее предпочтут стандартизированные товары хорошего качества по доступным ценам, чем полностью адаптированные товары аналогичного качества, но по более высокой цене.

3. *Товарораспределительный микс*. Особенностью его является то, что реализация товара в данном случае производится по стандартизированным каналам товародвижения, которые одинаковы для всех стран.

4. *Сбытовой и коммуникативный микс*. Данный микс предполагает необходимость создания для выпускаемого товара глобального имиджа, который поглощал бы в себе характеристики, общие для всего рынка. (Для таких компаний, в частности, наиболее приемлем лозунг: «Если у покупателя нет потребности в данном товаре, ее нужно создать»).

Безусловно, что для этой цели используются разнообразные средства рекламы, которые имеют единый стиль и направленность (например, реклама сигарет, «Кока-колы» и т.п.), но вместе с тем они могут иметь некоторые отличия в разных странах в силу национальных культурных особенностей. (Например, прямая реклама сигарет в США и ряде европейских стран запрещена, поэтому в них используется, как правило, косвенная реклама — кинофильмы, клипы и т.п. То же можно сказать о рекламе спиртных напитков в ряде мусульманских стран — Иран, Египет и др., употребление которых в них запрещено.)

Для успешного осуществления предпринимательской деятельности в условиях разных культур необходимо учитывать ряд особенностей коммуникативных взаимодействий на рынке, особенно на международном рынке товаров и услуг. Как следует в этом случае воспринимать чужую культуру?

Для этого необходимо:

Во-первых, различать императивы (т.е. что следует знать); что является специфичным для усвоения иностранцем (т.е. эксклюзивы); что находится в пределах так называемой «серой зоны», когда иностранцу простительна его слабая информированность (т.е. нейтральность).

Во-вторых, необходимо развивать в себе инстинктивную способность так общаться с иностранцами, чтобы ваши действия были естественными и приемлемыми для них.

В мировой практике существуют определенные подходы в использовании культурных способностей деловых партнеров. Так, например, при проникновении на новый международный рынок можно использовать следующий алгоритм:

**Первый шаг** предполагает формирование схемы возможных барьеров, объясняющих, какие традиции, табу и другие факторы повлияют на вывод товара на рынок. Такие помехи могут быть выявлены через маркетинговые исследования. При этом полезный совет можно получить от специалистов других фирм, действующих на параллельных рынках; справочного материала; опыта уже работающих фирм.

**Вторым шагом** может быть сортировка барьеров на те, которые можно устранить или изменить, и те, с которыми придется сосуществовать. Устранение таких барьеров может осуществляться разными

способами и, в частности, за счет местных влиятельных лиц. (Арабский шейх, например, может сделать так, что современное техническое средство будет применено, даже если оно не рекомендовано Кораном. Сильные лидеры фермерских ассоциаций могут способствовать внедрению новых минеральных удобрений, даже если они противоречат методам, унаследованных от предков и др.)

**Третий шаг** предполагает разработку и апробирование вашего предложения в реальном культурном окружении. Значительную роль при этом могут сыграть местные советники, которые могут оказать помощь в принятии обоснованных решений по процедуре апробирования и его параметрам. Здесь важно подчеркнуть, что отказ от указанной проверки при соприкосновении с новой культурой может привести к необоснованному риску и к неудаче выхода фирмы на международный рынок.

**На четвертом этапе** рекомендуется подыскивать местных гарантов для нового предложения. Известно, что, как правило, новинки воспринимаются с большой готовностью, если позитивные местные результаты будут обоснованы документально. Для этого могут быть использованы разные методы и, в частности:

- осуществление референтных заказов на ограниченное количество товаров по минимальным импортным ценам;
- осуществление бесплатной пробной поставки для того, чтобы завоевать доверие местного рынка и др.

**Пятый — завершающий этап** включает в себя процесс планирования долгосрочных маркетинговых коммуникаций, где экспортер должен учесть возможность мобилизации лучших местных специалистов. При этом основные концепции должны быть сформулированы еще у себя на родине. Вместе с тем полный коммуникативный процесс следует перепроверить с точки зрения местной культуры и, в первую очередь, необходимо проверить следующее:

1. Каковы особенности целевой группы потребителей, ее образование, привычки к чтению или просмотру телепередач; уровень технических знаний, традиций, табу и т.д.?
2. Как нужно сформулировать рекламное обращение, чтобы оно было интересным, приемлемым и желательным для местного населения?
3. Какие имеются средства массовой информации и каналы распределения, кто должен быть носителем рекламного обращения, чтобы добиться максимальной доброжелательности и доверия со стороны потребителя?

Значительное место культуре организации международных коммуникаций, как отмечалось выше, отводится при формировании транснациональных и совместных предприятий. В этом случае очень важным является учет организационной культуры фирм, вступающих в совместное их взаимодействие для решения общих производственно-хозяйственных целей, особенно с позиций общей системы и стиля управления.

Ранее уже отмечалось, что в культурной среде различают, в частности, два ярко выраженных стиля управления: демократичный и авторитарный. Данное разделение можно рассматривать и с позиции уровня развития стран в целом, хотя это не является бесспорным. Примером тому является Германия, которая, как считают специалисты и ученые, в отличие от общих подходов стоит особняком.

Для высокоразвитых промышленных стран (США, скандинавские страны) присущ демократичный, так называемый партисипативный стиль управления, тогда как в развивающихся странах (в том числе с уже высоким уровнем развития) преобладают авторитарные, патерналистские методы. Рассмотрим несколько подробнее сущность проявления указанных стилей управления в преломлении к проблеме культуры организации коммуникаций в международных компаниях.

Действенность партисипативного стиля в значительной степени зависит от того, насколько подчиненные одобряют внутрифирменные властные структуры; что от них ожидают; насколько активно поддерживают они определенную культуру. Все это является результатом процесса индивидуальной социализации, в ходе которой отдельный член коллектива начинает принимать и оценивать как правильные решения между руководителями и подчиненными, специфические для этой культурной Среды. Поэтому плюралистические методы управления непригодны для предприятий, в которых преобладают сотрудники, сформировавшиеся в авторитарном (строго иерархически структурированном) обществе, где подчиненные привыкли выполнять только то, что им прикажет начальство.

С другой стороны, руководящему персоналу из западных стран, сформировавшемуся преимущественно благодаря квалифицированной подготовке, «либеральному» домашнему воспитанию, карьере, успех которой предопределяется личными достоинствами, а не классовыми или сословными

привилегиями, с трудом удается сохранить властную дистанцию с подчиненными, т.е. «экзистенциальное неравенство», отказаться от диалога с ними, привыкнуть к роли строгого, но доброжелательного автократа.

Следует отметить, что в ходе индивидуальной социализации формируются различные, обусловленные культурой социальные факторы, которые влияют на управленческое поведение в данной обстановке (так, например, испанским менеджерам присуща большая эмоциональность по сравнению с немцами или австрийцами, голландцы больше склонны к кооперации, чем, к примеру, французы и т.д.).

Человек, воспитанный в коллективистской среде, более ярко проявляет свои способности в групповом коллективном труде, чем в условиях культуры индивидуалистской ориентации. Кроме того, большое влияние на управленческий стиль оказывает принципиальное понимание индивидуумом добра и зла, так как от этого решающим образом зависит его отношение к самоконтролю как позитивному фактору и внешнему контролю, вызывающему, как правило, негативную реакцию.

Поэтому необходимо сказать, что не так уж просто перенести стиль управления, характерный одной культуре, в условия другой, тем более, что управленческие стили, присущие той или иной культурной среде, и без того содержат достаточно собственных противоречий.

Важно при рассмотрении адаптации культуры в международных коммуникациях учитывать также различия в постановке проблем и принятия решений, тем более, что постановка проблем и принятие решений тесно связаны с культурой предприятий, так как являются отражением соответствующих ценностей, норм поведения и т.п.

В принципе, следует выделять индивидуальные и коллективные формы принятия решений. Так, например, на западных предприятиях (в Германии, Франции и др.) формально решения часто принимаются компетентными руководящими работниками и по возможности быстро внедряются в фирменную иерархию. Коллективная же форма принятия решений, например, в Японии, характеризуется основательным изучением альтернатив, групповой ответственностью, консенсусом сторон. При реализации решения предпочтение может быть даже отдано неофициальным отношениям, так как все участники уже на раннем этапе предусмотрели возможные конфликты, а процесс осуществления решения в деталях был согласован со всеми подразделениями предприятия и их руководством.

Таким образом, процесс осуществления международных коммуникаций в условиях организации и функционирования различного рода международных коммуникаций является не простым и в значительной мере зависит как от организационной культуры отдельных фирм или структурных подразделений, входящих в эти компании, так и от общей культуры стран, представителей данных фирм или структурных подразделений, учет которой является необходимым и обязательным для достижения ими наивысших результатов производственно-хозяйственной деятельности.

## **2. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Любой разумный подход к созданию организации (фирмы) за рубежом охватывает и рассматривает как взаимозависимые по крайней мере семь переменных. К указанным переменным (схема 7) относятся: структура, стратегии, совокупность приоритетных навыков, умений, совместно признанные ценности (т.е. культура), а также имеющиеся и развивающиеся сильные стороны организации (фирмы, корпорации и т.п.).

Главным инструментом управления в фирмах служит ее культура, основным элементом которой является определенный набор убеждений, совместных ценностей. Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т.Питере, Р.Уотерман, У.Оуги, И.Ансофф, Д.С.Синк и др.) позволяют выделить восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний:

- ориентация на действия, на достижение целей;
- постоянный контакт с потребителем (т.е. лицом к потребителю);
- самостоятельность и предприимчивость (т.е. склонность компании к нововведениям, способствующая количественному росту в организации лидеров и новаторов);
- производительность от человека (т.е. когда образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества продуктивности);

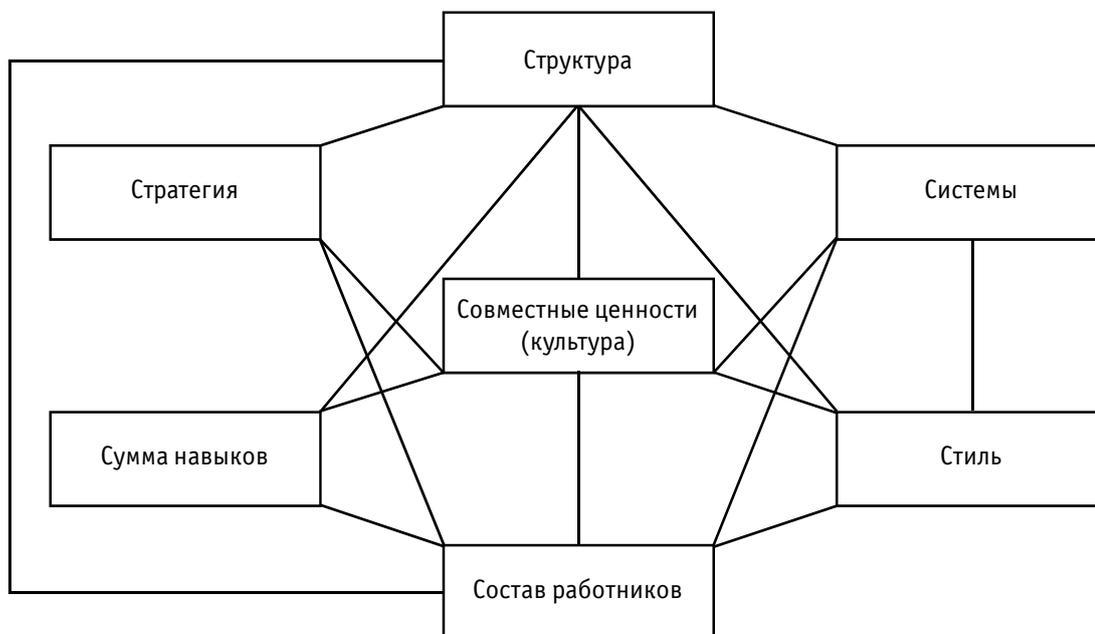


Схема 7. Схема совокупности взаимозависимых переменных, характеризующих организацию (фирму и т.п.)

- связь с жизнью, ценностное руководство (это означает, что основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижении, чем технические и экономические ресурсы, оргструктуры, нововведения и т.д.);
- верность своему делу (компании чувствуют себя лучше тогда, когда они придерживаются в основном того дела, которое знают);
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
- одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (т.е. когда образцовые компании предстают одновременно и централизованными, и децентрализованными). Это означает, что они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов, а с другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены.

Указанное, однако, не означает, что эти ценности присущи для любых структур с целью достижения успеха в своей деятельности.

В каждой организации (фирме) могут быть свои, отличающиеся от других ценности и принципы, на которых они базируются. В качестве примера представляется интересным рассмотрение принципов и ценностей одной из наиболее преуспевающих фирм США — корпорации IBM.

*Первый основополагающий принцип* — уважение к человеку, его правам и достоинству. Руководствуясь этим принципом, корпорация осуществляет следующие мероприятия:

- помогает сотрудникам развить свои творческие способности и использовать их наиболее эффективным способом;
- оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от вклада каждого в общее дело;
- обеспечивает установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненным, предусматривающих беспристрастное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое разрешение.

*Второй принцип.* Предоставление услуг потребителю, отвечающих самым высоким требованиям. Для этой цели фирма осуществляет:

- исследование потребностей потребителей продукции фирмы и прогнозирование их на перспективу;
- содействие потребителям в наиболее эффективной эксплуатации своей продукции и использовании предоставляемых услуг.

*Третий принцип.* Высокое качество является основным условием деятельности. В этой связи любая задача должна выполняться на высоком качественном уровне с использованием имеющегося потенциала. Для этого фирма постоянно стремится и делает все, чтобы:

- занимать ведущие позиции в новых разработках;
- знать достижения других, улучшать их насколько это возможно и использовать, если они отвечают требованиям фирмы;
- производить качественную продукцию на базе самых совершенных проектов при наиболее низких затратах.

*Четвертый принцип.* Руководитель должен быть эффективным организатором. Это означает, что каждый руководитель должен вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс. Для этого руководитель должен:

- обеспечить руководство, стимулирующее сотрудников на выполнение стоящих перед ними задач на самом высоком уровне;
- часто встречаться со своими сотрудниками;
- иметь мужество подвергать сомнению принятые решения и проводимую политику; четко представлять себе потребности фирмы, рабочего участка и отдела;
- планировать свою работу на перспективу, с готовностью воспринимать новые идеи.

*Пятый принцип.* Обязательства перед акционерами. С этой целью фирма осуществляет бережное отношение к собственности, которую ей доверили; обеспечение получения значительной прибыли на вложенный капитал; использование возможностей, обеспечивающих непрерывное увеличение прибыли.

*Шестой принцип.* Частые взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. В связи с этим фирма осуществляет следующие действия:

- выбор поставщиков с учетом качества их продукции и предоставляемых услуг, надежности и ценовой конкурентоспособности;
- признание законных интересов поставщика и корпорации при заключении контрактов и добросовестного выполнения конкретных обязательств;
- недопущение ненужной зависимости поставщиков от корпорации. Корпорация должна быть организацией, эффективно работающей в сообществе на национальном уровне и в международной сфере.

На основании вышеуказанного видно, что упомянутые принципы отличает обоснованность, и каждый из них так или иначе взаимосвязан с необходимостью обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

### **3. КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МИРОВЫХ ДОСТИЖЕНИЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА**

Культура играет важную роль в использовании и передаче достижений научно-технического прогресса. Она является важнейшей основой для определения необходимости или приемлемости специфических видов технологий.

Под «технологией» в данном случае принято понимать использование достижений НТО для решения экономических проблем человечества, обеспечивающих улучшение условий существования. При этом термин «передача технологии» означает передачу патентов и так называемых «ноу-хау» (т.е. коммерчески ценных секретов производства и документации) посредством их экспорта под контролем соответствующих собственников, а также путем лицензированного соглашения совместному предприятию или независимой компании.

С точки зрения собственности, технологии подразделяются на три типа: общую, системно-специфическую и фирменно-специфическую.

Общая технология — это производственные задания, обычные для промышленного производства, которыми располагают фирмы данной отрасли, в виде чертежей, схем оборудования и аппаратуры и методов их производства.

Системно-специфическая технология. Она содержит приемы, связанные с частными системами, решения уникальных проблем или требований. Эта технология применяется фирмой, производящей данную продукцию, которая отличается особенностями, необходимыми именно для создания такой продукции.

Фирменно-специфическая технология. Она отличается от первых двух тем, что не может быть отнесена к какой-либо продукции определенного типа, производимой данной фирмой. Здесь подразумеваются под технологией «человеческие знания» в отношении производственных методов, техники и систем, которые позволяют использовать их фирмами с целью повышения эффективности производства.

Следует отметить, что технология циркулирует только в пределах определенных каналов обращения с помощью определенного механизма. И здесь социальные ценности и культура становятся интегральной частью передачи технологии.

Для определения наилучших способов передачи технологий необходимо построение соответствующей эффективной модели, которая должна базироваться на двух ключевых аспектах:

### **1. Определение основных факторов модели.**

Это означает, что в любом исследовании проблемы передачи технологии необходимо определить, где разработана технология, как она применяется и кто ее применяет. В этом случае рассматриваются шесть основных факторов: географический, культурный, экономический, человеческий, деловой и правительственный.

### **2. Определение основных компонентов модели.**

Можно выделить пять таких компонентов:

*А. Отправитель.* Отправитель или передающее лицо кроме умения непосредственно передавать технологию пользователю должен обладать и некоторыми другими качествами, в частности, знанием и пониманием положения пользователя и его потребностей, а также желанием передать технологию.

Наиболее сложной задачей здесь является определение именно той технологии, в которой нуждается пользователь, и наиболее эффективного способа ее передачи. При этом приемлемость той или иной технологии зависит от ряда факторов, к наиболее существенным из которых следует отнести: состояние рынка, наличие сырьевых ресурсов, масштабы и уровень экономического развития, трудовые ресурсы и оборудование.

*Б. Получатель и пользователь.* Здесь необходимо отметить, что каждая страна, получающая технологию, имеет собственные потребности, ресурсы, оценки, культуру. Поэтому успешная передача технологии подразумевает соответствие интересов передающего технологию с потребностями пользователя, пониманием его нужд, природы технологии и приоритета интересов пользователя в получении немедленного экономического эффекта. Без этого трудно ожидать гладкой и успешной передачи технологии.

*В. Технология.* Здесь важно выяснить, что новая технология может дать пользователю. Нереально с самого начала рассчитывать на экспорт продукции, так как должны быть пройдены определенные стадии, а именно: импорт технологии — адаптация технологии — стабилизация производства продукции по новой технологии — модификация продукции — экспорт. Если же экспорт начинается с самого начала, то скорее всего — это рискованная технология.

*Г. Рынок.* Данный компонент предполагает необходимость рассмотрения вопроса, независимо от твердого желания какой-либо страны импортировать технологию, — готовность ее принять эту технологию. При этом немаловажное место должно отводиться системе оценки ценностей и отношения к новшествам, зависящим от традиций страны. Дело в том, что если страна к этому не готова, в результате импорта могут возникнуть крайние сложности в применении и правильном использовании этой технологии.

*Д. Специалист по передаче технологии.* Эффективная передача технологии осуществляется с помощью непосредственных контактов. При этом сама передача технологии должна осуществляться посредством социальных агентов. Такой специалист должен быть независим как от представляющего технологию, так и от пользователя, его квалификация должна основываться на знаниях окружающих условий и практического опыта. Нельзя недооценивать важности таких специалистов.

В заключении необходимо отметить, что ни одна всеобъемлющая и совершенно функционирующая модель передачи технологии не может быть универсальной для всех ситуаций. Предлагаемая модель обеспечивает учет ключевых компонентов передачи технологии.

#### 4. ФОРМИРОВАНИЕ СИЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНЫХ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯХ

Прогрессивные внешнефирменные отношения строятся на учете:

- основополагающих базовых ценностей и целей предпринимательских структур;
- интересов, прав, особенностей всех участников бизнес-коммуникаций;
- необходимой успешной адаптации личностных культур и культур взаимодействующих людей и организаций; проводимой предпринимательской структурой маркетинговой политики.

Анализ степени прогрессивности основных элементов внешнефирменных отношений проводится на основе рассмотрения соответствия их параметров приведенным выше признакам. При анализе системы ценностей, целей и задач, которыми руководствуются представители предпринимательских структур во внешнефирменных отношениях, необходимо учесть их соответствие базовым ценностям и конкретным целям деятельности всей организации.

При анализе степени прогрессивности отношений с клиентами необходимо учитывать содержание этой деятельности, ее направленность на длительные отношения с клиентом, на форму этих отношений, социально-психологическую обоснованность методов их привлечения и обслуживания, на проблемы этики и этикета.

При анализе отношения к конкурентам необходимо в качестве образца считать борьбу на рынке за счет формирования конкурентного преимущества своей фирмы на основе эффективного производства, грамотного менеджмента, хорошей рекламы и уважительного отношения к клиентам, учета социально-психологических особенностей потребителей и конкурентов.

Анализ прогрессивности отношений с партнерами, поставщиками строится на учете степени согласованности целей, задач, взглядов и интересов (табл.11).

Таблица 11

##### Источники информации о культуре организации

Элементы
1. Перечень ценностей, целей, задач, которые составляют основу внешнефирменных отношений: а) декларируемых; б) фактических; в) по мнению сотрудников
2. Данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с клиентами
3. Данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с конкурентами
4. Данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с партнерами
5. Данные, характеризующие отношения предпринимательской структуры с районом (городом), в котором она базируется

Прогрессивность отношений с регионом, городом, где находится предпринимательская структура, определяется участием фирмы в решении его экономических, социальных, экологических проблем.

Локальный логический алгоритм, описывающий процедуры формирования прогрессивных элементов культуры бизнес-коммуникации, включает следующие процедуры:

1. Сбор данных, описывающих состояние объекта изучения.
2. Анализ соответствия декларируемым ценностям, задачам бизнес-коммуникации.
3. Анализ соответствия фактических, реализуемых ценностей, целей, задач декларируемым.
4. Качественный анализ характера отношений предпринимательской структуры с клиентами.
5. Качественный анализ характера отношений предпринимательской структуры с конкурентами.
6. Качественный анализ характера отношений предпринимательской структуры с партнерами, поставщиками.
7. Качественный анализ отношений предпринимательской структуры с регионом, городом, в котором она находится.
8. Разработка мероприятия по улучшению тех элементов культуры бизнес-коммуникации, которые по результатам анализа не прогрессивны, не соответствуют требованиям сильной культуры.

Основными мероприятиями по формированию прогрессивной культуры отношений являются:

1. Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников отношений.
2. Разработка системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов фирмы с учетом социально-психологических особенностей клиентов; культурном, социально-психологическом отборе сотрудников, осуществляющих эти контакты; организационной документации, инструкций, обеспечивающих профессиональный, доброжелательный стиль общения.
3. Разработка программы взаимодействия с общественностью и администрацией.
4. Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.
5. Информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.

**Контрольные вопросы:**

1. Раскройте содержание понятия «социокультурный образ организации» для работника.
2. Что вы понимаете под стереотипом «Экономический человек»?
3. Что вы понимаете под стереотипом «Психологический человек»?
4. Что вы понимаете под стереотипом «Технологический человек»?
6. Что вы понимаете под стереотипом «Этический человек»?
7. Как можно охарактеризовать состояние морального климата в организации?
8. Что вы понимаете под мобилизационным сегментом культуры организации?
9. Что вы понимаете под прессинговым сегментом культуры организации?

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящие методические указания подготовлены в соответствии с учебной программой дисциплины «Организационное поведение».

Выбор номера темы контрольной работы осуществляется в соответствии с начальной буквы своей фамилии, как указано ниже:

Начальная буква фамилии студента	Номер темы контрольной работы	Начальная буква фамилии студента	Номер темы контрольной работы
А, Б	1	О, П	7
В, Г	2	Р, С	8
Д, Е	3	Т, У, Ф	9
Ж, З, И	4	Х, Ц, Ч	10
К, Л	5	Ш, Щ, Э	11
М, Н	6	Ю, Я	12

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

В начале работы необходимо привести план, которого следует строго придерживаться при написании работы. План контрольной работы должен содержать введение, основную часть, заключение, список использованной литературы. Во введении излагается цель и задачи работы, формулируется проблема, кратко описывается структура работы. Основная часть работы, разделенная на параграфы, должна содержать письменные ответы на вопросы, указанные по данной теме. Следует привести конкретные примеры, раскрывающие формулировку общих положений по конкретному вопросу, а также таблицы и схемы, поясняющие отдельные положения. В заключении приводятся краткие выводы, характеризующие результат исследования. Желательно, чтобы студент четко выразил собственное мнение по рассматриваемым аспектам работы, В конце работы приводится перечень использованной литературы, составленный в алфавитном порядке.

При написании работы следует оставлять поля для замечаний рецензента. Страницы должны быть пронумерованы.

Примерный объем работы — 20 страниц тетрадного формата.

## ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

### Тема 1. Управление поведением организации

При изучении данной темы следует понимать организацию как социально-экономическую общность работников по достижению совместно выработанных или заданных деловых целей, что невозможно без определенной управленческой упорядоченности отношений между работниками. Поэтому организационное поведение можно определить как управляемое.

Необходимо обозначить основные проблемы организационного поведения и уровни их рассмотрения, раскрыть элементы управленческой деятельности и управленческие функции. Особое внимание должно быть уделено вопросу обеспечения эффективности управленческой деятельности.

Уясните, что управленческие отношения в организации проявляются как формализованные (автократические, технократические, бюрократические), выполняющие понуждающую функцию. А также персонифицированные (демократические, гуманитарные, инновационные), выполняющие стимулирующую функцию.

Выясните последствия применения на практике той или иной модели управленческой ориентации руководителя. Выразите свое личное отношение к управляемости поведением в Вашей организации.

### Литература:

1. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации: Учебное пособие для экономических специальностей вузов / Науч ред. и сост. А.М.Зобов, Б.Н.Киселев. — М., 1998. — Кн.2: Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. — 1032 с.
2. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
3. Семиков В.Л. Менеджер: Советы и рекомендации. — М.: Вузовская книга, 1998. — 127 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528 с.
5. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.
6. Карташова Л.В. и др. Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
7. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для вузов по специальности и направлению «Менеджмент». — М.: Аспект-Пресс, 1999. — 278 с.
8. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, И.Е.Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 296 с.
9. Искусство администрирования: Практическое пособие / Пер. с англ.; Под ред. Дебры Оллок. — М.: Финпресс, 1998. — 175 с.

### Тема 2. Персональное развитие в организации

При изучении данной темы следует, прежде всего, иметь в виду, что постоянное совершенствование персонала и его деятельности — залог устойчивости и эффективности функционирования организации.

Уясните, какие навыки должны быть сформированы у руководителя для успешного осуществления управленческой деятельности. Необходимо изучить различные формы персонального развития: самообучение, обучение, обучение в деятельности.

Особо остановитесь на таких факторах мотивации персонального развития, как неудачи, стремление к достижениям, наличие барьеров, успешные модели деятельности.

Рассмотрите факторы, тормозящие персональное развитие в организации. Следует выявить основные критерии, определяющие эффективность каждой формы персонального развития в конкретной организации.

### Литература:

1. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. — М.: Дело и Сервис, 1998. — 176 с.
2. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей: Практическое пособие. — СПб.: Бизнеспресса, 2000. — 160 с.
3. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 8: Управление программами и проектами / В.И.Воропаев, Ю.В.Якутин и др. — 2000. — 302 с.
4. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 16: Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. — 2000. — 270 с.
5. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях. — М.: Кадры, 1996. — Ч.4 (Библиотека журнала «Кадры», № 49) — 32 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Пер. с англ.; Под ред. Ю.В.Шленова. — М.: БИНОМ, 1997. — 432 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997. — 606 с.

### Тема 3. Личность и организация

При изучении данной темы особое внимание необходимо уделять личностным характеристикам, определяющим деловое поведение каждого человека. Опишите одни из известных концептуальных подходов к исследованию личности. При этом подробно рассмотрите структуру личности. Следует четко разделять биологически обусловленную и социально обусловленную подсистему личности.

Используя изученную концепцию, предложите варианты разрешения проблемы исполнения в Вашей организации.

### Литература:

1. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск, 1997. — 141 с.
2. Мендра А. Основы социологии: Учебное пособие для вузов / Пер. с франц. — М.: NOTA BENE, 2000. — 342 с.

3. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
4. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
5. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
6. *Изард К.Э.* Психология эмоций / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 460 с.
7. *Либин А.В.* Дифференциальная психология: На пересечении европейской, российской и американских традиций: Учебное пособие. — М.: Смысл, 1999. — 533 с.
8. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко; Отв. ред. М.В.Удальцова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 150 с.
9. Социальная психология: Текст лекций / Е.В.Руденский, Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др.; Отв. ред. Е.В.Руденский. — Новосибирск, 1993. — 143 с.
10. *Егорова М.С.* Психология индивидуальных различий: Учебник. — М.: Планета детей, 1997. — 327 с.
11. Преступная толпа: Сборник / Сост. А.К.Боковиков. — М.: Ин-т психологии РАН; КСП+, 1999. — 313 с.
12. *Хьюэлл Л., Зиглер Д.* Теории личности: Основные положения, исследования и применение: Учебное пособие / Пер. с англ. — 2-е изд., испр. — СПб.: Питер, 1997. — 606 с.
13. *Аверченко Л.К.* Имидж и личностный рост: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1999. — 146 с.
14. Социальная психология: Хрестоматия / Сост. Е.П.Белинская, О.А.Тихомандрицкая. — М.: Аспект-Пресс, 2000. — 475 с.

#### **Тема 4. Мотивация и результативность организации**

При рассмотрении данной темы необходимо найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы работник захотел приложить требуемые усилия для достижения целей организации?

Следует определить понятия «нужда», «потребность», «мотив», «вознаграждение» и указать на их взаимосвязь.

Изучите содержательные и процессуальные мотивационные теории. Остановитесь на применимости этих теорий в практике управления конкретной организацией.

#### **Литература:**

1. *Мостовая Е.Б.* Двойственность субъекта экономической деятельности / Отв. ред. Л.М.Рувинская, В.П.Фофанов. — Новосибирск: Наука, 1993. — 224 с.
2. *Гончарук В.А.* Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
3. *Милгром П., Робертс Д.* Экономика, организация и менеджмент: Учебник: В 2-х т. / Пер. с англ.; Под ред. И.И.Елисеевой, В.Л.Тамбовцева. — СПб.: Экономическая школа; Санкт-Петербургский государственный ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики, 1999. — Т.1. (Библиотека «Экономической школы», вып.25). — 468 с.
4. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евченко. — М.: Дело, 1998. — 799 с.
5. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов / Ф.М.Русинов, М.Л.Разу, В.А.Денисов и др.; Под ред. Ф.М.Русинова, М.Л.Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 504 с.
6. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 2: Организация и ее деловая среда / В.Г.Смирнова, Б.З.Мильнер, Г.Р.Латфуллин, В.Г.Антонов. — 2000. — 174 с.
7. *Забелин П. В. и др.* Предпринимательский менеджмент: Учебно-практическое пособие для экономических специальностей вузов / П.В.Забелин, П.В.Нестеров, В.Г.Федцов. — М.: ПРИОР, 1999. — 223 с.
8. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997. — 606 с.
9. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.

#### **Тема 5. Коммуникативное поведение в организации**

Необходимо четко представлять составные части коммуникационного процесса: источник информации, кодирование, послание, канал, декодирование, получатель информации, обратная связь.

Рассмотрите проблему информационной подготовки принятия управленческих решений. При этом особое внимание уделите навыкам эффективных коммуникаций.

Обозначьте коммуникационные барьеры, приводящие к искажению информации, к ее потере. Следует различать: барьеры при отправлении сообщения, барьеры восприятия, барьеры понимания, барьеры приема информации, барьеры действий.

Определите значимость обмена информацией в Вашей организации. Выявите существующие коммуникационные проблемы и предложите пути их решения.

#### Литература:

3. *Менар К.* Экономика организаций / Пер. с франц.; Под ред. А.Г.Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 159 с.
4. *Милгром П., Робертс Д.* Экономика организация и менеджмент: Учебник: В 2-х т. / Пер. с англ.; Под ред. И.И.Елисеевой, В.Л.Тамбовцева. — СПб.: Экономическая школа; Санкт-Петербургский государственный ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики, 1999. — Т.1 (Библиотека «Экономической школы», вып.25). — 468 с.
5. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евченко. — М.: Дело, 1997. — 701 с.
6. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
9. Модульная программа для менеджеров:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 8: Управление программами и проектами / М.Л.Разу, В.И.Воропаев, Ю.В.Якутин и др. — 2000. — 302 с.
10. Модульная программа для менеджеров:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
11. Модульная программа для менеджеров:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 17: *Годин В.В., Корнеев И.К.* Управление информационными ресурсами. — 2000. — 334 с.
13. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 363 с.
14. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М; Интерэксперт, 1995. — 272 с.
16. Энциклопедия офиса: Практическое руководство для секретаря / Сост. И.В.Самыкина. — М.: БИНОМ, 1995. — 400 с.

#### Тема 6. Принятие решений в организации

При изучении данной темы особое внимание нужно уделить управленческому решению как элементу обратной связи в организации. Изучите основные типы управленческих решений, методы и процедуры их принятия. Уясните свойства решений: обоснованность, своевременность, выполнимость, жесткость регламентации, твердость.

Особо остановитесь на одной из наиболее известных методик решения проблем, например: мозговая атака, синектика, «горизонтальное» («вертикальное») мышление.

Опишите последовательность шагов принятия конкретного решения в Вашей организации. Обозначьте основные характеристики человека, принимавшего это решение. Является ли принятое решение оптимальным?

#### Литература:

1. *Диев В.С.* Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. — Новосибирск, 1998. — 163 с.
2. *Глуценко В.В., Глуценко И.И.* Разработка управленческого решения: Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов. — Железнодорожный (Моск. обл.): Крылья, 1997. — 398 с.
3. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — М.: ЮНИТИ, 2000. — 271 с.
4. *Карданская Н.Л.* Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие для вузов. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 288 с.
5. *Юкаева В.С.* Управленческие решения: Учебное пособие. — М.: Дашков и К, 1999. — 291 с.
6. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 407 с.
7. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения: Учебник. — М.: ЭКМОС, 1998. — 247 с.
8. *Уолли К.* Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер.с англ. — М.: Дело, 2000. — 359 с.
9. *Фатхутдинов Р.А.* Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. — 2-е изд., доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 272 с.
10. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.

11. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
12. Искусство администрирования: Практическое пособие / Пер. с англ.; Под ред. Дебры Оллок. — М.: Финпресс, 1998. — 175 с.
13. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 364 с.
14. *Карпов А.В.* Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д.Шадрикова. — М.: Юристь, 1998. — 440 с.

### **Тема 7. Формирование группового поведения в организации**

Изучение данной темы следует начать с выяснения причин объединения людей в группы. Уясните последовательность стадий формирования группы. Приведите классификацию групп. Рассмотрите формальные и неформальные отношения в группе.

Особо остановитесь на факторах, определяющих эффективность групповой деятельности: размер группы, сплоченность, взаимопомощь, конформизм.

Опишите конкретную организацию как систему отношений между группами людей.

#### **Литература:**

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. *Мендра А.* Основы социологии: Учебное пособие для вузов / Пер. с франц. — М.: NOTA BENE, 2000. — 342 с.
3. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента: Учебник / Пер. с англ.; М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. — М.: Дело, 1998. — 799 с.
4. *Шеметов П.В.* Методологические основы управления: Курс лекций по дисциплине «Менеджмент». — Новосибирск, 1998. — 220 с.
5. *Литвак М.Е.* Если хочешь быть счастливым. — Ростов н/Дону: Феникс, 1998. — 637 с.
6. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И.Мокшанцев, В.М.Николаенко; Отв. ред. М.В.Удальцова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 150 с.
7. Введение в психологию: Учебник для высшей школы / А.В.Брушлинский, В.П.Зинченко, Т.П.Зинченко и др.; Под общ. ред. А.В.Петровского. — М.: Академия, 1996. — 494 с.

### **Тема 8. Лидерство в организации**

Необходимо рассмотреть лидерство как процесс, предполагающий наличие влияния, и как свойство, представляющее набор определенных личностных характеристик.

Изучите основные подходы, объясняющие, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теорию черт, теорию власти и влияния.

Обратите внимание на концепцию харизматического лидерства Конгера и Канунго.

Проанализируйте управленческий путь лидера Вашей организации. Какие внешние обстоятельства и личностные характеристики обусловили его выдвижение в лидеры?

#### **Литература:**

1. *Папкин А.И.* Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 288 с.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1999. — 528 с.
3. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент». — М.: Финансы и статистика, 1998. — 156 с.
4. *Армстронг М.* Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. — Ростов н/Дону: Феникс, 1998. — 509 с.
5. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 2: Организация и ее деловая среда / В.Г.Смирнова, Б.З.Мильнер, Г.Р.Латфуллин, В.Г.Антонов. — 2000. — 174 с.
6. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
7. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
8. Лидерство: Психологические проблемы в бизнесе: По материалам американских исследователей / В.А.Хашенко, М.В.Вучер, Ж.П.Сангем и др.; Под ред. Т.Н.Ушаковой. — Дубна: Феникс, 1997. — 173 с.

## Тема 9. Конфликты в организации

Необходимо уяснить основные понятия конфликтологии: конфликтная ситуация, оппоненты, объект и мотив конфликта, инцидент. Изучите типологию конфликтов. Выясните источники конфликтов и фазы развития конфликта.

Определите стратегию поведения руководителя в конфликте. Обозначьте пути разрешения конфликтных ситуаций.

При изучении данной темы обратите внимание на существование различных подходов к рассмотрению сущности конфликта: традиционного; подхода с точки зрения теории человеческих отношений; подхода с точки зрения взаимодействия.

Опишите ситуацию, возникшую в конкретной организации, которую можно квалифицировать как конфликтную. Предложите вариант разрешения этого конфликта.

### Литература:

1. *Дубровин Ю.И.* Конфликтология и безопасность. Введение в практическую конфликтологию: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. — 39 с.
2. *Семиков В.Л.* Менеджер: Советы и рекомендации. — М.: Вузовская книга, 1998. — 127 с.
3. *Армстронг М.* Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. — Ростов н/Дону: Феникс, 1998. — 509 с.
4. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
5. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник для вузов по специальности и направлению «Менеджмент». — М.: Аспект-Пресс, 1999. — 278 с.
6. Конфликты и переговоры: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. Ю.В.Погореловой. — Ростов н/Дону: Феникс, 1997. — 190 с.
7. Конфликтология: Учебник для вузов по специальностям «Философия», «Социальная работа», «Психология», «Юриспруденция» / О.В.Аллахвердова, В.И.Викторов, М.В.Иванов и др.; Отв. ред. А.С.Кармин. — СПб.: Лань, 1999. — 443 с.
8. *Вересов Н.Н.* Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя: Учебно-методическая литература для вузов и школ. — М.: Изд-во Московского психолого-социального ин-та; Флинта, 1998. — 109 с.
9. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — Расш. изд. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 254 с.
10. *Крам Т.Ф.* Управление энергией конфликта: Как превратить работу в творчество / Пер. с англ. — М.: АСТ; РЕФЛ-бук, 2000. — 283 с.
11. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликтология: Учебное пособие для системы повышения квалификации работников образования. — Минск: Университетское, 2000. — 246 с.
12. *Анцупов А.Я., Штилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 551 с.

## Тема 10. Изменения в организации

Рассматривая изменения в организации, следует иметь в виду решения руководства изменить одну или несколько внутренних переменных в целях, организации, структуре, задачах, технологии или человеческом факторе.

Необходимо определить основные виды изменений. Изучите этапы процесса управления организационными нововведениями. Особо остановитесь на причинах сопротивления изменениям и методах преодоления сопротивления.

Опишите опыт внедрения нововведения в практику Вашей организации. Перечислите движущие силы, способствующие данному изменению, и силы, сдерживающие его. Определите «вес» и тех, и других. Решите, каким образом можно увеличить движущие силы.

### Литература:

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. Управление организацией: Учебник / Г.Л.Азоев, В.П.Баранчев, В.Н.Гунин и др.; Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.Н.Саломатина. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 668 с.
3. Управление организацией: Учебник / Г.Л.Азоев, В.П.Баранчев, В.Н.Гунин и др.; Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.Н.Саломатина. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 668с.
4. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учебное пособие для высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент» и «Маркетинг». — М.: ЮНИТИ, 1999. — 472 с.

5. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие / Л.С.Барютин, С.В.Валдайцев, А.В.Васильев и др.; Под ред. П.Н.Завлина и др. — М.: Экономика, 2000. — 475 с.
6. Менеджмент организации: Учебное пособие / З.П.Румянцева, Н.А.Соломатин, Р.З.Акбердин и др.; Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 430 с.
7. Социальный менеджмент: Учебник по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В.С.Афанасьев, М.В.Баглай, А.А.Беляев и др.; Науч. ред. Д.В.Валовой. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 384 с.
8. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 13: *Соловьев Б.А.* Управление маркетингом. — 2000. — 265 с.

### Тема 11. Деловые переговоры

Необходимо рассматривать переговоры как процесс согласования общих и конфликтующих интересов.

Следует знать основные задачи отдельных этапов переговорного процесса. Особое внимание уделите изменениям и навыкам ведения переговоров. Обозначьте факторы, определяющие результативность переговоров.

Изучите опыт ведения переговоров с иностранными партнерами и приведите некоторые особенности поведения на переговорах, связанные с национальным своеобразием.

Рассмотрите процесс деловых переговоров на практике. Определите свое видение способов и приемов ведения данных переговоров (цель, аргументы, приемлемые области соглашения и т.п.).

#### Литература:

1. Теория и практика референтской деятельности: Учебное пособие / О.Я.Гойхман, Т.В.Гордиенко, Т.М.Надеина и др.; Под ред. О.Я.Гойхмана. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 270 с.
2. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996. — 230 с.
3. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: ИНФРА-М. — Модуль 9: *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — 2000. — 273 с.
4. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки / Пер. с англ.; *Маккей Х.* Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы / Пер. с англ. Б.Карлоф. — Уфа: Академия менеджмента; М.: Экономика, 1993. — 367 с.
5. *Грачев Ю.Н.* Ведение переговоров с инофирмами. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 121 с.
6. *Сухарев В.А.* Этика и психология делового человека. — М.: Гранд; Фаир, 1997. — 400 с.
7. Конфликты и переговоры: Практическое руководство для менеджеров / Пер.с англ. Ю.В.Погореловой. — Ростов н/Д: Феникс, 1997. — 190 с.
8. *Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров: Деловой бестселлер / Пер. с англ. В.Ноздриной // Азбука делового общения: Советы начинающему бизнесмену. — Минск: Парадокс, 1996. — 416 с.
9. *Шейнов В.П.* Психология и этика делового контакта. — Минск: Амалфея, 1997. — 383 с.
10. *Бройниг Г.* Руководство по ведению переговоров: Рекомендации для успешного проведения переговоров / Пер. с нем. С.П.Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 112 с.

### Тема 12. Организационная культура

При изучении данной темы следует иметь в виду, что в основе формирования организационной культуры лежат потребности личности и потребности организации.

Рассмотрите формы влияния организационной культуры на деятельность организации, основные функции и свойства организационной культуры.

Проведите сравнительный анализ характеристик существующих организационных культур: тип А (американский), тип Я (японский), тип Z (американская модификация).

Опишите принципы организационной культуры, основные приложения философии Вашей организации. Предложите меры по ее укреплению (сохранению) или изменению.

#### Литература:

1. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебное пособие. — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141 с.
2. *Гончарук В.А.* Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 1999. — 528 с.
4. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 247 с.

5. *Беляев А.А., Коротков Э.М.* Системология организации: Учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент». — М.: ИНФРА-М, 2000. — 181 с.
6. *Журавлева Л.А.* Стратегический менеджмент: принципы и методы: Учебное пособие по разработке и реализации стратегии. — Новосибирск, 1999. — 267 с.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин и др.; Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
8. *Карташова Л.В. и др.* Поведение в организации: Учебник для вузов / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 219 с.
9. *Браим И.Н.* Культура делового общения: Учебные для учащихся средних специальных учебных заведений экономического профиля. — 2-е изд., стер. — Минск: Экоперспектива, 2000. — 174 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
2. *Гиппенрейтер Ю.Б.* Введение в общую психологию: Курс лекций. — М.: МГУ, 1988.
3. *Громова О.Н.* Конфликтология: Учебное пособие. — М.: ГАУ, 1993.
4. *Гроув Э.* Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. — М., 1996.
5. *Зигерт В., Лат Л.* Руководитель без конфликтов / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
6. *Шаицевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
7. *Лаванов И.Д.* Мастерство делового взаимодействия. — М., 1989.
8. *Малахов С.В.* Основы экономической психологии. — М.: ИЭП, 1992.
9. *Мастенбрех У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
10. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы / Пер. с серб. — М.: Экономика, 1987.
11. *Обозов Н.Н.* Психология межличностных отношений. — Киев: Лыбидь, 1990.
12. *Оучи Г. Уильям.* Методы организации производства / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.
13. *Папасюк Д.Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
14. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
15. *Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.* Коммуникации в организациях / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1980.
16. *Руденский Е.В.* Основы психотехнологии общения менеджера: Учебное пособие. — М.: Новосибирск, 1997.
17. *Семиков В.Л.* Менеджер: Советы и рекомендации. — М.: Вузовская книга, 1998.
18. Социальная психология и этика делового общения: Учебное пособие / Под ред. В.И.Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 1995.
19. *Томилов В.В.* Культура организации предпринимательской деятельности. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1993.
20. *Устюжанина А.П., Утюмов Ю.А.* Социально-психологические аспекты управления коллективом. — М.: Колос, 1993.

# СБОРНИК СИТУАЦИЙ И МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Составители:

канд. экон. наук, доцент **В.А.Воловский** (тема 1; тема 2, ситуация 2; тема 3, ситуации 2, 3; тема 4, ситуации 2, 3, 4, 5; тема 5; тема 6; тема 7, ситуации 1, 2, 3; тема 8, ситуация 2, тест; тема 9, ситуация 2; тема 10; тема 11; тема 12)

канд. экон. наук, ст. преп. **В.В.Гаврилова** (тема 2, ситуация 1; тема 3, ситуация 1; тема 4, ситуация 1; тема 7, ситуация 4; тема 8, ситуация 1; тема 9, ситуации 1, 3)

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗБОРУ СИТУАЦИЙ

Сборник ситуаций предназначен для проведения практических и семинарских занятий по курсу «Организационное поведение» со студентами всех специальностей, изучающих вышеназванную дисциплину.

Разбор ситуаций в учебном процессе преследует две цели:

- приобретение умения и навыков будущими менеджерами и специалистами в выборе наиболее эффективных способов управления;
- углубление знаний по поведению работников в организации и взаимоотношений между работником и организацией.

Разбор каждого задания осуществляется после проведения теоретического занятия (лекции) по каждой ситуации в отдельности. Обсуждения студенты осуществляют индивидуально или, по предложению преподавателя, могут объединяться в группы по 3–4 человека. С содержанием ситуации студенты знакомятся в течение 15–20 мин. после начала семинарского занятия. Индивидуальная работа или в группах по ситуации осуществляется в следующей последовательности:

1. Анализ и предварительная оценка ситуации, определение вида и направления деятельности группы.
2. Ограничение сферы действия, локализация ситуации пределами поставленного задания.
3. Анализ объективных и субъективных факторов, определяющих поведение руководителей и специалистов в организации по рассматриваемой ситуации.
4. Разработка мотивированных предложений с учетом полученных знаний, личного опыта или мнения других членов группы.

Стремясь привить студентам навыки системного подхода при оценке ситуации, необходимо последовательно ставить на обсуждение следующие вопросы: в чем проблема; из какой главной цели следует исходить при формулировании предложений; какие моменты следует учитывать при подготовке ответа; какие требования поставить для оценки предложения? Эти и подобные вопросы могут оказаться причиной небольшой дискуссии. На каждый из них следует пытаться выработать индивидуальный или групповой ответ (мнение).

Ряд заданий в сборнике представлен в виде ситуации для разбора. В этом случае занятие по теме может быть проведено в один этап. Если преподаватель сочтет необходимым для той или иной конкретной аудитории более детально проработать изучаемую тему, можно дополнить ситуацию соответствующими подробностями. По ряду тем такие возможности предусматриваются.

На некоторых занятиях с целью контроля усвоения изученного материала предусматривается тестирование студентов с последующим разбором результатов тестирования.

В конце занятия преподаватель знакомит студентов либо с его личным мнением, либо с предложениями, сделанными на предприятии.

## ТЕМА 1. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** В коллективной группе специалистов, которой руководит Н.С.Котов, более года работает выпускник колледжа Александр Д. Уже с первого месяца работы Александра в бригаде, Котов заметил, что молодой работник не зря получил при окончании колледжа пятый квалификационный разряд. Парень хорошо читал чертежи, умел выполнять любую новую работу. Одно тревожило менеджера в молодом парне. Александр был чрезмерно «ершистым», часто вступал в спор с членами группы и менеджером, особенно при распределении работы в группе.

— Ничего, со временем пройдет, — говорил в таких случаях менеджер, — возраст такой. Зато специалист из него получится.

Недавно Александр успешно сдал вступительные экзамены и был зачислен на первый курс Новосибирского вечернего юридического факультета Томского государственного университета. Учитывая это, менеджер старался не привлекать Александра ни к сверхурочным работам, ни к работам в выходные дни, когда по производственной необходимости группа вынуждена была работать.

Однажды ночью на территории, прилегающей к фирме, произошла авария — лопнула труба теплотрассы. Так как погода стояла морозная, то возникла опасность резкого ухудшения условий труда в фирме, повышения заболеваемости работников. Администрация фирмы приняла решение направить на ремонтные работы, кроме работников службы энергетика, дополнительно 5 человек, в том числе и одного из группы Котова и издала соответствующий приказ.

Утром, перед началом работы Котов обратился к Александру:

— Саша, походи в кладовую фирмы и получи лопату и лом. Нужно помочь слесарям выполнить ремонт теплотрассы. Работы там примерно на день. Думаю, что к вечеру закончите.

— А почему я? Что, больше никого нет в группе?

— Из молодых в первой смене ты и Степанов, но он недавно перенес операцию, остальные постарше возрастом, да и заняты срочной работой, которую тебе я поручить не могу.

— Я специалист, а не слесарь, и рыть траншеи не обязан. Кроме того, я на сегодня хочу взять административный отпуск для выполнения контрольного задания, — заявил Александр.

— В связи с создавшейся обстановкой сегодня я не могу дать согласие на административный отпуск, — возразил менеджер.

— Не имеете права отказать, я учусь на вечернем факультете университета.

— Сегодня пойдешь выполнять ремонтные работы, а в конце недели сможешь получить административный отпуск.

Однако молодой специалист категорически отказался выполнять задание менеджера. Менеджер был вынужден направить на ремонт теплотрассы другого рабочего, освободив его от выполнения срочной работы.

В конце месяца группа за невыполнение распоряжения менеджера понизила Александру премию на 50%. Тогда молодой рабочий подал заявление в местный комитет профсоюза с жалобой на неправильные действия группы.

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. Имел ли право менеджер требовать от специалиста выполнения работ по ремонту теплотрассы?
2. Имел ли право Александр отказаться от выполнения работ по ремонту теплотрассы?
3. Правильны ли действия группы?
4. Какие управленческие отношения (формализованные или персонализированные) Вы считаете наиболее приемлемыми в данном коллективе?

**Ситуация 2.** Рабочий Петров — слесарь пятого разряда, в конце месяца в течение шести часов отсутствовал на работе. Когда он появился, менеджер спросил у него о причине отсутствия. Рабочий объяснил, что старший менеджер попросил его помочь отремонтировать личный автомобиль. За субботу и воскресенье они не успели, и старший менеджер попросил поработать еще и в понедельник до обеда, пообещав, что обо всем договорится с менеджером. В ответ менеджер сказал, что такое длительное отсутствие на работе без уважительной причины является прогулом, и потребовал дать после окончания смены письменное объяснение.

Через некоторое время к менеджеру подошел старший менеджер с просьбой не предъявлять дело огласке, отметить в таблице слесарю рабочий день. При этом он пообещал, что закроет на группу наряд, который с лихвой компенсирует потери группы. Менеджер категорически отказался от предложения старшего менеджера.

Несколькими днями позже состоялось заседание группы, на котором в числе других вопросов обсуждался и случай со слесарем Петровым. На заседании менеджер проинформировал членов группы о случившемся и доложил, что его требование к Петрову — дать письменное объяснение по поводу совершенного прогула, не выполнено. На заседании Петров отказался дать объяснение как в письменном, так и в устном виде. Группой было принято решение неявку на работу в течение шести часов считать Петрову прогулом, оплату за этот день не производить и полностью лишить его премии за текущий месяц, понизив КТУ до 0.

Через некоторое время стало известно, что руководителем подразделения был исправлен табель, т.е. день, когда Петров опоздал, был отмечен ему как полный рабочий день. Для компенсации потерь заработка этот руководитель закрыл наряд на не выполнявшуюся работу, а потеря в зарплате, связанная с лишением премии, Петрову была компенсирована руководителем премией из фонда фирмы.

*Студентам предлагается:*

1. Дать оценку действиям менеджера и руководителя подразделения.
2. Предложить меры по профилактике подобных конфликтов.

**Ситуация 3.** Смена уже началась, когда к менеджеру группы подошел старший менеджер и сказал, что технологами рабочей группы внесены изменения в бригадокомплект, включенный в план группы на этот месяц, ей дополнительно необходимо изготовить большую партию стаканов для герметических соединений. Эти детали задерживают сборочные работы в соседнем цехе, и ход их выполнения находится под контролем дирекции завода. При этом он обратил внимание менеджера на то, что работа новая и хотя по трудоемкости обработки каждой детали занимает не очень много времени, работа включает разные по сложности операции, часть из которых требует повышенной точности и чистоты обработки. Он передал менеджеру чертежи, наряды и попросил организовать выполнение этого задания как можно быстрее.

Менеджер посмотрел чертежи и решил, что обрабатывать эти детали лучше всего на оборудовании, на котором работали Федоров и Санин. Оба только что закончили настройку своих станков в соответствии с ранее выданными заданиями и уже приступили к работе.

Оба они имели 4-й разряд, каждый из них мог бы успешно справиться с обработкой стаканов, но менеджер знал, что неторопливый и медленный Федоров всегда начинает спорить и препираться, если ему в течении смены дают новую работу. Только вчера из-за этого они крепко поспорили. Менеджер упрекнул рабочего в несознательности, а тот ему нагрубил.

Федоров предпочитал выполнять работы, знакомые по предыдущим заказам. Действовал он всегда с какой-то осторожностью, хотя нормы выполнял успешно, но если менеджер или старший менеджер просили какую-нибудь работу закончить побыстрее, невольно спрашивал:

— Что, опять загорелось? — и продолжал работать как ни в чем не бывало.

Санин, хотя и имел меньший производственный опыт, всегда охотно брался за новую работу. Подвижный, общительный, он иногда сам подходил к менеджеру и, потирая руки, просил дать ему что-нибудь новенькое. В цехе он сравнительно недавно, но уже успел со всеми перезнакомиться. Менеджер заметил, что многие работники, проходя мимо станка Санина, кивали ему и он всегда в знак приветствия, улыбаясь, быстро поднимал руку. Хорошие отношения сложились у него и с менеджером. Взвесив все, менеджер решил поручить обработку стаканов Санину.

Тот молча выслушал менеджера, бегло взглянул на новенький чертеж, потом на наряд, и в знак согласия кивнул головой. А через несколько минут около его станка остановили большой контейнер, полный заготовок. К концу смены Санин сдал контролеру ОТК первую партию стаканов. И во второй день дела у него шли неплохо. Но перед окончанием смены менеджер заметил, что Санин, размахивая руками, что-то доказывает контролеру. По покрасневшему возбужденному лицу рабочего он понял: что-то произошло. Оказалось, что значительную часть деталей, изготовленных в этот день после обеда, контролер ОТК бракует.

*Студентам предлагается обсудить следующие вопросы:*

1. Оценить действия менеджера с точки зрения эффективности.
2. Если в действиях менеджера допущены ошибки, то в чем они заключаются?

**Ситуация 4.** В организационном поведении особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Считается, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить подчиненным. Кроме того, он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта стиля руководства менеджера, дающего поручение своему референту Зинаиде Тимофеевне.

I. Зинаида Тимофеевна, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...». Далее в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Зинаида Тимофеевна, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Вы не могли бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и при необходимости вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Зинаида Тимофеевна, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Вы не забудете об этом? Если у Вас есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается указание (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Зинаида Тимофеевна, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Вы не позаботитесь об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

*Студентам предлагается проанализировать приведенные выше положения и подготовить ответы на следующие вопросы:*

1. Можно ли считать отмеченные качества менеджера исчерпывающими или многое здесь осталось не отмеченным?
2. Какие еще качества необходимы современному менеджеру, чтобы он был в состоянии успешно выполнять свои функции?
3. Какими дополнительными свойствами и качествами должен обладать менеджер в области финансов, действующий в современных российских условиях?
4. Определить свою позицию по различным стилям в руководстве — какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

#### **ТЕСТ НА СООТВЕТСТВИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СТУДЕНТА ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА**

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишний раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределенна?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

### **ТЕСТ НА СПОСОБНОСТЬ СТУДЕНТА СТАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ**

Дайте ответ на предлагаемые вопросы:

1. Каким способом легче «делать деньги»?
  - а) много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело (6);
  - б) надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т.п. (0);
  - в) последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой (3).
2. Какой персонаж вызывает у вас самую большую улыбку?
  - а) Дональд Дак (3);
  - б) В.Жириновский (0);
  - в) «Рабочий и колхозница» с плаката 70-х годов (6).
3. Какой размер прибыли (в долларах США) может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?
  - а) от полумиллиона до миллиона (0);
  - б) до 10 миллионов (3);
  - в) десятки миллионов и выше (6).
4. С каким из этих высказываний вы согласны?
  - а) чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий (6);
  - б) деньги означают власть (3);
  - в) деньги вызывают много зависти (0).
5. Какую роль вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО «МММ»?
  - а) не участвовать в ее играх с населением (3);
  - б) участвовать как рядовой вкладчик, стараясь заработать (0);
  - в) быть одним из руководителей такой фирмы (6).
6. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас и вашей рыночной деятельности упоминали в разделе «Светская жизнь» в различных газетах?
  - а) я был бы этому очень рад (0);
  - б) нет (6).

7. Каким способом вернее всего выиграть на скачках?
  - а) рисковать высокими ставками (0);
  - б) экономить деньги, ставя только на выигрыш, пусть и небольшой (3);
  - в) купить лошадь-победителя (6).
8. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом?
  - а) актер, художник, спортсмен-рекордсмен (0);
  - б) врач, политик, адвокат, маклер (3);
  - в) глава фирмы, президент банка (6).
9. Как вы относитесь к бизнесу между друзьями?
  - а) я готов ссужать друзей деньгами. Может, когда-нибудь и они дадут мне займы (3);
  - б) деньги и дружба несовместимы (6);
  - в) я готов брать займы у друзей, но не давать (0).
10. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?
  - а) разумеется, я бы наслаждался (0);
  - б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока (3);
  - в) нет (6).
11. Куда вложили бы вы свои миллионы?
  - а) в надежные акции и другие ценные бумаги (3);
  - б) в недвижимость, антиквариат (6);
  - в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) (0).
12. Если у вас уже есть 100 миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?
  - а) сумму, меньшую 15 миллионов — вряд ли, а от большей суммы не откажусь (3);
  - б) конечно (6);
  - в) нет, поскольку 100 миллионов мне хватит (0).

Сложите все набранные очки. Если вы набрали **от 0 до 23 очков**, это означает, что лучший способ разбогатеть для вас полностью зависит от случая — это либо удачно жениться, либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т.д.

**От 24 до 48 очков.** Богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше делайте карьеру постепенно. Это принесет вам меньше желаемых миллионов, но ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

**От 49 до 72 очков.** У вас лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если вы таковым еще не являетесь). У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

Если вы набрали немного очков по этому тесту, не отчаивайтесь, — в жизни есть множество других интересных возможностей.

## ТЕМА 2. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** Перспектива развития карьеры. В отделе маркетинга кондитерской фабрики «Мечта» возникла следующая ситуация. Начальника отдела, Ольгу Дмитриевну Комосову, опытного работника, за успешное руководство отделом повысили в должности до коммерческого директора. Отделу требуется новый руководитель. Перед директором по персоналу стоит задача — назначить руководителя из числа работников отдела или пригласить нового начальника со стороны.

Квалификационные характеристики	Давыдова Мария Михайловна	Петров Сергей Викторович	Залесов Алексей Сергеевич	Соколова Галина Евгеньевна	Бабкин Михаил Федорович
Возраст	47	27	32	29	37
Стаж работы на фабрике	13	5	7	2	8
Образование	Высшее техническое	Высшие экономические курсы по маркетингу	Средние специальные курсы по маркетингу	Высшее экономическое	Высшее техническое, высшее экономическое
Семейное положение	Замужем, взрослые дети	Холост	Женат, детей нет	Не замужем	Разведен, имеет двух детей
Отношение к работе	Ответственный работник, хороший доработчик проектов, не хватает инициативы, предложений по разработкам рекламных кампаний	Генератор идей, но не доводит их до конца, плохо разрабатывает детали, быстро переключается на новое, хороший посредник, умеет вести переговоры	Хороший работник, но «одиночка», считает, что должен работать над заданием один, изредка советуясь с компетентными работниками	Прекрасный организатор и координатор проектов, отличный представитель компании на выставках и ярмарках	Работник с высокой квалификацией и отличными знаниями в технологии производства
Отношения в коллективе	Пользуется большим авторитетом и уважением коллектива	Пользуется любовью всего коллектива, «душа» компании	Редко участвует в общих мероприятиях, интроверт	Общительна, приятна в общении	Принципиален, противник всяческих перемен, если нужно, идет на конфликт с руководством, за что пользуется поддержкой коллектива

*Студентам предлагается:*

1. Обосновать дальнейшие действия директора по персоналу.
2. Оценить возможные плюсы и минусы назначения каждого из работников на должность руководителя, объяснить свое решение.
3. Для каждого работника составьте план развития карьеры.

**Ситуация 2.** Токарь Семенов, сдельщик, должен был изготовить за смену 18 деталей. За 1,5 часа до окончания смены мастер заинтересовался, как у него идут дела. Семенов показал 18 уже готовых деталей и сказал, что собирается приступить к 19-й. Через некоторое время мастер вновь подошел к Семенову и обнаружил, что тот хотя и работает на станке, но выполняет какую-то другую работу.

На вопрос мастера, что он делает, Семенов отвечал: норму 18 деталей он сделал, кроме того, выточил еще одну сверх нормы (и показал все 19 деталей). А теперь он вытачивает деталь для своей моторной лодки. Мастер, ссылаясь на то, что детали, заказанные Семенову, очень ждут в соседнем цехе, и упрекая, что сторонние детали изготавливаются из ворованного материала, велел продолжать работу по заданию. Семенов стал отказываться, в свою очередь ссылаясь на то, что свою норму он выполнил, а зарплату задерживают вот уже 2 месяца и поэтому никто не может заставить его продолжать работу. До конца смены осталось 45 минут.

*Студентам предлагается:*

1. Провести диагностику проблем и указать факторы, тормозящие персональное развитие в данной организации.
2. Разработать мероприятия, обеспечивающие мотивацию к труду и персональному развитию рабочего.

### ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах:

— Вначале я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать: «Выполните немедленно», «Обратите внимание», «Займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной как с подчиненной просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но некачественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Новую работу я искала довольно долго. Были очень хорошие предложения, но каждый раз не устраивали какие-то детали или люди, с которыми предстояло взаимодействовать. В конце концов, я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили ли они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьезный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завел разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался еще месяц, чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась.

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. Какими личностными качествами обладает Екатерина Карпова? Каковы причины ее увольнения из фирмы «Компас» и компании «Нева»?
2. Представьте себя на месте директора небольшой фирмы, в которую пришла работать Екатерина. Какая дополнительная информация Вам необходима для того, чтобы более точно оценить ситуацию? Как Вы будете вести себя по отношению к ней?

**Ситуация 2.** Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- знать все, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- уметь учитывать политические последствия решений;
- проявлять склонность и способность к поиску и использованию резервов человеческого фактора в предпринимательстве;
- уметь эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- быть готовым на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- иметь психологическое образование;
- иметь склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- быть готовым принимать на себя ответственность;
- быть способным критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- проявлять инициативу и предприимчивость;
- уметь не делать бесполезных дел;
- преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- иметь логическое мышление;
- быть способным в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- воспитывать устойчивость к стрессам как средству защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

*Студентам предлагается оценить весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и ответить на следующие вопросы:*

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

**Ситуация 3.** Считается, что для менеджеров в различных сферах предпринимательства наиболее важными являются следующие качества:

- умение устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- навыки быть лидером, руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;
- разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;
- обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в фирме, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- способность принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;
- умение наиболее эффективно распределять ресурсы в организации, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода времени и ограниченности ресурсов;
- способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
- готовность самоанализа — способность объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации; умение видеть, какое воздействие вы способны оказывать на коллектив.

*Студентам предлагается ответить на следующие вопросы:*

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень?
2. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

## **ТЕМА 4: МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ситуация 1.** Когда в 2002 году Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного Подмосковного мясокомбината, предприятие находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос по 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в нее не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

А для того, чтобы повысить мотивацию и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за определение улучшений в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Вместо

увольнения было решено, что их переподготовка пройдет прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, например, работники предприятия оценивались по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме всего прочего, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения о графике работы, требуемом бюджете, по измерению качества и по обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

1. Люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих разнообразных новых задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

*Студентам предлагается ответить на следующие вопросы:*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности иерархии Маслоу?
2. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
3. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?
6. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация 2.** Ниже приводятся некоторые потребности населения, расположенные произвольно.

1. Потребность в питании, жилье, обуви, тканях.
2. Потребность в товарах длительного пользования.
3. Потребность в просвещении, культуре, искусстве.
4. Потребность в здравоохранении, физкультуре.
5. Потребность в социальном обеспечении.
6. Потребность в жилищно-коммунальных и бытовых услугах.
7. Потребность в транспорте, связи, коммуникациях.
8. Потребность в сохранении и улучшении природной среды.
9. Потребность в отдыхе, туризме.
10. Потребность в занятости.
11. Потребность в повышении квалификации.

12. Потребность в творческой деятельности.
13. Потребность в поддержании жизни на Земле.
14. Потребность в выполнении долга по совести.
15. Потребность в изменении своего внутреннего мира.
16. Потребность в формировании эмоциональной сферы.
17. Потребность в самоутверждении на работе.
18. Потребность в свободе личности.
19. Потребность в религии.
20. Потребность в свободе выбора.
21. Потребность в досуге.
22. Потребность в воспитании детей.
23. Потребность в ведении домашнего хозяйства.
24. Потребность в передвижении.
25. Потребность в опеке родителей.
26. Потребность в семье.
27. Потребность в принадлежности к национальной группе.
28. Потребность в политической деятельности.
29. Потребность в правовой защищенности.
30. Потребность в соблюдении норм нравственности.
31. Потребность в эстетическом развитии.
32. Потребность в мировоззренческой деятельности.
33. Потребность в литературе.
34. Потребность в гуманизации общества.
35. Потребность в присвоении, в собственности.
36. Потребность в созидательных процессах.
37. Потребность в получении удовольствия.
38. Потребность в игровой деятельности.
39. Потребность в определении смысла жизни.
40. Потребность в паразитизме (жить за чужой счет).
41. Потребность в уединении.
42. Потребность в интеллектуальном обмене.
43. Потребность в психической защите от стрессов.
44. Потребность в обмане.
45. Потребность в общении с коллегами.
46. Потребность в лидерстве.
47. Потребность в кооперации трудовых усилий.
48. Потребность в информации.
49. Потребность в психологическом комфорте.
50. Потребность в денежном обеспечении.

Студентам предлагается:

1. Назвать потребности, на удовлетворение которых обычно ориентированы люди.
2. Разнести (сгруппировать) их в иерархию (по уровням пирамиды), предложенную Маслоу. (Помогает ли иерархия потребностей объяснить в целом поведение?).

**Ситуация 3.** 15 критериев мотивации и их реализация в организации

Источник: *Форд Роберт Н.* Мотивация через работу. — *Ford Robert N.* Motivation through the Work itself. AMA, N.Y., 1991.

Содержание критерия	Условия реализации
1. Любые действия работника должны быть осмыслены	
2. Большинство людей испытывает радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности	
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен	
4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах	
5. Каждый работник имеет свою точку зрения на то, как улучшить свою работу	
6. Людям нравится ощущать свою значимость	
7. Каждый работник стремится к успеху. Успех — это реализованные цели	
8. Успех без признания приводит к разочарованию	
9. По тому, как, в какой форме и с какой скоростью работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах начальства	
10. Работники не переносят, если изменения в их работе принимаются без их ведома	
11. Каждому работнику требуется информация о качестве собственного труда	
12. Для всех нас контроль со стороны неприятен	
13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания	
14. Работники остро реагируют, если их старания и результаты приводят лишь к тому, что их больше нагружают	
15. Позволяет ли работа быть шефом самому себе?	

*Студентам предлагается сформулировать и назвать обстоятельства или условия, при которых каждый критерий может быть реализован.*

**Ситуация 4.** Мастер участка станочников В.В.Васильев имел в фирме репутацию «крепкого» руководителя. И не без оснований. Деловито, скоро уточнял, распределял задания, внимательно следил за тем, чтобы в достатке было заготовок. Если случалась какая-нибудь поломка — ремонтникам простоя не давал. Он знал все тонкости специальности, сам два десятка лет проработал у станка.

«Психология работника простая, — говорил он, — надо дать ему возможность заработать. Тогда он будет всем доволен».

Да, на заработки здесь рабочие не жаловались. Мастер следил за тем, чтобы не было потерь рабочего времени, простоев, неритмичности. Если неладно выходило с качеством, «нажимал» на контролеров как мог.

И все же на участке были конфликты. Так, обратились к нему рабочие с рационализаторским предложением, просили помочь с инструментом. Но мастер недоволен их остановил: «Расценки срежут — выполнение задания вы гарантируете? От добра — добра не ищут!». Не жаловал и тех, кто учился по вечерам или заочно: «Мне от их учености ни жарко, ни холодно. Людей и так не хватает, а им еще и учебный отпуск давай». В результате 7 человек из числа лучших рабочих за последний год перешли на соседний участок.

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. Какие методы усиления мотивации следует использовать для повышения эффективности работы членов коллектива?
2. На какие методы преимущественно ориентировался мастер?
3. Что явилось причиной конфликтов в коллективе участка?
4. Какие необходимо принять меры для устранения причины перехода рабочих в другие коллективы, для оздоровления морально-психологической обстановки?

**Ситуация 5.** Матрица для анализа систем оплаты труда.

Наименование системы	Характеристика	Плюсы	Минусы	Когда использовать	Обеспечение мотивации
Повременная	Обычно выражена в виде почасовой оплаты, недельного заработка или годового жалования	Проста, позволяет прогнозировать расходы на рабочую силу, понятна людям, которым трудно проверить свой заработок	Дает ограниченный стимул для повышения эффективности или производительности	Когда трудно измерить объем и качество работы, когда объем работы меняется, когда он неподвластен работнику	Вряд ли будет обеспечивать какую-то мотивацию для того, чтобы прилагать усилия
Индивидуальная оплата по результатам работы					
Групповая оплата по результатам работы					
По дневной выработке (простая сдельная оплата труда)					
Участие в распределении прибыли компании					
Оценка заслуг и деловых качеств работника					

*Студентам предлагается заполнить предложенную форму и обсудить результаты.*

**ТЕМА 5. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ситуация 1.** «Да, Вас слушаю...».

Приемная руководителя одного из департаментов Администрации области. Секретарь набирает текст на ПК. Раздается телефонный звонок. Секретарь снимает трубку:

— Да, — говорит она.

— Здравствуйте, это Белов из зонального проектного института, мне надо поговорить с господином Ивановым.

— Его нет, — отвечает секретарь, кладет трубку и продолжает набирать текст.

Через несколько секунд раздается телефонный звонок.

— Простите, это опять Белов говорит. Мне нужно поговорить с господином Ивановым...

— Я же сказала вам, гражданин, что его нет, — отвечает секретарь, кладет трубку и опять начинает набирать текст.

Через несколько секунд опять раздается телефонный звонок.

— Простите, это опять Белов говорит. Я хотел спросить...

— Ах, это опять вы... Я же вам русским языком сказала, что Иванова нет! В командировке он и будет через неделю.

— А кто же его замещает на время отъезда?

— Петров Иван Семенович, но он на совещании в районе и сегодня уже не будет.

— А с кем же поговорить по плану курсов для директоров, которые начнут занятия на следующей неделе?

— Не знаю, не знаю. Таких справок не даю, — заканчивает разговор и кладет трубку.

Через три минуты телефонный звонок.

— Да, — отвечает секретарь.

— Здравствуйте, это Петренко из Ложков с АО «Стройкерамика». Мне надо узнать, когда состоится совещание в департаменте по выпуску новой продукции?

— Не знаю, позвоните в технический отдел, может, там знают.

Секретарь кладет трубку и снова обращается к компьютеру. Раздается телефонный звонок.

— Здравствуйте, это Радов из канцелярии...

— Товарищ Радов, у меня уже пять минут как начался обед. Звони после двух часов.

*Студентам предлагается:*

1. Проанализировать все ситуации и назвать:

- а) внешние и внутренние барьеры коммуникации;
- б) какие из «10 правил хорошей коммуникации» нарушены;
- в) каналы формальной и неформальной коммуникации.

2. Оценить рациональность различных коммуникаций: какой метод коммуникаций наиболее эффективен и почему?

3. Внести предложения по совершенствованию такого рода коммуникаций.

**Ситуация 2.** «Карпов слушает...».

Карпов Сергей Иванович, директор крупного ОАО, проводит совещание с руководителями всех служб объединения по вопросам технической политики.

Раздается сигнал селектора. Секретарь директора:

— Сергей Иванович, Зотов из Костромы.

— Хорошо, соедините. Извините, товарищи, это важно!

— Да, Карпов слушает... Здравствуйте, здравствуйте, Григорий Семенович... Да, очень нужно поговорить, да стол, знаешь, буквально завален бумагами сегодня... Да, совсем забюрократился, поднакопил... Относительно поставок мы ведь с тобой договорились. Нет, так с ходу решать не буду... А, кроме того, тут у меня люди сидят, ждут. Да, целая очередь сегодня ко мне... Ну, хорошо, на той неделе. Продолжим товарищи!

Через пять минут, снова раздается сигнал селектора. Секретарь:

— Сергей Иванович, Киселев с пятого участка, Вы просили...

— Да-да, соединяйте. Простите, товарищи! Да, Карпов слушает! Здравствуй, Геннадий Александрович, ты когда собираешься закончить работы по коттеджу?... Знаю, что техники мало... Людей дам, завтра дам... Нет, ты мне чтобы к 24-му числу все закончил. Стимулируй людей, я оплачу... Хорошо, послезавтра буду сам у тебя. До свидания. Продолжим, товарищи.

Через пятнадцать минут секретарь по селектору:

— Сергей Иванович, это Шатров из Министерства экономики...

— Соединяй, соединяй... Простите товарищи, вот уж сегодня такой день... Здравствуйте, Виктор Леонидович... Да, идут неплохо, с программой все будет нормально... Денег от вас еще не получили... Да, спасибо, передам. Продолжим, товарищи!

Через пять минут секретарь по селектору:

— Сергей Иванович, Семенова из мэрии...

— Соедини... Да, Карпов слушает... Нет, нет, не забыл, что сегодня вопрос по вводу жилья... Да, обязательно буду, спасибо, что позвонили. До свидания. Продолжим, товарищи!

*Студентам предлагается:*

1. Проанализировать все ситуации и назвать:

- а) внешние и внутренние барьеры коммуникации;

- б) какие из «10 правил хорошей коммуникации» нарушены;
  - в) каналы формальной и неформальной коммуникации.
2. Оценить рациональность различных коммуникаций: какой метод коммуникаций наиболее эффективен и почему?
  3. Внести предложения по совершенствованию такого рода коммуникаций.

### ТЕСТ. КОММУНИКАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ

Ответы «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным искусство подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с различными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я не могу преуспеть в делах и в отношениях с людьми, потому что я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
8. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ к тесту: 1 балл — за ответ «нет» на вопросы 1, 5, 8 и 1 балл — за ответ «да» на все остальные вопросы.

**0–3 баллов** — низкий коммуникативный контроль; Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации; Вы способны к искреннему самораскрытию в общении; некоторые люди считают Вас «неудобным» человеком из-за Вашей прямолинейности.

**4–6 баллов** — средний коммуникативный контроль; Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, в своем поведении считаетесь с окружающими.

**7–10 баллов** — высокий коммуникативный контроль; Вы легко входите в любую роль, реагируете на изменение ситуации, хорошо ее чувствуете и в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

## ТЕМА 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** Завод металлоизделий, на котором работало свыше 500 человек, выпускал изделия ширпотреба и металла, получаемого с соседнего металлургического комбината. Обработка металла велась штамповкой, прокаткой и резаньем. Около 15% рабочих имели высокую квалификацию, квалификация остальных не поднималась выше 3-го разряда. В основном работали индивидуально, на сдельщине, хотя производительность каждого рабочего зависела от производительности труда и качества работы тех, кто был занят на предыдущей операции.

Одной из основных проблем, беспокоивших дирекцию завода, была проблема взаимоотношений между администрацией и рабочими, которые оставляли желать лучшего. Конфликты между руководителями и рабочими были обычным явлением. Рабочие завода довольно часто писали жалобы в городскую и областную Администрации, проводили забастовки и голодовку, приглашали журналистов. Естественно, что работавшие по проверке этих жалоб комиссии мешали нормальной работе руководства завода.

Содержание претензий к администрации было довольно разнообразным: плохие условия труда, неправильное начисление заработной платы и задержка ее выплаты, грубость и произвол со стороны администрации. Текучесть кадров на заводе была выше, чем на соседних предприятиях; дисциплина труда постепенно падала — росло число прогулов, опозданий, случаев невыполнения распоряжений администрации и т.п.

Совет директоров решил разработать и утвердить обширную программу действий по улучшению психологической атмосферы на предприятии, в соответствии с которой в цехах провели ряд мероприятий по внедрению технической эстетики: покрасили заново помещения и станки, поставили, где это было возможно, цветы, переоборудовали столовую в гриль-бар, расширили медпункт и т.д.

Рабочие встретили эти нововведения с явным удовольствием, но через некоторое время это чувство заметно уменьшилось, и отношения с администрацией вновь ухудшились. Более того, рабочие стали жаловаться на то, что от новой окраски станков устают глаза, а от музыки начинает болеть голова, а цены в гриль-баре вдвое выше, чем в прежней столовой, а в медпункте — вечные очереди из-за нехватки специалистов. Наконец, некоторые рабочие стали утверждать, что все эти улучшения администрация сделала за счет денег, предназначенных на оплату труда. И вновь — забастовка!

*Студентам предлагается:*

1. Оценить эффективность принятых администрацией решений.
2. Составить сценарии переговоров между рабочими и администрацией.

**Ситуация 2.** На предприятии узким местом был участок нестандартного оборудования, специалисты которого определяли конечные результаты фирмы в целом. Хотя участок и выполнял плановые задания, но делал это с большим напряжением, отставанием от графика, срыва договора поставок. Имели случаи и простои по его вине соседних участков фирмы.

Участок специализируется на выпуске комплектующих узлов, тип производства — мелкосерийный, номенклатура комплектующих узлов — 8–10 наименований. Участок организован по предметно-замкнутому принципу, где выполняются операции механической обработки, сварки, сборки, слесарной доводки. К качеству продукции предъявляются повышенные требования. Оборудованием участок укомплектован полностью, коэффициент сменности — 0,6.

На участке работает 36 человек в одну смену. Организация труда — индивидуальная, оплата — сдельная. Средний разряд работ — 6, рабочих — 4. Профессиональный состав рабочих на участке следующий: токари, фрезеровщики, слесари механосборочных работ, сварщики. Коллектив участка в основном молодежный, средний возраст — 28 лет, производственный стаж от 3 до 5 лет имеют 12 человек, до 3 лет — 10 человек. Средняя заработная плата рабочих на участке сложилась в размере 45–50 у.е. Личное клеймо имеют 2 человека.

Многие рабочие участка, пришедшие из ПТУ, на практике еще не овладели всем комплексом работ в соответствии с присвоенным тарифным разрядом. Сдача продукции с первого предъявления составляет 75%.

Неравномерная загрузка рабочих из-за разницы в трудоемкости разнородных операций приводит часто к значительному перевыполнению норм выработки одной категорией и невыполнению — другой (это колебание составляет 180–60%). Рабочие, как правило, вынуждены выполнять работы, тарифицируемые выше или ниже присвоенного разряда. На участке нередко перерасход средств на оплату труда, поэтому зарплата выплачивается с задержками.

*Студентам предлагается:*

1. Провести диагностику проблем и принять соответствующее решение.
2. Выявить истинные причины возникновения проблем и разработать мероприятия по их ликвидации.

**Ситуация 3.** На участке сборки интегральных схем осуществляется приварка выводов микросхем. Для этих целей используются высокопроизводительные автоматические ультразвуковые установки.

Участок работает в две смены, на нем занято 76 человек, в том числе 52 оператора, 21 наладчик, 3 инженера-электронщика.

Операторы (они же сборщики микросхем) набирают изделия в загрузочные устройства автоматов, контролируют их работу, устраняют мелкие неисправности, с помощью оптических приборов проверяют качество сварки. Как правило, за одним оператором закреплено три установки.

Наладчики производят настройку автоматов и регулировку режимов их работы, осуществляют профилактический уход за оборудованием, оперативно устраняют неисправности. За каждым из них закреплено по 6 установок.

Руководят работой наладчиков инженеры-электронщики. Они же выполняют наиболее сложную наладку электронной части оборудования.

Квалификационный состав операторов и наладчиков приведен в табл. 1, а состав по стажу работы — в табл. 2.

Таблица 1

Разряд	Количество рабочих, чел.	
	Операторы	Наладчики
II	8	1
III	16	3
IV	10	4
V	18	7
VI	—	6

Таблица 2

Стаж работы, лет	Количество рабочих, чел.	
	Операторы	Наладчики
1–3	13	—
3–5	17	6
5–10	5	11
Свыше 10	17	4

Участок работает в напряженном ритме. План по объему выпуска готовой продукции выполняется, но при этом используется максимально возможное количество сверхурочных часов. Постоянно не хватает 3–5 наладчиков. Не успевая обслуживать всех, наладчики наибольшее внимание уделяют опытным операторам, за счет которых в основном выполняется план как по объему, так и по выходу годных изделий. Молодые, малоквалифицированные операторы только из-за нехватки наладчиков теряют 15–20% своего рабочего времени. Отчасти по этой же причине 20–25% операторов не выполняют норм выработки. Еще хуже обстоит дело с выполнением заданий по выходу годных изделий. Мешает недостаток знаний и опыта, неумение определить возможные причины брака, предотвратить или быстро устранить их. Большую помощь могли бы оказать молодым опытные сборщики, но индивидуальная сдельщина не позволяет полностью использовать выгоды групповой работы.

В отличие от операторов, наладчики находятся на повременно-премиальной оплате. Показатели премирования рабочих приведены в табл. 3.

Таблица 3

Показатели премирования	Размер премии, в %					
	Наладчики			Операторы		
	ФЗП	Приб.	Всего	ФЗП	Приб.	Всего
Выполнение месячного производственного задания на 100%	30	—	30	25	—	25
Перевыполнение задания (за каждый процент добавляется 2%)	—	—	—	—	10	10
Выполнение задания по выходу годных изделий (92%)	—	15	15	—	15	15
Перевыполнение задания (за каждый процент добавляется 1%)	—	—	—	—	10	10
Выполнение планового (85%) коэффициента готовности оборудования	10	5	15	—	—	—
Итого	40	20	60	25	35	60

Труд инженеров-электронщиков оплачивается по повременной премиальной системе. Премия начисляется по итогам работы цеха в целом. В 1996 г. цех часто не выполнял план, инженеры оставались без премии, их заработная плата оказывалась значительно ниже зарплаты наладчиков. Не чувствуя непосредственной заинтересованности в работе участка, они все с большей прохладцей относились к своим обязанностям. Увеличились простои оборудования по их вине. В таких условиях возник вопрос о переводе участка на групповую организацию труда.

Вначале была создана комплексная группа из операторов и наладчиков, но вскоре ее пришлось распустить. Дело в том, что наладчики в штат участка не входят. У них есть свой начальник — мастер

по оборудованию, подчиняющийся механике цеха, который несет ответственность за качество наладки и ремонта оборудования. Когда часть наладчиков включили в группу, производственный мастер частенько стал использовать их в качестве операторов, особенно когда надо было «вытянуть» план. Это сразу сказалось на качестве ремонта и наладки. Механик поставил вопрос о выводе наладчиков из группы. Необходимо было искать иное решение.

*Студентам предлагается:*

1. Проанализировать ситуацию и дать свое решение проблемы.
2. Решить, какие группы целесообразно создать на участке и как, используя систему оплаты труда, заинтересовать всех работающих в конечном результате — в выполнении заданий по объему выпуска и проценту выхода готовых изделий.

#### **Ситуация 4.** Решение найдено. Эффективно ли оно?

После обсуждения от попытки создать на участке несколько комплексных групп отказались окончательно. В каждой смене созданы по две специализированные группы из операторов и по одной — из наладчиков.

В группах операторов был сохранен индивидуальный учет выработки и, соответственно, сдельная оплата. Что касается премии, то она стала начисляться группе в целом при условии выполнения норм выработки и заданий по выходу годных изделий всеми операторами. При этом размер премирования за выход годных деталей был увеличен (табл.4).

Таблица 4

Показатели премирования	Размер премии, в %					
	Наладчики			Операторы		
	ФЗП	Приб.	Всего	ФЗП	Приб.	Всего
Выполнение месячного производственного задания на 100%	20	—	20	15	—	15
Перевыполнение задания (за каждый процент добавляется 2%)	5	—	5	10	—	10
Выполнение задания по выходу годных изделий (92%)	—	15	15	—	20	20
Перевыполнение задания (за каждый процент добавляется 1%)	—	5	5	—	15	15
Выполнение планового (85%) коэффициента готовности оборудования	15	—	15	—	—	—
Итого	40	20	60	25	35	60

Распределяются премии с помощью КТУ. По замыслу он должен отражать индивидуальную производительность, качество труда, трудовую и производственную дисциплину каждого рабочего. Чтобы сохранить рабочим уровень заработной платы, достигнутый ими до объединения в группу, каждому рассчитывается базовый КТУ, отражающий фактически достигнутый средний уровень премии за последние 6 месяцев до создания группы.

Пример расчета базового КТУ:

$$КТУ_{(6)} = \Pi : T,$$

где  $\Pi$  — сумма начисленной рабочему премии за последние 6 месяцев, отражающая производительность и квалификацию рабочего;

$T$  — сумма отработанных за тот же период часов.

Таким образом,  $КТУ_{(6)}$  — это средний размер премии в рублях, приходящийся на один час отработанного за последние 6 месяцев времени. Фактический КТУ определяется по формуле:

$$КТУ_{(ф)} = КТУ_{(6)} + P - Y,$$

где  $P$  — повышающие показатели;

$Y$  — понижающие показатели.

Оплата труда в группах наладчиков производится по косвенно-сдельной системе. Заработок группы  $Z_{(гр)}$  определяется по формуле:

$$Z_{(гр)} = R \times W_{(ф)}$$

где  $R$  — косвенно-сдельная расценка, определяемая один раз в квартал из соотношения  $R = W : Q$ ;

где  $W$  — сумма тарифных ставок членов группы наладчиков и должностных окладов инженеров-электронщиков, вошедших в группу за квартал;

$Q$  и  $Q_{(ф)}$  — соответственно — квартальный плановый и фактический объемы производства групп операторов, обслуживаемых данной группой наладчиков.

С целью усиления мотивации группы наладчиков в работе с меньшей численностью персонала в сумму тарифных ставок при определении косвенно-сдельной расценки включается 50% тарифных ставок вакантных должностей наладчиков. Вознаграждение из прибыли группе наладчиков исчисляется по результатам обслуживаемых ими групп операторов (табл.4). Заработок между наладчиками распределяется с учетом разряда и отработанного времени.

*Студентам предлагается:*

1. Оценить, насколько рационально создание в данных условиях специализированных групп.
2. Проанализировать и оценить изменения в системе и показателях начисления и распределения заработка в группах операторов и наладчиков.
3. Обсудить, будет ли при данной системе создана заинтересованность операторов в увеличении выпуска и процента выхода годных изделий.

**Ситуация 5.** В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

*Студентам предлагается ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.*

## ТЕМА 7. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** При обсуждении месячного задания группы В.С.Ерохина было решено, что изготовление штуцера следует поручить токарю Андрею Васильевичу К. Он был самым опытным рабочим в группе, всегда выполнял наиболее точные и ответственные задания. А в группе знали, что изготовление штуцеров — очень мелких и высокоточных деталей из специальных сплавов — дело хлопотное и требует большого мастерства.

Но к необходимому сроку эти детали изготовлены не были, хотя заготовки и необходимый инструмент поступили своевременно.

Уходя работать во вторую смену, менеджер попросил руководителя группы напомнить Андрею Васильевичу об этих штуцерах, потому что диспетчер фирмы уже спрашивал о них. Но на следующий день руководитель группы доложил, что Андрей Васильевич категорически отказывается выполнять это задание. На стыке двух смен Ерохин собрал группу, чтобы разобрать поступок рабочего.

— У Вас самый высокий разряд в нашей группе. Вы должны пример показывать другим работникам, — говорил Ерохин на собрании группы, — а Вы отказываетесь от задания.

— Так ведь эту работу могут выполнять и другие, помоложе, — возражал рабочий.

— Но ведь Вы делали эти штуцера и раньше на другие заказы, — настаивал менеджер.

— Делал, а теперь, может быть, не могу, на мне свет клином сошелся, что ли, — не соглашался Андрей Васильевич.

— Но ведь, Андрей Васильевич, по положению за отказ от задания мы должны будем уменьшить Вам премию, — настаивал менеджер.

— Что вы меня страшаете и попрекаете. Я сорок лет за станком стою. А сейчас сказал, не буду, значит, не буду, — он обиженно махнул рукой и вышел из конторки.

На совещании группы решили передать изготовление штуцеров другому рабочему, а при подведении итогов за месяц снизить Андрею Васильевичу премию. Кроме того, решил Ерохин, такой поступок нельзя оставлять без внимания администрации фирмы и вскоре рассказал о случившемся председателю совета директоров фирмы.

— Ладно, я поговорю с Андреем Васильевичем, — сказал тот, выслушав менеджера.

Ерохин видел, что на следующий день в обеденный перерыв они сидели вдвоем в баре фирмы и о чем-то разговаривали.

После работы председатель совета директоров пригласил Ерохина к себе в кабинет и сказал:

— А знаешь, почему Андрей Васильевич отказался точить штуцера? На глаза жалуется, говорят, болят они у него. Я ему к врачу посоветовал сходить.

И действительно, через несколько дней Ерохин заметил, что Андрей Васильевич работает за станком в очках.

«Почему же он не объяснил все на совещании группы? — подумал Ерохин, — И нужно ли в таком случае понижать ему премию?» — засомневался он.

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. Дать объяснения и оценку действиям рабочего, менеджера и председателя совета директоров фирмы.
2. Был ли нарушен регламент организационного поведения в данной ситуации, если да — с какой стороны и почему?
3. Как можно оценить степень сплоченности группы Ерохина?

**Ситуация 2.** При организации бригады электромонтажников из 9 человек в ее составе оказался монтажник Сидоров, который обладал достаточными профессиональными навыками, но имел в то же время тяжелый, неуживчивый характер. Всякий раз при распределении работ он вносил нервозность по поводу «выгодных» и «невыгодных» работ. Всякие коллективные усилия по совместному решению задач «встречал в штыки», всегда пытаясь найти какие-нибудь формальные возражения. На попытки замечаний со стороны бригады отвечал: «Нечего меня учить, я не мальчик».

Рабочие, объединившись в бригаду, стали больше зависеть друг от друга, и характер Сидорова стал сильной помехой для нормального течения производственной жизни в бригаде. Однажды, после получения зарплаты, бригада решила отметить событие. Предложили участвовать и Сидорову, который отказался, вспомнив все упреки и напомнив, что в рабочее время надо работать, а не пьянствовать.

Поскольку Сидоров повел себя «не как все», бригада дружно объединилась против него и заявила, что сейчас она предупреждает Сидорова, а если он не исправится, то будет настаивать на его увольнении. При этом разговоре присутствовал мастер. Через некоторое время Сидоров опять дал повод для возмущения бригады, отказавшись выполнять «левую» работу, и вся бригада проголосовала за увольнение Сидорова.

*Студентам предлагается:*

1. Выявить групповые нормы поведения, регулирующие поведение личности в бригаде.
2. Дать оценку проявлениям конформизма в данной организации.
3. Определить причины конфликта личности и рабочей группы в данной ситуации.

**Ситуация 3.** На участке создана бригада токарей, работающая на единый наряд (групповая оплата по результатам работы). В бригаду приняли двух молодых рабочих, окончивших ПТУ. Через год они обратились к начальнику цеха с просьбой о повышении разряда. «Старички» поставили дело так, что за одну и ту же работу, выполняемую ими и «молодыми», вновь принятые, поскольку имели более низкие разряды, получали меньше. Бригадир молодых рабочих не поддерживал, а однажды даже намекнул, что если будут «возникать», придется им искать другое место работы.

Молодые рабочие заявили начальнику цеха, что если им не будет повышен разряд, они уйдут с предприятия.

*Студентам предлагается:*

1. Разобрать, какие ошибки в оплате труда допущены и по чьей вине?
2. Дать оценку действиям бригадира. Как бы Вы поступили в данной ситуации, оказавшись на месте: молодого рабочего, мастера, начальника цеха?

**Ситуация 4.** Ваша подчиненная сотрудница — бухгалтер Марина — постоянно игнорирует Ваши оперативные задания, нечетко выполняет поручения, хотя пытается самостоятельно решить поставленные задачи. Иногда, проявляя инициативу, мешает совместной деятельности рабочей группы. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата — единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Мариной?

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.
2. В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.
3. Напишите докладную записку на Марину о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.
4. Обратитесь к коллективу с просьбой принять меры общественного морального воздействия.
5. Могут ли в данной ситуации применяться групповые нормы, регулирующие содержание и допустимые пределы санкций к отдельным членам рабочей группы?

## ТЕМА 8: ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы, и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки — конь, всадник, птица — восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем — декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. При коммунистах сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 года — Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на «челночных» операциях на «великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет госуниверситета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо, что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пускай даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике, ниже, чем они ожидали. Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплачивались все работники по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных привычки по работе меняются. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был день урожая, и почти все жители этого региона проводили по традиции этот день на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как приобретение «тымковских игрушек» носило сезонно-туристический характер — особенно в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков — он подумал, что работники могли бы в другое время делать еще какую-либо продукцию, например, декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля Рус». Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Он решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними? Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их сотрудников обучиться новым навыкам и умениям для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада ранее великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «слэнге», который ей не был известен. В это время Иван ввел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы ни привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у одной из своих тетей, с посещением занятий семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике своей работы ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, например, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать ему или его заместителю Ане Прохоровой знать о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать никаких идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», он обнаружил, что команды даже и не встречались, а тем более и не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом:

ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как заполучить встречную поддержку и помощь своих подчиненных в том, чтобы всем им вместе и всей компании быть более успешными.

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своей компанией?
2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда, то какой из ее лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?
3. Если бы Терентьевы наняли Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет Вы бы им дали? Объясните и обоснуйте свои рекомендации.

**Ситуация 2.** Однажды три работника экономического отдела одной из фирм (Козин, Лазарева и Егорова) одновременно подали заявление с просьбой об увольнении по собственному желанию. После бесед с этими работниками, а также с другими сотрудниками отдела руководству фирмы удалось выяснить некоторые личные мотивы, по которым они изъявили желание переменить место работы.

Сначала несколько слов об экономическом отделе. Он занимал, хорошее помещение общей площадью 43 кв.м, которое состояло из двух комнат. Одну комнату (10 кв.м) занимал начальник отдела, во второй (33 кв.м) работало 8 человек. В отделе 4 телефона, два из которых — внутренней сети, а два — городской. В отделе один персональный компьютер ПИ.

Состав отдела по возрасту, полу и образованию был примерно таким же, как и в других подобных отделах. Казакову было 33 года, Ануфриеву — 25 лет, Козину — 54 года, Ратнеру — 26 лет, Шилову — 23 года, Реминой — 24 года, Лазаревой — 46 лет, Егоровой — 49 лет, начальнику отдела Вотрину — 38 лет. Все они имели высшее специальное образование, соответствующее профилю работы.

Недовольство работников, подавших заявление об увольнении, было вызвано следующими моментами. Из четырех телефонов два стояли в кабинете Вотрина. Два других были в общей комнате отдела. Сотрудники по роду своей деятельности должны были пользоваться телефоном не очень часто, да и то в основном телефоном внутренней сети. Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном происходили по аппарату городской сети. Немало было разговоров и по личным вопросам. Чаше других телефоном пользовалась молодежь. Старшим по возрасту работникам эти разговоры больше мешали.

Вторым моментом было использование компьютера: на нем была установлена информационно-справочная правовая система «Кодекс», которой пользовались все сотрудники, и система бухгалтерского учета «BEST-3», которой пользовались только Козин и Егорова. Работа по обработке бухгалтерских данных требует постоянного обращения к компьютеру, а пользование «Кодексом» — эпизодическое.

Третьим моментом явились взаимоотношения начальника отдела и Ратнера. Вотрин высоко ценил этого молодого специалиста. И не напрасно. Ратнер был очень грамотным экономистом, хорошо владеющим налоговым законодательством, стремящимся к оригинальному решению проблем фирмы. Заведующий отделом выделял его среди других работников, подолгу беседовал с ним у себя в кабинете. Вотрин был опытным экономистом со значительным стажем работы в фирме, и ему особенно интересно было поговорить с молодым, оригинально мыслящим Ратнером. Когда требовалось послать кого-нибудь на семинар или совещание по обмену опытом, обычно посылали Ратнера. Это не нравилось некоторым работникам отдела, а особенно Козину, Лазаревой и Егоровой. Они говорили, что «хотя Ратнер и умен, но он недостаточно знает производственно-коммерческие особенности фирмы, поэтому не мешало бы больше привлекать и подключать опытных специалистов».

Четвертым моментом было отношение Вотрина к остальным подчиненным, стиль его работы. Он считал, что самое главное для руководителя — это четко и понятно давать задания, а потом контролировать его выполнение. Обсуждение же задания с подчиненными и вступление с ними в более тесные контакты он считал излишним. Ему хотелось быть строгим и требовательным.

Молодежь отдела еще мирилась с таким стилем работы своего руководителя. Установленный им стиль взаимоотношений с работниками отдела им не претил, но они и не особенно стремились к оптимальному для фирмы выполнению заданий. Часто подход к работе был формальным: сделать только то, что могло позволить отчитаться перед начальником отдела.

По иному воспринимали стиль работы Вотрина старшие по возрасту работники. Они были исполнительными, но официальный тон при общении с ними был им не по душе. Они хотели больше знаков уважения, лучшей формы обращения, большего применения их опыта.

*Студентам предлагается ответить на вопросы:*

1. Какую модель управленческого поведения и общения с подчиненными Вы считаете наиболее приемлемой в данном коллективе?
2. Правильно ли поступал Вотрин, выделяя Ратнера?
3. Как можно устранить причины недовольства, связанные:
  - а) с частыми телефонными разговорами по личным вопросам;
  - б) с использованием персонального компьютера;
  - в) с повышением квалификации работников?
4. Какие лидерские функции исполняются в экономическом отделе ненадлежащим образом?

### ТЕСТ. ЛИДЕР ИЛИ АДМИНИСТРАТОР

Приведенные ниже высказывания оцените по 11-бальной шкале — от 0 до 10 баллов. 0 — означает полное несогласие с высказыванием, 10 — полное согласие.

Высказывания:

1. Я за то, чтобы любой коллектив сам выбирал себе руководителя.
2. Когда нужно, я умею заставить людей работать.
3. Мне доверяют свои личные тайны.
4. Все стремятся к власти, и я не исключение.
5. Я вступаю за своих товарищей всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. «Если лошадь везет плохо, ее надо бить» — правильная пословица.
7. Поспорившие обычно обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что людям полезно иметь твердого руководителя, непреклонного и жесткого.
9. Я могу ладить с людьми, даже если они мне не по душе.
10. Главное — уметь любыми средствами заставить людей делать то, что нужно.
11. Обычно я готов действовать ради общего блага.
12. Люди разные, но приказ для всех должен быть одинаков.
13. В интересах дела я готов согласиться с мнением, противоположным моему.
14. Успеха добьется лишь тот, кого боятся.
15. Стараюсь, чтобы каждый мог проявить свои способности наилучшим образом.
16. Обсуждение даже важного для всех вопроса займет слишком много времени. Думаю, что не ошибусь, если приму решение сам.
17. Мне удается повести за собой людей, даже если они независимы от меня.
18. Когда надо, я умею поставить себя так, что со мной предпочитают соглашаться.
19. Нередко мне доверяют действовать от имени коллектива.
20. Полное единоначалие — вот секрет успеха коллектива.

Ключ к тесту:

Подсчитайте сумму баллов по четным высказываниям (А) и нечетным (Л). Полученные значения отложите по осям координат А и Л.



## ТЕМА 9. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация 1.** Иванова, возглавляющего комплексную группу, отличает не только профессиональное мастерство, но и высокая принципиальность и деловитость. В этой группе не было случая нарушения трудовой дисциплины, но он добился того, что коллектив группы из месяца в месяц значительно перевыполнял плановые задания.

Все это позволяло выйти группе в число передовых не только в подразделении, но и в фирме. Иванов заслуженно пользовался уважением товарищей по работе и администрации фирмы, был избран руководителем ассоциации менеджеров.

Однажды при рассмотрении группой месячного планового задания возник конфликт между менеджером и старшим менеджером. Иванов сказал, что предложенный старшим менеджером месячный план утверждать нельзя, так как несколько позиций этого задания не обеспечены нужной оснасткой. Менеджер потребовал заменить эту номенклатуру другой, более обеспеченной, либо увеличить ее плановую трудоемкость с учетом изготовления без оснастки.

При этом он ссылаясь на опыт предыдущего месяца, когда группа столкнулась с аналогичной ситуацией и должна была, чтобы не сорвать план, изготовить некоторые детали без оснастки, а это значительно увеличило затраты времени и сказалось на показателях работы всего коллектива. Старший менеджер сказал, что необходимая оснастка будет подготовлена до 13-го числа планируемого месяца. При утверждении плана у руководителя фирмы Иванов заявил, что ознакомился с состоянием изготовления оснастки и уверен, что к необходимому сроку она готова не будет. Он снова потребовал исключения из месячного плана необеспеченных позиций.

Присутствующий на утверждении плана менеджер инструментального бюро заверил руководителя фирмы в том, что оснастка будет изготовлена к планируемому сроку.

Руководителем фирмы план группы Иванова был утвержден в первоначальном варианте. Иванов обиделся и подал заявление об освобождении его от обязанностей менеджера.

*Студентам предлагается:*

1. Дать оценку действиям менеджера в данной ситуации.
2. Определить условия и причины возникновения конфликтной ситуации. Установить тип конфликта.
3. Найти способы решения возникшего конфликта.

**Ситуация 2.** Бригада электромонтажников была занята прокладкой временных осветительных сетей на строительной площадке. После того, как окончился обеденный перерыв, обнаружилось, что куда-то исчез рабочий Иванов. Никто в бригаде не знал о его возможном местонахождении. Кто-то сказал, что его видели в конце обеденного перерыва на строительной площадке. Решили, что он должен вот-вот появиться, поскольку при нем был разговор, что работа сегодня к вечеру обязательно должна быть закончена, иначе нельзя будет сдать объект под охрану, и произойдет задержка работ у строителей. Однако Иванов появился на своем рабочем месте через 3,5 часа после окончания обеденного перерыва. На вопрос бригадира, где он был, тот отвечал, что находился все это время на другой стороне строящегося корпуса. Туда он, якобы, заглянул во время обеденного перерыва, а там застряла грузовая машина, и он принимал участие в ее вытаскивании. Бригадир, зная склонность Иванова к самовольным отлучкам, потребовал назвать людей, которые могли бы подтвердить сказанное Ивановым. В противном случае бригадир при поддержке бригады намеревался поставить вопрос о наказании Иванова за прогул, так как тот отсутствовал свыше трех часов. Иванов в ответ заявил, что за прогул его можно было бы наказать, если бы он вообще не был на стройке, что никого из тех, кто был у грузовой машины, он по именам не знает, что искать никого из свидетелей он не намерен, так как ничего доказывать в свое оправдание не должен. Если бригадир хочет наказать его за прогул, то пусть сам и докажет, что его не было на стройке. В результате сложилась конфликтная ситуация.

*Студентам предлагается:*

1. Провести диагностику и выявить истинные причины конфликтной ситуации.
2. Определить тип конфликта и его стадии.
3. Сформировать стратегию управления данным конфликтом.

**Ситуация 3.** Три месяца назад в комплексную группу менеджера Петрова пришел после демобилизации токарь Игорь К. Петров часто подходил к станку, за которым работал Игорь, наблюдая за его работой, подбадривая его:

— Молодец, все идет нормально, скоро полностью освоишься, вспомнишь забытое во время службы в армии, — часто говорил менеджер.

И действительно, несмотря на длительный перерыв в работе, Игорь уже в течение первой недели достиг значительных результатов. Менеджер радовался успехам парня.

— Толковый парень выйдет из него, — говорил он членам группы. — Если так дела пойдут дальше, через некоторое время можно будет повысить парню разряд.

Однако в последнее время Игорь стал проявлять недисциплинированность, в течение рабочего дня надолго уходил с рабочего места. После одного такого длительного перерыва Петров решил поговорить с Игорем.

— В последнее время ты стал хуже относиться к работе, устраиваешь длительные перекуры. Это нехорошо. Ведь ты работаешь в группе, и от твоей работы зависит результат работы всего коллектива. Подумай об этом.

Разговор этот результатов не дал, а через несколько дней Игорь опоздал на работу. Менеджер снова подошел к парню.

— Я вижу, что ты не сделал выводов из нашего разговора. Если ты не понимаешь, своей ответственности перед коллективом, то бригада вынуждена будет принять к тебе меры.

— Подумаешь, опоздал на 5 минут. Я в течение дня нагоню упущенное.

— Да ты и в течение дня не очень-то успеваешь, — заметил менеджер. — Вчера из-за твоих перекуров я был вынужден подключить Ткачева к выполнению твоей работы, так как фрезеровщики оказались под угрозой простоя.

До конца месяца Игорь больше не опаздывал на работу и не отлучался надолго от станка, но явно снизил темп работы.

Подводя итоги работы за месяц, менеджер понизил за месяц КТУ на 0,3 за слабую интенсивность труда. Об этом Игорь был поставлен в известность.

— За что меня наказали? Я работаю не хуже других, — стал возражать Игорь. — Не имеете права, я буду жаловаться в независимый профсоюз.

*Студентам предлагается обсудить следующие вопросы:*

1. Имел ли право менеджер понизить Игорю КТУ, и если да, то на какую величину?
2. Может ли Игорь обжаловать действия менеджера в профсоюзном органе?
3. Все ли меры были приняты менеджером для выхода из сложившейся ситуации?

## ТЕМА 10. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация.** Два эпизода из хроники машиностроительного предприятия.

*Эпизод первый. 20 августа 2002 г.*

На оперативном совещании у директора предприятия после информации начальника производства о выполнении плана товарного выпуска продукции по номенклатуре сборочными цехами стало ясно, что опять все зависит от механического цеха № 3...

— Запишите в протокол: начальнику цеха № 3 принять необходимые меры для ежедневной сдачи сборочным цехом 100 узлов «А», 1000 узлов «Б», 150 узлов «В»... Ежедневно отчитываться мне лично, — приказал директор предприятия.

«Снова работать по 12 часов в сутки в конце месяца. Наверное, и в выходные дни — тоже. Когда это только кончится? Каждый месяц одно и то же...» — выходя с оперативного совещания, думал начальник цеха № 3.

Мастера выслушали его указания молча...

— Подойдите ко мне в группу, боюсь, не все рабочие согласятся, поможете объяснить, — обратился старший мастер 4-й группы к начальнику цеха.

А тот подумал: «Да, все труднее и труднее объяснять рабочим, приводить одни и те же аргументы, обещать улучшение...».

*Эпизод второй. 23 сентября 2002 г.*

И снова на расширенном заседании Совета директоров при подведении итогов за август начальники сборочных цехов, словно сговорившись, вели речь о несвоевременной подаче узлов механосборочным цехом № 3, о постоянной угрозе срыва плана и по объему и номенклатуре.

— Наши претензии к 3-му цеху носят систематический характер, и, как правило, связаны с несвоевременной подачей узлов и деталей, внешними дефектами, характерными для продукции, выпускаемой в конце месяца. Нормальный цикл сборки и испытания изделий равен 4–6 дням, а мы, сборщики, вынуждены только в течение последних 5–7 суток каждого месяца собирать и испытывать 50–60% изделий. Приходится работать по две и более смены, а это снижает качество сборки. Мы против того, чтобы как-то поощрять работу цеха № 3. Пусть сначала научатся ритмично работать, чтобы мы не сидели сутками в цехе в конце каждого месяца...

Члены Совета директоров согласились с этим мнением, хотя показатели за месяц у цеха № 3 были неплохими.

### **Ситуация в механосборочном цехе № 3 (III квартал 2002 г.)**

На рассматриваемом машиностроительном предприятии несколько механических и механосборочных цехов. Тип производства — смешанный: в основном серийный и мелкосерийный (от 10 деталей одного наименования в месяц, до 800 — в сутки).

Механосборочный цех № 3 — один из наиболее сложных цехов и во многом определяет работу предприятия в целом. Здесь изготавливаются ответственные узлы (средняя длительность производственного цикла — 18–20 дней). Требования к продукции цеха высокие: 1–2 класс точности, 7–8 класс чистоты, биение поверхностей 0,01–0,02 мм, отсутствие заусенец, стружки и коррозии, качественное покрытие. Продукция поступает на центральный комплекточный склад (ЦКС), откуда направляется в сборочные цехи. В конце каждого месяца ЦКС лишь оформляет накладные, а детали, только лишь изготовленные, везут прямо из цеха № 3, минуя ЦКС, на производственные участки сборочных цехов. Много деталей и заготовок поступает из других цехов, претензий к которым по поставке немного. Незавершенное производство (НЗП) цеха близко к норме. Применяется Новочеркасская система непрерывного оперативно-производственного планирования. Номенклатура товарной продукции — 150 наименований, количество операций — около 10000.

В цехе четыре производственные группы, возглавляемые старшими мастерами.

Группа	Общее число работающих, чел.	Станочники, чел.	Разряд работ	Разряд рабочих
1	85	77	3,9	2,69
2	80	58	3,2	2,68
3	25	10	3,3	2,64
4	92	67	4,1	3,4
			Средний по цеху 3,55	Средний по цеху 2,58

В каждой группе — старший распределитель работ (в группе № 4 — диспетчер), 2 сменных мастера и 2 распределителя работ. Развита внутренняя кооперация. Первая и вторая группы через промежуточные склады готовых деталей и полуфабрикатов (ПРОСКи) подают детали в третью группу. Узлы, собранные тут, отправляются на обработку в смежный цех, откуда поступают уже в четвертую, выпускную, группу. Далее готовые узлы направляются в ЦКС.

Номенклатура изготавливаемых деталей и узлов — 760 наименований: 1-я — 190 наименований, 2-я — 180, 3-я — 240, 4-я — 150. План цех всегда выполняет.

Ритмичность работы. Директор ежедневно получает сводку о выполнении плана в цехах за сутки и с начала месяца. Отстающим цехам устанавливают сроки «вхождения в график». Нередки случаи, когда поставляются детали, ненужные сборке в данный момент, однако обладающие большей нормативной трудоемкостью, но меньшей напряженностью труда.

Как правило, до 15 числа каждого месяца дневные планы цех № 3 не выполняет, и к середине месяца отставание достигает двух-трехдневного плана. Со второй половины месяца сдача продукции

увеличивается, перевыполняются и дневные задания (в нормо-часах). Если в первой половине месяца сдается по 200–500 узлов в день, то во второй — по 1000–1300.

В ЦСК узлов, изготовленных цехом № 3, для нормальной работы сборочных цехов недостаточно. Комплектация же изделий, как правило, определяется наличием узлов из цеха № 3.

Нормирование и оплата труда. Нормы по цеху в среднем выполняются на 122%, что примерно на 4–5% ниже среднего выполнения норм по заводу. В группах их выполнение распределяется так: в 1-й группе — 121%, во 2-й — 117%, в 3-й — 128% и в 4-й — 120% .

Технически обоснованных норм 50%. Пересмотр норм производится раз в год. Основная система оплаты труда — индивидуальная сдельно-премиальная. Средняя заработная плата в цехе 1,22 тыс. руб., включая 117% премии: в 1-й группе 1,2 тыс. руб., в том числе 120% премии; во 2-й — 1,02 тыс. руб., в том числе 121% премии; в 3-й — 1,17 тыс. руб., в том числе 114% премии; в 4-й — 1,27 тыс. руб., в том числе 113% премии.

Основным условием премирования рабочих является выполнение норм выработки и плана в группах. Эти условия, как правило, выполняются, и рабочие всегда получают премию. Ведомости на премию составляет бюро труда и заработной платы (БТЗ) цеха, задержка выплаты заработной платы составляет не более 1 месяца.

Оборудование цеха и его планировка. В цехе установлено около 220 единиц оборудования, из них 189 основного, в том числе 169 металлорежущих станков различных типов, размещенных, главным образом, по технологическому принципу. Кроме основного, в цехе имеется и много другого оборудования.

Планирование производства и организация обслуживания рабочих мест. Сменные задания составляют в одном экземпляре старший распределитель и старший мастер, руководствуясь указаниями производственного отдела и, главным образом, сроками сдачи продукции, устанавливаемыми ежедневно на оперативных совещаниях у начальника цеха. В задании указывается фамилия рабочего, краткое название операций, тип и количество изделий. На обороте записывают товарные позиции: что и сколько должно быть сдано в ПРОСК или другой цех. В ИРК задание подписывают (формально), а затем оно поступает в ПРОСК 1-й и 3-й групп.

Кладовщики успевают заранее подготовить детали по заданию не более чем 80% рабочих. Во 2-й и 4-й группах детали в основном находятся на рабочих местах до окончания цикла обработки. Рабочий, ознакомившись с заданием в группе, направляется за деталями в ПРОСК или на рабочее место предыдущей операции. После чего он выстаивает очередь в ИРК за инструментом. Наряды на основании заданий выписывают и раздают рабочим в течение смены.

Вспомогательные службы и организация их работы. В группу механика входит 14 слесарей, 2 токаря, 2 наладчика и смазчица. По штатному расписанию необходимы еще слесарь и наладчик. Однако с планово-предупредительным ремонтом (ППР) группа механика справляется. В группе электрика фактически 10 человек, а по штатному расписанию полагается 13. Рабочие обеих групп заняты текущим обслуживанием производства и выполнением планово-предупредительного ремонта оборудования.

В ИРК — 3 раздатчицы, 2 старших кладовщика, 1 кладовщик (материально-ответственное лицо), 2 лекальщика, 3 слесаря по оснастке и пресс-формам, 2 токаря.

В ПРОСКе — заведующий складом, старший кладовщик-завхоз и 6 кладовщиков. Кладовщики и раздатчицы выходят на работу за 15–20 мин. до начала смены. Несмотря на это, в начале, в конце и на стыке смен образуются очереди. За переработанное время кладовщикам и раздатчицам предоставляются отгулы. В это время их замещают рабочие из групп производственных или механика и электрика (оплата по среднему заработку).

Кладовщики ПРОСКа закреплены за производственными группами, а рабочие ИРК — слесари, монтеры — нет.

В цехе — 3 подсобных рабочих, один из них транспортирует на электрокаре детали из группы № 1 на термообработку и материалы с базы в цех, второй возит на ручной тележке узлы из группы № 3 в цех-смежник, а третий транспортирует узлы внутри группы № 4 и в ЦСК.

Оплата труда вспомогательных рабочих. Оплата труда повременно-премиальная. Премия в размере 25% месячной тарифной ставки выплачивается при условии выполнения плана цеха (слесарям и монтерам — при выполнении также плана ППР).

Состав ИТР цеха и организация их работы. В цехе 38 инженерно-технических работников, в том числе 10 начальников служб, включая начальника цеха и его двух заместителей.

Начальник цеха и два его заместителя — инженеры, остальные, в основном, техники. Семь инженерно-технических работников — практики с большим стажем работы, трое из них учатся в вечернем техникуме. Все ИТР работают по 9–10 часов, однако большинство верит, что их работу можно организовать лучше, что можно ликвидировать нервозность и сверхурочные работы. Оперативные совещания, проводимые начальником цеха ежедневно с 9 до 10 часов, сводятся к установлению и проверке сроков (которые часто срываются и переносятся) сдачи мастерами деталей и узлов. На совещаниях присутствуют мастера, технологи, руководители служб. Здесь же решаются и технические вопросы.

Качество продукции. Организация контроля и профилактика брака. Потери от брака по цеху достигают 40000 руб. в месяц (в денежном выражении).

Имеются значительные потери деталей и узлов. Допущенный брак часто обнаруживается при испытании готовых изделий, вследствие чего завод неоднократно срывает выполнение договоров-поставок. По некоторым типам изделий предприятие по вине цеха неоднократно получало рекламации от потребителей.

Около 70% брака — по вине производственной группы № 4. Удержания за испорченную продукцию составляют 8–10% всей стоимости бракованных изделий. Чтобы срочно восполнить внезапно обнаруженный брак, в последние дни месяца на сборке в цехе объявляются авралы. От сборочных цехов поступают претензии, главным образом, по качеству отделки и внешних дефектам: заусенцы, плохая окраска, наличие коррозии. Средний процент сдачи деталей и узлов службе контроля с первого предъявления по цеху составляет 95–96%, по производственной группе № 4 — 85–90%.

В бюро цехового контроля (БЦК) обсуждение брака проводится нерегулярно, старшие и сменные мастера приходят в БЦК для выяснения причин выпуска некачественной продукции нередко только после указания начальника цеха.

Режим и условия работы. Цех работает в две смены. Имеются ручные и станочные работы, утомляющие зрение. Регламентированных перерывов, кроме обеденных, нет. Звонки начала и конца рабочего дня, обеденного перерыва в первую смену дает табельщица, причем не всегда регулярно и точно; во вторую смену это делает дежурный мастер, также не систематически.

Условия труда в цехе неблагоприятные: сильные сквозняки, особенно в зимнее время; недостаточное освещение; отсутствие необходимого количества бытовых помещений, нет душевых и т.д.

Для защиты от сквозняков у всех входов и ворот существуют тепловые завесы, но из экономии электроэнергии включаются они эпизодически. Ежегодно насчитывается 4–5 травм. Руководство завода обсуждает вопрос о переводе цеха в новое помещение, об его перепланировке, но ввиду отсутствия средств решения пока нет. Если бы такое решение и было принято, то для его реализации потребовалось бы не менее 2–3 лет.

Сверхурочная работа. В первой половине месяца в цехе лишь уточняются остатки и сроки сдачи узлов. Особенно это характерно для группы № 4.

Сложные ручные операции выполняют повременщики высокой квалификации; они же и предъявляют узлы на контроль. Партии узлов, в которых обнаружены дефекты, должны быть просмотрены и доработаны самими повременщиками. Эту работу они выполняют без желания и, в основном, только после указания мастера. Узлы, ненужные сборочным цехам в ближайшие дни, могут стоять без доработки и исправления дефектов в течение нескольких дней. Контролировать производство всей номенклатуры одному мастеру очень трудно.

К середине месяца количество деталей, нужных сборочным цехам, растет. Возникает необходимость в сверхурочных работах. Рабочим часто приходится работать в выходные дни. В последнюю неделю месяца старший мастер группы № 4 составляет сменные задания вместе с начальником планово-диспетчерского бюро (ПДБ) и начальником цеха. Выполнение сроков в группе проверяют диспетчера производственного отдела по два раза в день. В этом случае важно одно — сдача конкретного количества узлов. Цех работает сверхурочно по 2000–2500 часов в месяц (что в 1,5–2 раза больше, чем в других механических цехах), а группа № 4 — по 1000–1500 часов. На некоторых операциях каждый рабочий этой группы работает по 50–60 часов в месяц сверх положенного времени.

Текучесть кадров. Во всех группах систематически ощущается недостаток станочников, из них наиболее дефицитны шлифовщики. К тому же по собственному желанию увольняется 7–8% станочников, т.е. примерно на уровне других механических цехов. На помощь в цех направляются в год по 15–20

практикантов техникумов, колледжей, ГПТУ. Часть их после окончания училища остается в цехе на постоянной работе.

Причины текучести: неудовлетворенность организацией и условиями труда, невозможность получения жилплощади, увольнение за нарушение и трудовой дисциплины, перемена места жительства.

За последние 8 лет в цехе сменилось 4 начальника. С июня в должности начальника цеха № 3 назначен И.И.Иванов.

Меры, принимавшиеся в цехе до июня 2002 г. Начальник цеха И.И.Иванов, работавший до этого старшим мастером, как и другие руководящие специалисты, усматривал главный недостаток в работе цеха — выпуск большого количества бракованной продукции.

Иванов добился, чтобы соответствующие службы завода (отделы главного технолога, главного конструктора, главного контролера и главного механика) совместно со специалистами цеха тщательно проанализировали технологию производства и качество изготавливаемой продукции.

На основании проведенной работы выявили, что причиной постоянных дефектов деталей является их обработка на устаревшем, плохо отремонтированном оборудовании. Удалось также выяснить, что в чертежи и технологические карты на некоторые узлы и детали не внесены соответствующие изменения. Обнаружено, что определенное число технологических процессов является несовершенными, не учитывает специфику конструкции деталей.

Одним из важнейших результатов проведенного анализа явилось то, что впервые авторитетная комиссия официально удостоверила: контроль по ряду наиболее ответственных узлов и деталей (по ним был наибольший процент брака) либо очень трудоемок (а поэтому и делали его выборочно, а не сплошь, как полагалось техническими условиями), либо вообще невозможен из-за отсутствия специальных дорогостоящих контрольных приспособлений.

На основании заключения компетентных специалистов некоторые незначительные, но часто встречающиеся отклонения были, так сказать, «узаконены», т.е. внесены в чертежи, технологические и контрольные операционные карты. В группе № 2 ввели маршрутные карты.

С IV квартала 2002 г. рабочих, выполняющих операции по изготовлению деталей и узлов, в которых был наибольший процент брака, перевели на повременно-премиальную систему оплаты труда. Таким образом, в группах № 2 и 4 сдельщиков и повременщиков стало соответственно 58 и 22, 67 и 25. Средняя заработная плата у повременщиков группы № 2 стала составлять: 980 руб., в том числе 30% премии, а у повременщиков группы № 4 — 1,3 тыс. руб., в том числе 30% премии. Это, как показала статистика цехового бюро контроля, позволило повысить качество выполнения указанных операций. Однако брак в момент рассмотрения оставался значительным и потери составляли 15–18 тыс. руб. в месяц.

Комиссия сделала заключение, что основная часть дефектов связана, в основном, со штурмовщиной. Однако следует обратить внимание на жалобы и заявления от работников цеха. Разбор их показал, что в первой половине 2002 г. по приказу директора была повышена заработная плата станочникам-операционникам. Для этого к фонду заработной платы цеха было дополнительно выделено около 20 тыс. руб. в месяц. Израсходовали примерно 15 тыс. руб. В результате уровень заработной платы у рабочих-повременщиков из группы № 4, а также у вспомогательного персонала (кладовщиков, раздатчиков, слесарей, электромонтеров) оказался ниже, чем у станочников-операционников. Поэтому снизилась и их производительность труда (что выяснилось позже). Кроме того, создавшееся положение послужило причиной возникновения конфликтов.

Несмотря на проведенные мероприятия, цех по-прежнему работал неритмично. Полагаем, что какую-то роль в этом, видимо, играла и традиция. У всех складывалось мнение о причинах неблагополучия. Изучая социально-психологический климат в коллективе, установили, например, что в прошлом году для уменьшения очереди в ИРК было решено закрывать раздаточное окно через 5 мин. после звонка. С теми, кто не успел получить инструмент и технологическую документацию, мастер должен был разобраться, и лишь после его указания ИРК обслуживали «опоздавшего». Рабочие были недовольны, а мастер вместо того, чтобы следить за работой своей смены, разбирался, почему тот или иной рабочий не успел получить инструмент и документацию.

На взаимоотношения людей отрицательно влияло замещение кладовщиков и раздатчиков на время их отгулов рабочими основных специальностей (с оплатой по средней заработной плате). Рабочие не были заинтересованы в ритмичной сдаче деталей и узлов, поэтому указания мастеров о сверхурочной работе часто служили причиной недоразумений и конфликтов. Волевое, необоснованное назначение различных сроков по сдаче деталей и узлов и их срывы, отсутствие заинтересованности работающих в

ритмичной работе, параллелизм в решении вопросов, загрузка высокооплачиваемых работников несвойственными им делами, увеличение заработной платы без ощутимого улучшения производственных показателей цеха, нередко субъективный подход к виновным — все это в определенной степени характеризовало производственную жизнь и психологический климат в цехе.

*Студентам предлагается:*

1. Провести диагностику проблем предприятия.
2. Разработать план необходимых изменений в организации.

## ТЕМА 11. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Прием по личным вопросам.

**Ситуация 1.** Прием посетителей должен был уже начаться, но директора на предприятии еще не было. Приехал он с опозданием на час. Оглядел приемную и добродушно, чуть виновато сказал:

— Вы уж извините, ребята... да и девушки! В мэрию вызывали. Ну заходите. — Он широко открыл двери. — Мы быстренько. (В кабинет набилось четырнадцать человек.)

— Вы садитесь, — гостеприимно приглашал директор, быстро просматривая бумаги. — Ах, черт! Он набрал номер телефона:

— Николай, ко мне!.. Так вы извините...

— Да уж ладно, — сказал пожилой человек с уставшим лицом. — Начинайте, что ли.

— Начну, обязательно начну, Иван Трофимович. Ну, кто ко мне по жилью? — Поднялось шесть человек. Директор сокрушенно пожал плечами.

— Ничего не могу добавить. Очередь — ждите. Конечно, можете посидеть тут, никого не гоню, но нового ничего не скажу.

Директор быстро опросил других посетителей, занес что-то в блокнот, двум подписал заявления об увольнении.

— Ну вот, — облегченно сказал он, — кого записал, позвоните секретарю не позже чем через три дня, вам дадут ответ. Всего вам, ребята... да и девушки. А у вас, гражданин, что?

Корреспондент представился. Директор выслушал его и вздохнул:

— Конечно, поговорим, дорогой товарищ. Конечно, только попозже, позвоните о времени встречи.

Сейчас задержка, понимаете, с отгрузкой, а люди ждут...

Секретарь на звонок корреспондента и просьбу о встрече с директором любезно ответила:

— Александр Иванович принимает по средам, но Вы в эту среду не приходите.

— Простите?..

— Понимаете, строим картофелехранилище в заводском жилом массиве, очень важный объект.

Так директор там и сидит. Вы позвоните на той неделе.

Корреспондент позвонил на следующей неделе:

— Здравствуйте, я по поводу...

Секретарша узнала с полуслова:

— Опять Вы? Ничем не могу помочь. Работает с иностранной делегацией. Звоните.

**Ситуация 2.** В приемной ждут только два посетителя. Директор предприятия для каждого заранее установил время, так что ждать приходится не более полчаса.

В кабинете заседала группа людей. Здесь были кадровик, социальный психолог, два начальника цеха. Директор встал, поздоровался с посетителем.

— Вы просите, Федоров, — сказал он, взглянув в заявление, — перевести вас из цеха № 2 в цех № 1?

— Да, Иван Семенович.

— Мы советовались, но к окончательному решению не пришли. Расскажите о причине Вашего перехода.

Федоров рассказал. Начальники цехов заспорили. Потом все же решили удовлетворить просьбу. Кадровик сразу отпечатал приказ. Директор подписал и сказал:

— Послезавтра выходите в цех № 1. Я надеюсь, Федоров, на новой работе услышать о вас хорошее, — он протянул копию приказа.

Федоров улыбнулся:  
— Постараюсь, Иван Семенович.

**Ситуация 3.** Корреспондент пришел на прием к своему знакомому — управляющему строительной компании. Заглянул в кабинет. В кабинете сидела какая-то женщина. Степан Петрович прервал беседу, поздоровался и сказал:

- Ты извини, у меня прием по личным вопросам.
- Знаю, — сказал корреспондент и сел на стул у окна. — Подожду...
- Извини, придется тебе подождать в приемной.

Прием шел медленно. Сидя у дверей кабинета, корреспондент подумал, что стареет управляющий, медлителен стал.

Когда управляющий, наконец, освободился и корреспондент зашел к нему в кабинет, в дверях показалась светловолосая голова парня.

- Степан Петрович, — жалобно протянул он. — Так примите?
- Я уже сказал тебе: с пьяными не разговариваю.
- Так я только так, для храбрости. А потом — мы же не на работе.
- Неправду говоришь, — резко сказал управляющий, — ты сейчас на работе и я на работе. Не приму!

Голова исчезла.

Корреспондент рассказал Степану Петровичу о ситуациях, с которыми он столкнулся на приеме по личным вопросам в строительной компании и на предприятии. Сказал, что ему очень понравился прием у директора завода, где вопросы решались быстро, оперативно.

— Комбайн получается, — заметил Степан Петрович. — Посетитель заходит в кабинет с просьбой: пропускается через молотилку, сортировку, веялку... и выходит с приказом в руке. Вот только что у меня была женщина, мать четырех детей. Муж работает у нас, в авторитетах ходит, вежливый такой... А дома пьет и бьет жену. Ну, вот, если сработает твой «комбайн»... Приказ напишешь, да? Да она, если хочешь знать, на прием к твоему директору не придет. Или представь, что человеку нужно пожаловаться на своего начальника цеха, а тот сидит напротив, что тогда?

В самом деле: что тогда? Но корреспондент продолжал настаивать, что прием у директора завода эффективен.

— Ну, хорошо, Степан Петрович, предположим, что ты прав. Но вот принимаешь ты один, а тебе нужно посоветоваться с начальником строительного управления или просто спросить его о чем-то. Как же тебе быть в таком случае?

— Начальники строительных управлений ведут у себя прием одновременно со мной, и кадровик у себя, и профком на месте. Так что остается только снять телефонную трубку.

*Студентам предлагается:*

1. Оценить навыки руководителей, осуществляющих переговоры при приеме граждан.
2. Назвать факторы, определяющие положительные результаты.
3. Чья манера ведения переговоров вам импонирует и почему?

**Ситуация 4.** Вовлечение в игру.

Дело Джоунз и Фрэнка Тэрнбулла (Приводится по: *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990).

Следующий, взятый из жизни пример переговоров между хозяином и жильцом, может помочь ощутить, как необходимо вести себя с оппонентом, который не хочет входить в принципиальные переговоры. Пример иллюстрирует, что значит изменить игру, начав новую.

Коротко о деле. Фрэнк Тэрнбулл снял в марте у г-жи Джоунз квартиру на двоих за триста долларов в месяц. В июле, когда он со своим товарищем по квартире решил выехать, Тэрнбулл узнал, что квартира находится под арендным контролем. Максимальная законная цена составляла 233 долларов в месяц — на 67 долларов меньше, чем платил он.

Расстроенный тем, что переплатил, Тэрнбулл позвонил г-же Джоунз, владелице фирмы «Риэлтр», чтобы обсудить проблему. Сначала г-жа Джоунз была невосприимчива к его доводам и враждебна. Она утверждала, что права, и обвиняла Тэрнбулла в неблагодарности и шантаже. Тем не менее после нескольких длительных обсуждений г-жа Джоунз согласилась возместить расходы Тэрнбуллу и его товарищу. Под конец она начала оправдываться и перешла на более любезный тон.

Все это время Тэрнбулл использовал метод принципиальных переговоров. Ниже следуют избранные примеры обмена репликами в ходе этих переговоров. Каждый пример предваряется отправной фразой, которую принципиальный переговорщик может использовать в любой сходной ситуации. За каждым примером следует анализ сложившейся ситуации и ее влияние на ход переговоров.

«Поправьте меня, если я не прав».

*Тэрнбулл:* Г-жа Джоунз, я узнал — пожалуйста, поправьте меня, если я не прав, — что ваша квартира находится под арендным контролем. Нам сказали, что законная максимальная цена составляет 233 доллара в месяц. Нас неправильно информировали?

*1. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

В то же время, если бы Тэрнбулл действительно ошибался, то просьба поправить его помогла бы ему легче принять свою ошибку. Заявить г-же Джоунз, что таковы факты, только для того, чтобы оказаться неправым, заставило бы его «потерять лицо». И что еще хуже, она могла бы потом поставить под сомнение все, о чем бы он ни говорил, а это, конечно, затруднило бы переговоры.

Быть открытым для поправок и переубеждения — одна из основ стратегии принципиальных переговоров. Убедить другую сторону быть открытой для принципов Объективных фактов можно лишь тогда, когда вы сами открыты для фактов, которые выдвигают ваши оппоненты.

«Мы ценим то, что вы для нас сделали».

*Тэрнбулл:* Поль и я понимаем, что вы сделали нам одолжение, сдав эту квартиру. Вы были очень добры, потратив ваше время и усилия, и мы ценим это.

*2. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Выразив свою высокую оценку добрым делам г-жи Джоунз, Тэрнбулл в действительности сказал следующее: «Мы ничего не имеем против вас лично. Мы думаем, что вы щедрый человек». Он становится на ее сторону. Он устраняет любую угрозу, которую г-жа Джоунз может почувствовать в отношении созданного ею образа.

Более того, похвала и поддержка подразумевают, что человек будет пытаться заслужить их и далее. После того как ее похвалили, г-жа Джоунз сделала некое эмоциональное «вложение» в одобрение ее Тэрнбуллом. У нее теперь есть, что терять, и, как результат, она станет вести себя более примирительно. Нас интересует справедливость.

*Тэрнбулл:* Мы хотим быть уверены, что не уплатили больше, чем должны. Если нас переубедят, что за время, проведенное в квартире, уплачена справедливая цена, мы признаем это честным и выедем из квартиры.

*3. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Тэрнбулл не просто придерживается своей точки зрения на основании каких-то возможностей. Он обдумывает не только свою цель, но и средства ее достижения. Его цель, утверждает он, состоит в соблюдении справедливого баланса между арендной платой и временем проживания. Если его убедят, что он уплатил за квартиру за время проживания сколько положено, Тэрнбулл готов выехать. Если же переплатил, будет справедливо, если он останется в квартире до тех пор, пока восстановится баланс между выплаченными деньгами и временем проживания.

«Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы».

*Г-жа Джоунз:* Забавно, что вы упомянули о справедливости, ибо в действительности из ваших слов следует, что вы и Поль собираетесь воспользоваться тем, что все еще находитесь в квартире и хотите вытянуть у меня деньги. Вот что реально злит меня. Будь у меня такая возможность, вы и Поль сегодня же покинули бы квартиру.

*Тэрнбулл (едва удерживаясь от гнева):* Я, должно быть, неясно выразился. Конечно, было бы хорошо, если бы Поль и я получили какие-то деньги. Конечно, мы могли бы попытаться остаться в квартире, пока вы нас не выселите по суду. Но дело не в этом, г-жа Джоунз. Справедливое отношение для нас важнее, чем возможность заработать то там, то здесь несколько долларов. Никто не любит, когда его обманывают. А если делать ставку на силу и упорство, тогда нужно отправиться в суд, потратить много времени, денег и все окончится для вас и для нас головной болью. Кому это нужно?

Нет, г-жа Джоунз, мы хотим урегулировать эту проблему на основе справедливых критериев, а не на силе и эгоистических интересах.

#### *4. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

*Г-жа Джоунз:* Вы мне не доверяете? После всего, что я для вас сделала?

*Тэрнбулл:* Г-жа Джоунз, мы ценим все, что вы для нас сделали. Но в данный момент дело не в доверии. Проблема в принципе: мы уплатили больше, чем были должны? Какое соображение, как вы думаете, мы должны принять во внимание при решении этого вопроса?

#### *5. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Тэрнбулл сразу же показывает, как он ценит г-жу Джоунз, хотя и тверд в своих принципах. Более того, Тэрнбулл не просто отбрасывает в сторону вопрос о доверии, он активно возвращает обсуждение назад к принципам, спрашивая г-жу Джоунз, какие, по ее мнению, соображения здесь уместны.

Тэрнбулл твердо придерживается принципов, ни в чем не обвиняя г-жу Джоунз. Он ни разу не называет ее бесчестной. Он не спрашивает: «Вы хотите воспользоваться своим преимуществом?», — но задает более безличный вопрос: «Мы уплатили больше, чем были должны?». Даже если он не доверяет ей, сказать об этом было бы плохой стратегией. Она, вероятно, рассердилась бы и начала обороняться, вернулась бы к своей негибкой позиции или сразу прекратила бы переговоры.

Опорная фраза вроде «Это не вопрос доверия» помогает, когда необходимо повернуть в сторону какой-то хитрый умысел наподобие ссылки г-жи Джоунз на отсутствие доверия.

«Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?».

*Тэрнбулл:* Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов? Квартира действительно находится под арендным контролем? Действительно ли законная арендная плата составляет 233 доллара? Поль спрашивает меня, не становимся ли мы нарушителями закона? Кто-нибудь информировал Поля, когда он подписывал договор, о том, что квартира под арендным контролем и что законная максимальная цена на 67 долларов меньше, чем та, на которую он согласился?

#### *6. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Подача информации в форме вопросов позволяет г-же Джоунз участвовать в диалоге: выслушать информацию, оценить ее и принять либо поправить ее. Тэрнбулл передает ей ту же самую информацию, но в менее угрожающей манере. Он смягчает угрозу и дальше, относя особенно заостренные вопросы на счет своего отсутствующего соседа.

На деле Тэрнбулл вынуждает г-жу Джоунз помочь ему в строительстве фундамента из согласованных фактов, на котором можно построить принципиальную договоренность.

«На каких принципах строятся ваши действия?».

*Тэрнбулл:* Мне не ясно, почему вы запросили 300 долларов в месяц. Из каких соображений вы исходили, запросив так много?

#### *7. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

*Тэрнбулл:* Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите, г-жа Джоунз. Если я правильно понял, вы считаете плату, которую мы отдали за квартиру, справедливой, поскольку вы сделали большой ремонт и улучшили квартиру после оценки арендного контроля. Вы считаете недостойным для себя просить Правление арендного контроля увеличить цену за те несколько месяцев, на которые вы сдали нам квартиру.

Действительно, вы сдали ее только как одолжение Полю. А теперь озабочены тем, что мы можем бесчестно воспользоваться вашим положением и попытаться вытянуть из вас деньги в качестве цены за выезд. Я что-то упустил или что-то понял не так?

#### *8. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Как только г-жа Джоунз почувствует, что ее поняли, она может расслабиться и обсудить проблему конструктивно. Она не может пренебречь аргументами квартиранта на том основании, что он не принимает во внимание дополнительную информацию, известную ей одной. Она, вероятно, теперь будет слушать спокойно и станет более восприимчивой. В попытке суммировать мотивы ее точки зрения Тэрнбулл устанавливает совместную игру, в которой оба удостоверились, что он понимает факты.

«Позвольте поговорить с вами позже еще раз».

*Тэрнбулл:* Теперь, кажется, я понимаю вашу точку зрения; позвольте мне переговорить со своим товарищем и все ему объяснить. Могу я к вам обратиться завтра в удобное для вас время?

*9. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Хороший переговорщик садится за стол переговоров, имея в запасе надежный аргумент, чтобы покинуть их, когда захочет. Такой аргумент не должен означать пассивность или неспособность принять решение. В данном случае Тэрнбулл действует как человек, который точно знает, чего хочет, и потому условливается возобновить переговоры в определенное время. Он демонстрирует не только решительность, но и контроль над ходом переговоров.

Как только Тэрнбулл покинет стол переговоров, он может проверить отдельные детали информации и проконсультироваться со своими «избирателями» — с Полем. Он может обдумать свое решение и удостовериться, что не упустил возможности продолжить переговоры.

Долгое время, проведенное за столом переговоров, может изнуряющим образом подействовать на решимость придерживаться принципиальных переговоров. Вернувшись на переговоры с возобновленной решимостью, Тэрнбуллу легче будет продолжать свою линию: мягко относиться к людям и жестко к проблеме.

«Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений».

*Тэрнбулл:* Разрешите мне рассказать вам, где у меня возникли трудности в понимании ваших аргументов относительно дополнительных 67 долларов в месяц! Один из аргументов состоял в том, что вы сделали ремонт и кое-что поправили в квартире. Контролер сказал мне, что для повышения платы на 67 долларов в месяц необходимо произвести ремонт в квартире на 10 тысяч долларов. Сколько денег вы потратили на это?

Должен признать, что Полю и мне не кажется, что на это ушло 10 тысяч. Дырка в линолеуме, которую вы обещали заделать, так и осталась, то же самое и с дыркой в полу гостиной. Туалет постоянно ломался. Я назвал только некоторые из тех дефектов, которые мы обнаружили.

*10. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Тэрнбулл сразу выкладывает на стол свои аргументы с целью продемонстрировать открытость для переубеждения и понимание необходимости убедить г-жу Джоунз. Если бы он сначала выдвинул предложение, г-жа Джоунз, возможно, и не потрудилась бы прислушаться к его доводам, которые бы затем последовали. Ее мысли витали бы в поисках возражений и контрпредложений.

«Одно справедливое решение может заключаться в...».

*Тэрнбулл:* Учитывая все соображения, которые мы обсудили, одно справедливое решение может заключаться в том, чтобы Полю и мне была возмещена та сумма, которую мы уплатили сверх законного максимума. Вы не находите это справедливым?

*11. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

«Если мы договоримся... Если мы не договоримся...».

*Тэрнбулл:* Если бы вы и я могли сейчас договориться, Поль и я выехали бы немедленно. Если же мы не сможем достичь соглашения, инспектор из Правления арендного контроля посоветовал нам остаться в квартире и удерживать за собой аренду или подать на вас в суд с иском о возмещении денег, тройного ущерба, плюс судебные издержки. Поль и я крайне неохотно пошли бы и тем, и другим путем. Мы уверены, что сможем урегулировать это дело по справедливости к вашему и нашему удовлетворению.

*12. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

НАОС Тэрнбулла, т.е. его наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению, вероятно, состоит не в том, чтобы остаться в квартире или пойти в суд. Он и Поль уже сняли другую квартиру и предпочитают переехать туда. Судебный процесс будет для них труден, учитывая их занятость, и даже при полной уверенности в успехе они, возможно, не обратятся в суд, ибо получить долг вряд ли удастся. НАОС Тэрнбулла, скорее заключается в том, чтобы уехать из квартиры и перестать беспокоиться о переплаченных долларах. И поскольку его НАОС, вероятно, не так привлекательна, как думает г-жа Джоунз, Тэрнбулл не открывает ее.

«Мы будем рады уехать, когда вам удобно».

*Г-жа Джоунз:* Когда вы планируете уехать?

*Тэрнбулл:* Как только мы договоримся о соответствующей оплате, мы будем рады уехать, когда вам удобно. Когда вы предпочитаете, чтобы мы уехали?

*13. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Чувствуя возможность взаимного согласия, Тэрнбулл подчеркивает свою готовность обсудить интересы г-жи Джоунз. Оказывается, у Тэрнбулла и г-жи Джоунз есть общий интерес: оба они хотят, чтобы Тэрнбулл выехал как можно скорее.

Включение интересов г-жи Джоунз в соглашение не только увеличивает ее участие в решении вопроса, но и позволяет ей «сохранить лицо». С одной стороны, согласие на справедливое решение позволяет ей почувствовать себя спокойнее, даже несмотря на то, что это будет стоить ей денег. С другой стороны, она может с удовлетворением считать, что ей удалось добиться, чтобы жильцы уехали пораньше.

«Иметь с вами дело было приятно».

*Тэрнбулл:* Поль и я, г-жа Джоунз, ценим все, что вы для нас сделали, и я доволен, что мы урегулировали эту проблему по справедливости и дружески.

*Г-жа Джоунз:* Благодарю вас, г-н Тэрнбулл. Желаю вам хорошего лета.

*14. Проанализируйте действия г-на Тэрнбулла.*

Будете ли вы использовать принципиальные переговоры и «переговорную джиу-джитсу» или прибегнете к помощи процедуры одного текста, осуществленной третьей стороной, вывод остается тем же: вы можете склонить своих оппонентов вести с вами игру на принципиальных переговорах, даже если сначала казалось, что они этого не хотят.

## ТЕМА 12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**Ситуация 1.** «Секретарь у телефона».

Приемная проректора одного из экономических вузов. Проректор Соколов пришел ровно в 9 часов утра и попросил секретаря Лаврову ни с кем его не соединять до окончания совещания, которое должно начаться в 9.30. В 9.15 раздается телефонный звонок. Секретарь снимает трубку:

— Приемная проректора Соколова. Секретарь Лаврова слушает.

— Здравствуйте, это говорят из Школы банковского дела. Не мог бы господин Соколов прочитать нам лекцию по вопросам составления бизнес-плана банка?

— Дело в том, что Соколов не читает лекции по этой проблеме. Вам лучше обратиться на кафедру банковского дела. Как будто такую лекцию читает доцент Мишин. Но лучше обратиться к заведующему кафедрой Васильеву. Телефон кафедры 66-55-11. День заседаний кафедры как раз сегодня и г-н Васильев на кафедре, да и преподаватели тоже.

Совещание у проректора началось в 9.30, в 9.45 раздался телефонный звонок.

— Приемная проректора Соколова. Секретарь Лаврова слушает.

— Здравствуйте! Говорят из журнала «Директор». Мы сейчас сдаем журнал в производство и у нас есть несколько вопросов к г-ну Соколову по его статье. Соедините.

— Георгий Владимирович сейчас проводит совещание. Освободится через час. Разрешите, я запишу, какие у вас возникли вопросы по статье, и передам ему.

— Это очень срочно, у нас номер «горит», так что соедините...

— Я вам уже объясняла, что Георгий Владимирович проводит совещание. Как только оно кончится, я вас соединю, скажите мне ваш телефон.

В 10.00 звонок. Секретарь снимает трубку.

— Приемная проректора Соколова. Секретарь Лаврова слушает.

— Здравствуйте! Это говорит начальник управления науки и образования мэрии Пальчиков. Мне необходимо поговорить с г-ном Соколовым.

— Георгий Владимирович сейчас проводит совещание. Оно закончится через 40 минут. Что ему передать?

— Хорошо. Передайте ему, пожалуйста, что 26 апреля состоится...  
— Простите, я достану книжку записей телефонных звонков.  
— 26 апреля состоится совещание проректоров вузов города по обмену опытом работы со студентами-заочниками.

— Извините, у нас тут форма записи заведена. И еще есть две графы — где состоится и во сколько.  
— Совещание будет в отделе науки и вузов нашего управления, комната 320, в 15.00.  
— Спасибо, все записано, разрешите, я Вам прочту. (Читает.)  
— Все правильно.

10.15. Звонок.

— Здравствуйте, Анна Сергеевна. Это Новиков говорит, комендант общежития. Георгий Владимирович у себя?

— У себя, проводит совещание, освободится через полчаса.

— Понимаю, понимаю, но тут мебель для общежития привезли, а разгружать некому. Шофер ругается, кричит, что сейчас уедет...

— Чем же Вам помочь?

— Да я-то хотел студентов попросить...

— Если так, то я сейчас позвоню в студенческий профком. Подождите у телефона.

Звонит по другому телефону.

— Это студенческий профком? Иванова, пожалуйста! Миша, здравствуйте, это Лаврова говорит. Вы не могли бы подойти в общежитие и организовать ребят из второй смены, а то пришла машина с мебелью, надо помочь... Поможете? Спасибо.

— Новиков! Сейчас в общежитие подойдет Миша Иванов из студенческого профкома. Он организует студентов из второй смены и с подготовительного отделения.

— Спасибо, Анна Сергеевна.

Звонок в 10.30. Секретарь снимает трубку.

— Приемная проректора Соколова. Секретарь Лаврова слушает.

— Здравствуйте, это Григорьев из Министерства образования вас беспокоит. Соедините с Георгием Владимировичем.

— Георгий Владимирович проводит совещание. Он освободится минут через пятнадцать.

— Да здесь «горящее» дело. Нам срочно нужны данные по хоздоговорным работам вашего института. Инспектор заболела, а в ее папках никто ничего не может понять...

— Г-н Григорьев, я могу Вам дать такие данные. У меня в шкафу годовой отчет. Подождите у телефона.

— Будьте добры!

— Вот пожалуйста! Объем хоздоговорных работ за прошлый год составил 850 млн руб. По кафедрам института распределение следующее... (И далее она дает сведения по кафедрам.)

— Спасибо большое, выручили!

Звонок в 10.40.

— Приемная проректора Соколова. Секретарь Лаврова слушает.

— Здравствуйте. Это Володин из департамента внешних связей областной администрации. Скажите, когда г-н Соколов смог бы принять делегацию иностранных специалистов?

— Приемом делегаций у нас занимается другой проректор. Позвоните, пожалуйста, по телефону 66-88-21.

*Студентам предлагается:*

1. Выявить характеристики существующей в вузе организационной культуры.
2. Оценить ее уровень.
3. Определить взаимосвязь между организационной культурой и эффективностью труда руководителя.
4. Внести предложения по сохранению и совершенствованию организационной культуры.

**Ситуация 2.** Менеджер производственного подразделения В.В.Давыдов возвращался домой после работы. Как всегда, он задержался, однако закончить даже срочные дела так и не успел. Сегодня, ради интереса, он записал, чем ему пришлось заниматься, и сейчас пытался разобраться в том, как сложился его рабочий день.

«В подразделение пришел за час до начала смены. Доделал отчет о работе за вчерашний день, оформил оперативную отчетность. Перед началом работы провел планерку. Снова пришлось говорить о дисциплине. Вчера без уважительных причин и разрешения не вышел на работу фрезеровщик Киреев. Что с ним делать, не знаю. Работать умеет, без разговоров выходит на работу и в выходные дни.

В подразделении две группы. После планерки расставил работников и выдал задания. Заготовок хватило до обеда, потом должны были подвезти. Словом, утро началось вроде нормально. Но не успел оглядеться — вызвали к руководителю службы. Рассматривался всего один вопрос, а заседали больше часа. Хотел поставить перед руководством ряд вопросов, но вижу — все спешат, нервничают, не стал. Решил, как-нибудь обойдусь сам. А вообще-то, когда только кончатся эти заседания, о которых узнаешь в последнюю минуту?

Вернулся в подразделение, а здесь — «приятная» новость: при обработке заготовок обнаружился их брак. Позвонил технологу, но его не оказалось на месте: занимался профсоюзными делами. Пришлось снять заготовки с обработки и самому разбираться со смежниками, провел у них полчаса, но вопрос так и не решил. По пути заглянул в инструментально-раздаточную кладовую, выяснил, почему рабочему 2 дня не выдавали кондуктор (приспособление для обработки) и принес его на рабочее место. Сделал, казалось бы, доброе дело, но пока отсутствовал, в подразделение заходил руководитель службы и, узнав от рабочих, где я, бросил упрек, что занимаюсь не своим делом.

Решил выборочно проверить качество работы молодых рабочих. Так и есть: фрезеровщик Уваров при сборке допустил перекос, и в результате одна половина изделия пойдет в брак. Подошел к руководителю группы выяснить, как это случилось, а он отделался репликой, что спрашивать надо с наставника, а не с него.

После обеда двое рабочих вернулись из медсанчасти, где пробыли более 4 часов, но без больничных листов. Хотел посоветоваться с руководителем группы Петровым, где они работают, но посчитал неудобным: утром Петров обиделся, что двух рабочих из его группы я загрузил не тем, чем он хотел.

Не успел разобраться с этим вопросом, подошел контрольный мастер ОТК. Часть продукции оказалось грязной. Мелочь, но ОТК часть продукции не принял. Разобраться, кто виноват, так и не удалось: один рабочий валил на другого, поругались и руководители групп. А пока сменное задание из-за этих дефектов не выполнено.

Получается, что кручусь как белка в колесе, а толку мало. И так каждый день. Многими вопросами, особенно оформлением платежных документов, составлением отчетов, приходится заниматься в нерабочее время. Видимо, что-то надо менять в своей работе. Одно успокаивает: не одного меня текучка заедает».

*Студентам предлагается:*

1. Оценить уровень организационной культуры в подразделении.
2. Сформировать предложения по ее совершенствованию.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В КУРСЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Автократическая ориентация руководителя	Обязательное поведение
Административный тип руководства	Организационное поведение
Альтруистическая установка	Организационные риски
	Основное управленческое отношение
Балансировка интересов	Оценки конечных результатов
Барьеры делегирования полномочий	
Благоприятные ситуации	Поведение работников в управленческом цикле
Бюрократическая ориентация руководителя	Поощрительные оценочные санкции
	Предписанное поведение
Величина ответственности	Причины коммуникационных барьеров
Виды координационных работ	Проблемно-целевые группы
Внешний контроль	Программно-целевые группы
Внутренний контроль	Проектно-целевые группы
Внутрифирменные поведенческие риски	Произвольное поведение
Временной потенциал руководителя	Профессиональная сработанность
	Профессиональный рост руководителя
Двойное подчинение	Профилактическое поведение
Демократическая ориентация руководителя	
Демократичность руководства	Распределение ответственности
Демонстративное (вызывающее) поведение	Рольевые управленческие позиции
Детальный контроль	Роль владельца
Должностное поведение	Роль предпринимателя
Должностное самоопределение руководителя	Роль руководителя
Желательное поведение	Система коммуникаций
Жизненные цели	Смысловые барьеры коммуникации
	Сотрудничество работников в организации
Инновационные коммуникации	Стадии управленческого цикла
Информационное пространство	Стратегии поведения
Карьера руководителя	Типология принятия решений
Коммуникативное поведение руководителя	
Коммуникативные барьеры	Удовлетворенность группы
Контроль «сбойных ситуаций»	Управленческая команда
Конфликтное поведение	Управленческие ценности руководителя
Конфликтные ситуации	Упреждающий контроль
Критерии оценки конфликта	
Критерии оценки поведения работника	Формирование партнерских отношений
	Функциональная определенность делового поведения
Лидерство	
Ложное самоутверждение руководителя	Целенаправленное поведение работников
Малые профессиональные группы	Экономическая справедливость
Манипуляция поведением	Эмоциональные барьеры коммуникаций
Мотивационные предпочтения организационного поведения	
Мотивы делового поведения	
Новаторская установка	

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Методические рекомендации по изучению дисциплины «Организационное поведение» .....	4
Содержание дисциплины «Организационное поведение» .....	6
Вопросы к зачету (экзамену) .....	13
Тема 1. Теория поведения человека в организации .....	16
Тема 2. Персональное развитие в организации .....	21
Тема 3. Личность и организация .....	24
Тема 4. Мотивация и результативность организации .....	30
Тема 5. Коммуникативное поведение в организации .....	36
Тема 6. Принятие решений в организации .....	40
Тема 7. Формирование группового поведения в организации .....	48
Тема 8. Лидерство в организации .....	54
Тема 9. Конфликты в организации .....	59
Тема 10. Изменения в организации .....	67
Тема 11. Деловые переговоры .....	73
Тема 12. Организационная культура .....	78
Методические указания к выполнению контрольных работ .....	87
Сборник ситуаций и материалов для проведения практических и семинарских занятий .....	95

**ВОЛОВСКИЙ**  
**Виктор Александрович**  
**ГАВРИЛОВА**  
**Виктория Вячеславовна**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебно-методический комплекс**  
по специальности 080507 «Менеджмент организации»

*Авторская редакция*

Подписано в печать 07.08.2006. Печать офсетная. Бумага офсетная.  
Формат 60x84/8. Уч.-изд. л. 10,95. Усл. п. л. 17. Доп. тираж 350 экз.

Новосибирский государственный университет экономики и управления  
630099, Новосибирск, ул. Каменская, 56