

УЧЕБНОЕ

ПОСОБИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Практикум

Под редакцией

Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой

Допущено Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации», 061000 «Государственное и муниципальное управление»



300.piter.com

Издательская программа

**300 лучших учебников для высшей школы
в честь 300-летия Санкт-Петербурга**

осуществляется при поддержке Министерства образования РФ



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Новосибирск · Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара
Киев · Харьков · Минск

2005

ББК 88.54я22
УДК 65.014.1(075)
Л27

Рецензенты:

Кафедра государственного управления и социологии
Казанского государственного технологического университета
(заведующая кафедрой, кандидат социологических наук, доцент *Н. В. Губина*)
Е. Л. Татарский, д. э. н., профессор, зам. заведующего кафедрой
предпринимательства, управления, маркетинга
Российского государственного социального университета

Л27 Организационное поведение: Практикум / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой — СПб.: Питер, 2006. — 272 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 5-469-00962-9

Практикум представляет собой завершающую часть комплекса учебно-методических материалов по организационному поведению, разработанного коллективом кафедры теории организации и управления ГУУ в рамках конкурса Министерства образования РФ и Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ). Цель практикума — закрепить у студентов теоретические знания и дать практические навыки по современным формам и методам управления поведением личности и группы для повышения эффективности деятельности организации. Приобретенные знания и навыки должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать реальные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения. В конце каждой главы предложены тесты для самопроверки по рассмотренному материалу с ответами.

ББК 88.54я22
УДК 65.014.1(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Оглавление

Введение	8
Глава 1. Организационное поведение как основа эффективной деятельности организации	11
1.1. Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»	13
1.2. Упражнение-ситуация «Лида Смирнова»	14
1.3. Разбор конкретной ситуации «Селигер»	16
1.4. Тест для самопроверки	18
1.5. Кроссворд	21
Глава 2. Личность и организация	24
2.1. Практическое упражнение «Объективное восприятие вещей»	25
2.2. Практическое упражнение «Использование позиции другого человека»	25
2.3. Практическое упражнение «Процесс социализации»	27
2.4. Практическое упражнение «Оценка ролевого давления»	28
2.5. Практическое упражнение «Оценка личности по параметрам Большой Пятерки» (исследования по тесту BF Голдберга)	29
2.6. Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А или В)»	32
2.7. Практическое упражнение «Разработка способов воздействия на человека»	34
2.8. Тест для самопроверки	37
2.9. Кроссворд	41
Глава 3. Мотивация и результативность	44
3.1. Практическое упражнение «Понятие мотивации»	44
3.2. Практическое упражнение «Факторы мотивации»	45
3.3. Практическое упражнение «Механизм организационного поведения»	45
3.4. Практическое задание «Стили организационного поведения»	46
3.5. Практическое упражнение «Сравнительный анализ стилей организационного поведения»	47

3.6. Практическое упражнение «Мотивы и стимулы»	48
3.7. Практическое упражнение «Соответствие мотивов и стимулов»	49
3.8. Практическое упражнение «Определение стимулов и антистимулов персонала»	49
3.9. Разбор конкретной ситуации «Витрина А»	50
3.10. Разбор конкретной ситуации «Как мотивировать сотрудников?»	54
3.11. Тест для самопроверки	64
3.12. Кроссворд	67
Глава 4. Формирование группового поведения в организации	69
4.1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»	70
4.2. Практическое упражнение «Нормы поведения»	71
4.3. Практическое упражнение «Поведение руководителя группы»	72
4.4. Практическое упражнение «Групповая сплоченность»	74
4.5. Практическое упражнение «Формирование управленческих команд»	75
4.6. Практическое упражнение «Анализ характеристик управленческих команд»	76
4.7. Практическое упражнение «Эффективность групповой работы»	77
4.8. Практическое упражнение «Групповое поведение»	78
4.9. Практическое упражнение «Сравнение работы индивида с работой группы»	79
4.10. Практическое упражнение «Сокращение трудовой пассивности»	83
4.11. Практическое упражнение «Автомобильный салон»	84
4.12. Практическое упражнение «Логика»	85
4.13. Тест для закрепления знаний и развития логического мышления	86
4.14. Тест для самопроверки	92
4.15. Кроссворд	97
Глава 5. Лидерство в организации	101
5.1. Практическое упражнение «Подготовка лидера (с использованием метода театральной лаборатории)	103
5.2. Практическое упражнение «Основы власти в организации»	108
5.3. Практическое упражнение «Составление описания должности»	109

5.4. Упражнение-тест «Стили поведения руководителя»	110
5.5. Тест для самопроверки	116
5.6. Кроссворд	118
Глава 6. Коммуникативное поведение в организации	120
6.1. Тест для закрепления знаний и развития логического мышления	121
6.2. Практическое упражнение «Средства невербального общения»	129
6.3. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (1)»	130
6.4. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (2)»	130
6.5. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (3)»	131
6.6. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации (1)»	132
6.7. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации (2)»	132
6.8. Практическое упражнение «Цели и виды коммуникаций»	133
6.9. Практическое упражнение «Виды информации и виды коммуникаций»	134
6.10. Практическое упражнение «Коммуникационные барьеры»	135
6.11. Практическое упражнение «Коммуникации»	136
6.12. Практическое упражнение «Эффективность одно- и двусторонней коммуникации»	137
6.13. Тест для самопроверки	140
6.14. Кроссворд	143
Глава 7. Управление поведением организации	146
7.1. Практическое упражнение «Стадии жизненного цикла организации»	147
7.2. Практическое упражнение «Ценностные установки»	147
7.3. Практическое упражнение «Организационная культура»	148
7.4. Анализ рабочих документов: корпоративная культура	149
7.5. Разбор конкретной ситуации «Проведение совещания в компании «Сигма»	153
7.6. Разбор конкретной ситуации «Вимм-Билль-Данн»	155
7.7. Тест для самопроверки	158

Глава 8. Изменения в организации	161
8.1. Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО “Хлебопродукт”»	162
8.2. Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению»	163
8.3. Упражнение-ситуация «Омрон Татеиси»	164
8.4. Практическое упражнение «Преодоление стереотипов»	165
8.5. Тест для самопроверки	167
8.6. Кроссворд	170
Глава 9. Социализация индивида в организации	173
9.1. Разбор конкретной ситуации «Орден любопытных»	174
9.2. Практическое упражнение «Социализация индивида в организации»	181
9.3. Тест для самопроверки	181
9.4. Кроссворд	183
Глава 10. Управление карьерой индивида	186
10.1. Практическое упражнение «Понятие карьеры»	186
10.2. Практическое упражнение «Характеристики карьеры работника»	187
10.3. Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника»	187
10.4. Практическое упражнение «Карьерный рост»	188
10.5. Практическое упражнение «Деловые качества руководителя»	189
10.6. Тест для самопроверки	191
10.7. Кроссворд	194
Глава 11. Формирование поведения индивида (поведенческий маркетинг)	196
11.1. Разбор конкретной ситуации «Организация поведения на вьетнамской фабрике “Фост” в Подмоскowie»	197
11.2. Тест для самопроверки	203
11.3. Ребусы	204
Глава 12. Организационное поведение в международном бизнесе	208
12.1. Практическое упражнение «Факторы международной среды»	209
12.2. Упражнение-тест «Межкультурные различия»	210

12.3. Практическое упражнение «Организационная культура российских компаний»	213
12.4. Практическое упражнение «Культурный шок и культурная адаптация»	215
12.5. Тест для самопроверки	215
12.6. Кроссворд	218
Литература	222
Приложение	223

Введение

Практикум представляет собой завершающую, третью часть комплекса *учебно-методических материалов по организационному поведению*, разработанного коллективом кафедры теории организации и управления ГУУ в рамках конкурса Министерства образования РФ и Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ).

Комплекс включает:

- учебно-методическое пособие «Организационное поведение в таблицах и схемах» (по результатам отчета пособие издано: М.: Айрис-пресс, 2002);
- учебник «Организационное поведение» (по результатам отчета учебник издан: СПб.: Питер, 2004);
- настоящий практикум.

Цель данного практикума «Организационное поведение» (ОП) состоит в том, чтобы во взаимосвязи с другими материалами учебно-методического комплекса закрепить у студентов теоретические знания и дать практические навыки в области современных форм и методов управления поведением личности и группы для повышения эффективности деятельности организации.

Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении ОП, должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать реальные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Структура практикума в целом соответствует структуре учебника (кроме главы 2, которая объединяет материал второй и третьей глав учебника). Каждая глава практикума состоит из:

- краткого содержания главы;
- практических упражнений по основным разделам курса ОП, включающих цели конкретного упражнения, задачи и рекомендации по его выполнению;
- тестовых заданий для самопроверки по каждой главе.

В практикуме используются следующие виды упражнений.

1. *Практическое упражнение* — задание по определенной теме с предлагаемым алгоритмом действий для отработки у студентов навыков решения управленческих задач.

2. *Упражнение-ситуация* — вариант практического упражнения для отработки у студентов навыков решения управленческих проблем. При этом проблема определяется как разница между фактическим и желаемым состоянием системы. Симптомами, внешними проявлениями проблемы выступают отклонения, вызываемые либо влиянием внешней среды (действиями конкурентов, несоблюдением обязательств и др.), либо внутренними факторами (поведением сотрудников, ошибками в управлении и др.).
3. *Разбор конкретных ситуаций (кейсов)* — анализ ситуаций из опыта практической деятельности российских организаций. Этот метод используется для отработки навыков выявления и формулирования проблемы, сравнения различных подходов к ее решению, разработки вариантов и принятия окончательного решения.
4. *Анализ рабочих документов* — анализ конкретных управленческих документов из практики деятельности организаций на предмет выявления возможных проблем и их разрешения. Применяется для отработки навыков анализа ситуаций и их разрешения на основании изучения формальных рабочих документов.
5. *Тесты-ситуации* — упражнения, предлагающие студентам разбор конкретных ситуаций при известных ответах.
6. *Кроссворды* — вариант практического упражнения для закрепления теоретических знаний и понятийного аппарата по рассматриваемому разделу.

В конце каждой главы предложены тесты для самопроверки по изученному материалу с ответами. Тесты составлены в соответствии с Болонским соглашением, т. е. предполагают несколько правильных ответов. Каждый вопрос теста имеет пять вариантов ответа. Оценки за ответы выставляются исходя из степени их приближения к правильному: 5 баллов за правильный ответ, 4 — за не совсем правильный (не совсем полный) ответ и т. д. Количество полученных баллов указывается в графе «*кредиты*», а уровень сложности и значимости вопроса для усвоения дисциплины определяется в графе «*статус вопроса*».

Тесты используются для проверки и закрепления знаний как материала отдельных разделов, так и дисциплины «Организационное поведение» в целом.

Учитывая важность развития лидерских качеств у руководителя, в приложении практикума приводится соответствующая деловая игра.

Разработка учебно-методического комплекса по дисциплине «Организационное поведение» (учебник, учебное пособие и настоящий

практикум) позволяет авторскому коллективу в дальнейшем перейти к дистанционным технологиям обучения, что позволит увеличить долю самостоятельной работы обучающихся при переходе к системе подготовки «бакалавр—магистр».

Авторский коллектив надеется также, что данный практикум окажет существенную помощь преподавателям при проведении семинарских занятий и организации самостоятельной работы студентов.

Авторы выражают глубокую признательность и благодарность за помощь в подготовке рукописи к изданию заведующему межкафедральной лабораторией Института государственного и муниципального управления ГУУ Л. М. Серебренникову.

Глава 1

Организационное поведение как основа эффективной деятельности организации

Организационное поведение как учебная дисциплина представляет собой сложную область знаний, в рамках которой исследуются различные явления и процессы, охватываемые большим объемом специфических понятий, связанных со многими общественными и естественнонаучными дисциплинами. Поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Сущность *«организационного поведения»* (ОП) состоит в систематическом научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды. ОП предполагает изучение и формирование поведения индивидов и групп для достижения целей организации и повышения эффективности ее деятельности. Современный подход к ОП основан на признании приоритетной роли личности, ее знаний и навыков для развития организации.

ОП представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы и методы, заимствованные у других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, ОП представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин.

Предметом ОП выступают отношения управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных способов воздействия в условиях конкурентной среды.

В ОП рассматриваются следующие виды отношений:

- отношения кооперации, которые базируются на разделении труда;
- отношения власти и управления, соподчиненности и зависимости;
- отношения собственности;
- непроизводственные отношения, т. е. отношения, которые устанавливаются в неформальных группах и либо продолжают основные направления ОП, либо противоречат им.

ОП регулирует мотивационную среду поведения личности, формы организации и функционирования отдельных субъектов хозяйствования, поведение группы и отдельной личности.

Начать рассмотрение предмета следует с определения понятия «*организация*». В рамках нашего исследования под «*организацией*» понимается специфическая социальная система, которая объединяет людей для реализации неких целей и вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения. Кроме того, организация — это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

Кроме того, признаками организации являются:

- *организационная культура* — ценности и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками, а также система запретов;
- *организационная структура* — принципы взаимодействия внутри организации, совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами;
- *взаимодействие с внешней средой* — получение ресурсов из внешней среды и, после их переработки, выпуск готовой продукции или услуги; учет запросов покупателей, клиентов (элементов внешней среды), требований законов, политической ситуации, экономических, технологических изменений и т. д. (если взаимодействие со средой осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет — ее существование на рынке прекращается);
- *использование ресурсов* — материальных, финансовых, кадровых;
- *наличие границ существования* — во *времени* (жизненный цикл организации), в *пространстве* (территориальные границы), по *собственности* (право владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом организации).

Существует достаточно много видов организаций (см. главу 1 учебника), каждый из которых по-разному влияет на формирование отношений внутри организации и поведение индивидов в ней.

Поведение организации должно быть эффективным. При рассмотрении этой проблемы мы будем исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации — дать ей возможность эффек-

тивно и результативно существовать на рынке в течение продолжительного периода времени. В контексте ОП эффективность понимается как оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности и развития организации и определяется с помощью ряда критериев: краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных. Взаимосвязь критериев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности.

Предлагаемые для самостоятельной работы упражнения и ситуации направлены на более глубокую проработку рассмотренных выше вопросов, формирование практических навыков и умений, необходимых менеджеру.

1.1. Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»

Цель.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание.

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);

- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 1.1. Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 1.2.

Таблица 1.2. Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.

1.2. Упражнение-ситуация «Лида Смирнова»¹

Цель.

Раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение сотрудников, выявить особенности управления в данных организациях.

Задание.

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).

¹ Источник: Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарика, 1999. — С. 99.

2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

— Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?

— Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, — сказала Лида.

— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

— Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

— У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрас-

ная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

— Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большему научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

— Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

1.3. Разбор конкретной ситуации «Селигер»¹

Цель.

Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание.

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

¹ Ситуация взята из опыта консультационной деятельности одного из авторов проекта. Название пансионата и имена участников изменены.

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «Маяк»», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует

значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%.

Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

1.4. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	1. Сущность организационного поведения состоит в:	
	а) систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды;	5

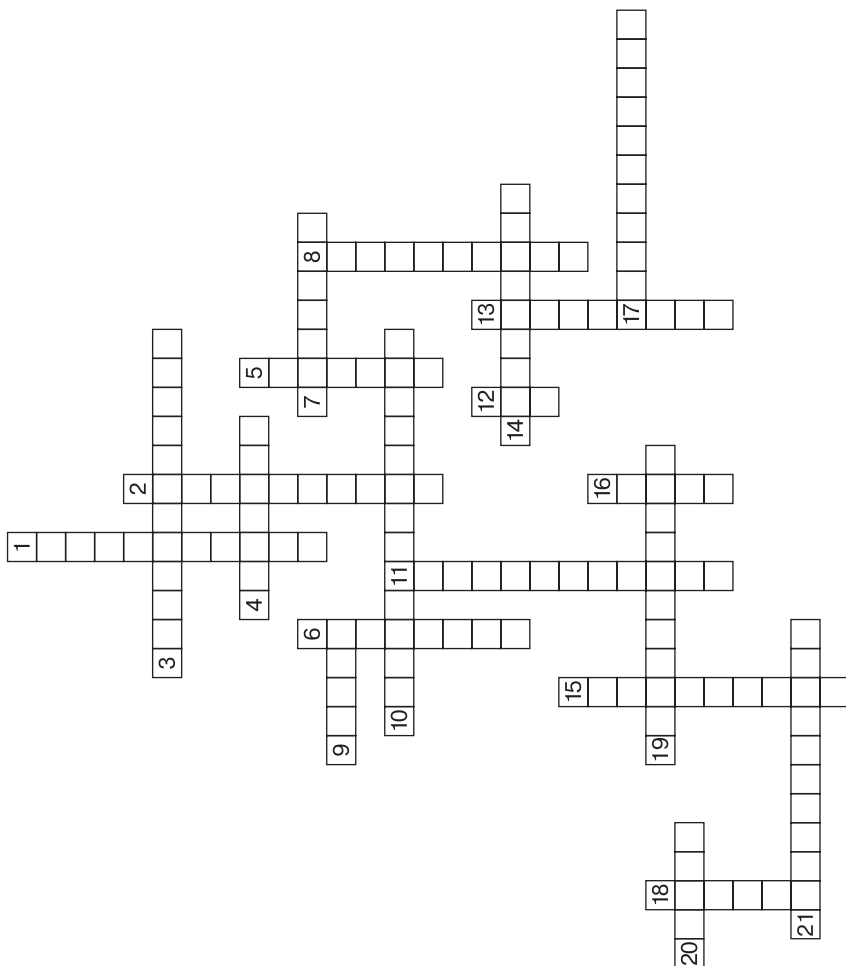
Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
	b) совокупности действий и поступков, в которых проявляются особенности характера;	2
	c) деятельности, имеющей природные предпосылки;	2
	d) реализации целей деятельности организации;	3
	e) изучении взаимоотношений работников и поведения групп работников	4
1	2. Выберите наиболее полное определение понятия "организация":	
	a) объединение работающих вместе людей;	3
	b) сознательное объединение работающих совместно людей, постоянно взаимодействующих с внешней средой и использующих различные ресурсы;	3
	c) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели;	4
	d) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования;	5
	e) наличие организационной структуры управления	2
2	3. В организационном поведении выделяют аспекты:	
	a) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;	3
	b) поведения системы в целом и поведения людей в организации;	5
	c) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;	4
	d) взаимоотношения между работниками и клиентами;	3
	e) поведения акционеров	2
2	4. Методы, используемые в организационном поведении:	
	a) экономико-математические;	2
	b) социально-экономические;	3
	c) социально-психологические;	4
	d) социально-психологические и экономико-математические;	5
	e) экономико-математические и социально-экономические	3
2	5. Под неформальной организацией понимают:	
	a) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;	4
	b) отсутствие четкой организационной структуры в организации;	3
	c) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции;	5
	d) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления;	3
	e) взаимоотношения дружески настроенных индивидов	2

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
3	6. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией:	
	a) наличие общих интересов;	2
	b) наличие общих потребностей;	3
	c) наличие общей цели;	5
	d) взаимодействие большого количества лиц;	3
	e) наличие границ существования	4
2	7. В каком типе производства функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива:	
	a) индивидуальном, специализированном;	5
	b) мелкосерийном, комплексном;	4
	c) крупносерийном;	3
	d) комплексном производстве массового продукта, корпоративном;	3
	e) у отдельных производителей	2
1	8. Признаками организации являются:	
	a) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой;	3
	b) наличие цели ее существования, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов;	5
	c) наличие целей ее существования, внутриорганизационное взаимодействие, наличие неформальных групп;	4
	d) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой;	3
	e) наличие множества лиц, использование ресурсов, взаимодействие с внешней средой	3
2	9. В зависимости от типа отношений внутри организации различают следующие их виды:	
	a) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;	4
	b) комплексные и специализированные;	2
	c) инновационные и производители массового продукта;	2
	d) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные, эдхократические;	5
	e) эдхократические, индивидуалистские	3
2	10. Точка перелома в жизненном цикле организации находится:	
	a) между ростом и зрелостью;	5
	b) между созданием и ростом;	3
	c) между зрелостью и спадом;	4
	d) на этапе спада;	2
	e) между спадом и созданием	2

1.5. Кроссворд



Вопросы.*По горизонтали.*

3. Личная ответственность за выполнение поставленных задач при решении социально-трудовых проблем.

4. Разность между номинальной стоимостью ценной бумаги и ценой ее продажи; скидка на товар.

7. Залог недвижимого имущества с целью получения долгосрочной денежной ссуды.

9. Вид косвенных налогов, который является составной частью отпускной цены и полностью отчисляется в бюджет.

10. Поэлементная оценка наличных товарно-материальных ценностей предприятия или их остатков на определенную дату.

14. Система управления той сферой деятельности фирмы, которая обеспечивает продвижение товара на рынок.

17. Рыночная ситуация, для которой характерно наличие монопольных групп покупателей определенного товара, имеющих большое влияние на установление рыночных цен.

19. Страхование готовой продукции, движимого и недвижимого имущества.

20. Плата за перевозку товарно-материальных ценностей или пассажиров водным путем, взимаемая после перевозки.

21. Внутренние и внешние обстоятельства, оказывающие непосредственное влияние на производственный процесс и обращение денежных средств.

По вертикали.

1. Возможность превращения активов фирмы в наличные деньги для погашения возникшей задолженности по обязательствам.

2. Продление срока действия соглашения, договора и т. п.

5. Хранение в кредитных учреждениях акций, облигаций, векселей и других ценностей.

6. Сумма затрат, выраженных в денежной форме и осуществленных для производства и реализации продукции и оказания услуг.

8. Оказание консультационных услуг субъектам рыночной экономики по вопросам организации, управления экономикой фирмы и т. д.

11. Стоимостная оценка проданных и купленных товаров за определенный период.

12. Денежный взнос юридического или физического лица, позволяющий приобрести определенные права на владение имуществом акционерного общества.

13. Сумма штрафа за нарушение или некачественное исполнение условий соглашения одной из сторон.

15. Временный договор о производственно-сбытовой кооперации нескольких промышленных организаций для совместного осуществления крупного промышленного проекта.

16. Репутация, общественная оценка деятельности фирмы, формируемая у заказчиков, поставщиков и потребителей.

18. Разность между денежными поступлениями и расходами фирмы за определенный период.

Ответы.

По горизонтали.

3. Солидарность.

4. Дисконт.

7. Ипотека.

9. Акциз.

10. Инвентаризация.

14. Маркетинг.

17. Олигопсония.

19. Ассекурация.

20. Фрахт.

21. Конъюнктура.

По вертикали.

1. Ликвидность.

2. Пролонгация.

5. Депозит.

6. Издержки.

8. Консалтинг.

11. Товарооборот.

12. Пай.

13. Неустойка.

15. Консорциум.

16. Имидж.

18. Сальдо.

Глава 2

Личность и организация

На поведение человека в организации воздействует большое количество факторов, как внутренних, личностных, так и внешних, связанных с организационным окружением. В свою очередь, поведение отдельного индивида влияет на поведение других людей в ходе совместной трудовой деятельности. Особая роль в изучении этого процесса отводится таким понятиям, как восприятие личности, ее установки, способы изменения этих установок, способности.

Восприятие является важным и сложным опосредующим когнитивным процессом, посредством которого человек придает то или иное значение элементам и явлениям окружающей его среды.

Установка — это готовность чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо. Наиболее существенными для организации являются установки личности по отношению:

- к себе (самооценка и самооффективность);
- к трудовой деятельности (удовлетворенность трудом);
- к организации (преданность организации) и др.

Условиями успешного осуществления того или иного вида деятельности являются *способности* человека, определяемые природными данными, а также опытом, навыками, умениями, мышлением. Способности можно развить в процессе обучения (научения), воспитания, активной общественной деятельности. Если работа (ее характер, содержание, уровень сложности, степень самостоятельности и ответственности и т. д.) соответствует способностям и компетенции работника, есть основания ожидать роста производительности труда и удовлетворенности трудом, улучшения взаимопонимания сотрудника с коллегами.

Немалую роль в формировании поведения индивида играет образ ситуации, т. е. обобщенная картина (индивидуальное видение) фрагмента реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств (зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния), которая складывается и проектируется в результате переработки информации о нем.

Представленные упражнения, тесты-ситуации и конкретные ситуации направлены на более глубокую проработку рассмотренных выше вопросов, формирование практических навыков и умений, необходимых для работы менеджеров в организации.

2.1. Практическое упражнение «Объективное восприятие вещей»

Цели:

- выработать навыки объективного восприятия вещей (проблем, идей и т. д.);
- научиться рассматривать противоположные точки зрения в конструктивной дискуссии.

Мы склонны принимать мнение одной из сторон в спорном вопросе и воспринимать проблему с этой односторонней точки зрения. Данное упражнение дает вам возможность посмотреть на вещи с противоположной позиции и постараться воспринять предмет объективно.

Задание.

1. Определите (индивидуально или в группе) свое мнение по какому-либо спорному вопросу (например, всеобщая воинская повинность или альтернативная гражданская служба, проблемы военных расходов, контроля цен и заработной платы, роли управленцев в организациях, социальных программ).

2. Изучите проблему с противоположной точки зрения.

3. Представьте ваши находки группе и обсудите, изменилось или нет ваше отношение к проблеме.

4. После этого вы и группа можете составить список доводов «за» и «против» по данной проблеме более объективно, чем ранее.

2.2. Практическое упражнение «Использование позиции другого человека»

Цели:

- познакомиться с понятием и механизмом эмпатии;
- получить навыки целенаправленного отказа от своей собственной точки зрения;
- развить эмпатийные навыки;
- научиться лучше понимать людей, используя обратную связь.

Эмпатия — это механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства, но отнюдь не гарантирует достижение точно такого же состояния. Люди обладают разной степенью эмпатийности как по количественному, так и по качественному критерию.

Эмпатия особым образом сказывается на результатах процесса наблюдения: люди накапливают большее количество информации о тех, кому эмпатируют; при этом эмпатию легче испытывают по отношению к людям со сходными личностными чертами, а к похожим людям чаще испытывают симпатию (аттракцию). Эти зависимости отражает эффект «проецирования своих свойств на другого». Конечно, проще увидеть в другом то, что тебе хорошо знакомо (самого себя). В реальности в процессе общения чаще всего встречаются два совершенно разных человека, и понимание деталей этого различия, постижение неповторимой индивидуальности другого позволит спрогнозировать поведение любого собеседника. Процесс понимания человека должен подкрепляться умениями:

- наблюдать за поведением окружающих людей;
- правильно выбирать теорию для прогнозирования поведения другого человека;
- приобретать и использовать сведения о типичных представителях группы для объяснения поведения конкретных членов этой группы;
- учитывать индивидуальное своеобразие конкретного человека.

Для того чтобы научиться по-настоящему понимать людей, необходима практика, причем обязательно с получением обратной связи. Только зная о своих ошибках можно научиться их исправлять.

Таким образом, чтобы воспринимать мир так, как это делает другой человек, нужно обладать эмпатией. Эмпатия требует от воспринимающего отказа от его собственной точки зрения. Это упражнение помогает развить эмпатийные навыки.

Этапы работы.

1. Представьте себя адвокатом или другом, желающим понять и помочь другому человеку.

2. Прочитайте каждый из приведенных ниже текстов и запишите свои отклики на описанные в них ситуации, используя эмпатийные навыки. (Хорошо было бы часть этих ситуаций представить в виде эмоциональных сцен, разыгрываемых характерными персонажами.)

3. После того как все завершили выполнение задания, группа должна рассмотреть несколько откликов и выяснить, использовали ли участники эмпатийные навыки.

Следующий пример демонстрирует отклик.

Пример: «Дим, ты знаешь Стаса из отдела кадров? Он постоянно перебивал меня и других членов группы на рабочем собрании вчера. Он вел себя так, как будто все знает, принижал эффективность других

членов группы. Если он поступит так же на следующем собрании, я не знаю, что буду делать».

Эмпатийный отклик: «Стас монополизировал собрание. Похоже, ты расстроен и не знаешь, как поступить».

Неэмпатийные отклики: «Я знаю, что ты чувствуешь. Он все время так поступает». «Не застопоривайтесь на этом. Покажите ему, кто главный». «Если он снова это сделает, почему бы тебе не сказать, чтобы он заткнулся?» «Если бы я был на твоём месте, я бы попросил его замолчать».

1. Сотрудница останавливается перед вашим офисом и говорит вам, что она расстроена тем, что ее зарплата на следующий год выросла меньше, чем средняя. Она считает это дискриминацией, вызванной тем, что она не втирается в доверие к боссу, как другие.

Ваш отклик: _____

2. «Я думал, что переход сюда поможет моей карьере. Босс обещал, что у меня будет возможность получать ответственные задания, чтобы показать себя. Но обещание не выполнено. Я все еще делаю ту же неважную работенку и никогда не получу здесь приличного повышения».

Ваш отклик: _____

3. «Я работаю в этой компании почти шесть лет, но никого хорошо не знаю. Я пытаюсь быть дружелюбным, но кажется, это никого не волнует. Я не понимаю, почему я не умею заводить друзей. Может быть, со мной что-то не так, но я не знаю что? Мария, что мне сделать, чтобы найти друга?»

Ваш отклик: _____

4. «У меня есть подчиненный, который меня все время достает. Что бы я ни делал, он всегда находит, на что пожаловаться. На днях я вызвал его и сказал, что не понимаю его поведения. И знаешь что? Он обвинил меня в потворстве тем сотрудникам, которые втираются ко мне в доверие. Что я должен делать в этой ситуации?»

Ваш отклик: _____

2.3. Практическое упражнение «Процесс социализации»

Шаг 1.

Описание.

Представьте себе две ситуации:

- когда вы проводили процесс социализации другого человека;
- когда проводился процесс вашей социализации.

Опишите каждую из ситуаций.

Шаг 2.

Оценка.

Определите, какие стратегии социализации использовались в каждой ситуации. Затем обсудите их с одним из товарищей по группе и придите к общему выводу.

Шаг 3.

Вместе со всей группой или разбившись на маленькие подгруппы сравните стратегии, использовавшиеся в этих ситуациях, ответив на следующие вопросы.

1. С помощью каких стратегий проводился процесс социализации участников? (Преподаватель может записать их на доске.) Какие модели вы видите?

2. Какие стратегии использовали участники, когда они сами проводили процесс социализации других людей? Какие модели вы видите?

3. Какие чувства вы испытывали при реализации каждой из этих стратегий? (Преподаватель также может записать сказанное на доске.)

4. В каких случаях вы сталкивались с ролевым конфликтом, ролевой неопределенностью?

5. В каких случаях вы испытывали стресс?

6. Какие стратегии были эффективны и почему?

7. Какие стратегии связаны с ролевым конфликтом? ролевой неопределенностью? стрессом?

2.4. Практическое упражнение «Оценка ролевого давления»

Шаг 1.

Представьте себе ситуацию, когда вы столкнулись с ролевым конфликтом, ролевой перегрузкой или ролевой неопределенностью.

1. Опишите эту ситуацию.

2. Какое ролевое давление вы испытывали в то время?

3. Что вызвало его?

4. Как вы справились с ним?

Шаг 2.

Разбившись на группы по 4–6 человек, сравните ваши ответы на вопросы 1–4.

Описание.

Определите общие моменты в ситуациях.

Оценка.

1. Перечислите типы ролевых конфликтов, с которыми вы сталкивались.

2. Укажите их причины.

Рекомендации.

1. Опишите способы их преодоления.

2. Предложите дополнительные пути преодоления ролевых конфликтов.

Шаг 3.

Обсудите ответы вашей подгруппы со всей группой.

1. Какие основные типы ролевого давления вы знаете?

2. Каковы его основные причины?

3. Назовите эффективные способы его снижения.

2.5. Практическое упражнение «Оценка личности по параметрам Большой Пятерки» (исследования по тесту ВФ Голдберга¹)

Цели:

- ознакомиться с наиболее распространенной оценкой характеристик личности путем тестирования;
- научиться объективно описывать проявления своих качеств в типичных ситуациях;
- построить свой собственный и групповой личностный профиль (профиль личностных черт).

Наибольший интерес представляют измерения личности, основанные на тестах Большой Пятерки. Так, например, Голдберг в 1992 г. предложил «сквозной биполярный перечень», которым индивиды могут воспользоваться, чтобы быстро получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки. Этот личностный опросник может применяться в различных сферах, в частности в выборе профессии. «Сквозной биполярный перечень» Голдберга (адаптированная модель теста Большой Пятерки) является хорошим инструментом для измерения основных параметров личности. Сокращенная версия этого перечня представлена ниже в табл. 2.1.

¹ *Первин Л., Джон О.* Психология личности: Теория и исследования. — М.: 2000. — С. 290–291.

Шаг 1.

Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

Шаг 2.

Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия — экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем проделайте то же самое для остальных факторов.

Шаг 3.

Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому — самый низкий.

Шаг 4.

Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

Шаг 5.

На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет *континуум*, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек

**Таблица 2.1. Сокращенная версия
«сквозного биполярного перечня» Голдберга**

«Интроверсия — экстраверсия»										
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень	
молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый
ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напористый
не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любящий приключения
неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	энергичный
робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	дерзкий

Окончание табл. 2.1

«Антагонизм — доброжелательность»										
недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	добрый
не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к сотрудничеству
эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неэгоистичный
недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	доверчивый
жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	щедрый
«Несобранность — собранность»										
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	организованный
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ответственный
непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	практичный
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	тщательный
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	усердный
«Эмоциональная стабильность — нейротизм»										
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напряженный
принимаящий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нервный
стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нестабильный
довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	недовольный
неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	эмоциональный
«Закрытость — открытость новому опыту»										
не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	имеющий богатое воображение
нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	творческий
нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любопытный
не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к размышлению (рефлексивный)
неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	искушенный
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень	

может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме – (рис. 2.1). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости и добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

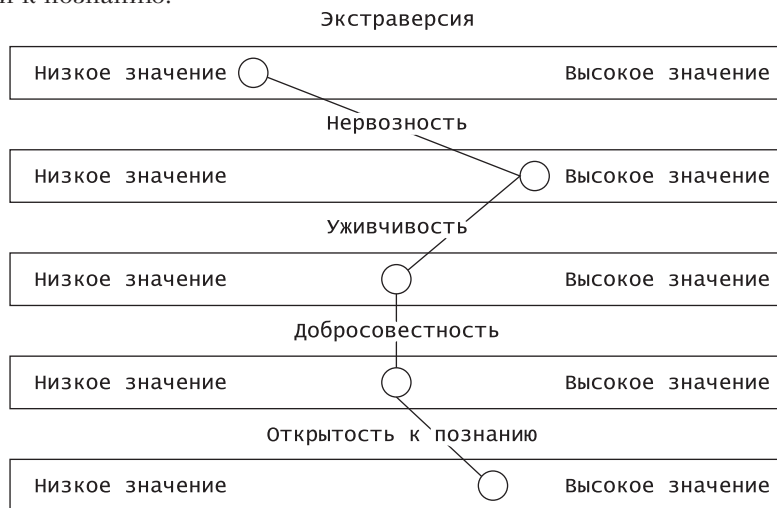


Рис. 2.1. Профиль личностных черт (личностный профиль) «Большая Пятерка»

Шаг 6.

По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

2.6. Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А или В)»

Цели:

- определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В);
- понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в практической ситуации;

- уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

Шаг 1.

Заполните табл. 2.2, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 2.2. Тест на определение типа личности

Опаздываю на условленные встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	1 2 3 4 5 6 7 8	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстремальной ситуации	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на одном деле и люблю определенную последовательность деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8	Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	1 2 3 4 5 6 7 8	Делаю все быстро (ем, хожу и т. д.)
Выражаю чувства	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаю чувства и не даю им проявиться
Имею много интересов вне работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Имею мало интересов вне работы

Шаг 2.

Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

Шаг 3.

Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом:

Число очков	Тип личности
менее 90	В
90–99	В+
100–105	А–
106–119	А
120 и более	А+

Шаг 4.

Обсуждение.

Обсудите полученные результаты в группе или небольших подгруппах.

Описание.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Сколько вы набрали очков?

2. Какому типу личности соответствует это количество очков? Сравните свой результат с результатами других членов группы.

Оценка.

Какое поведение характерно для каждого типа личности?

Шаг 5.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Ситуация: «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам».

Как вы разрешите эту ситуацию?

1. Разделитесь на группы по 4–6 человек с одинаковыми типами личности.

2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?

3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.

4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?

5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

Шаг 6.

Внимательно изучите литературу по вашему типу личности (А или В) и сделайте для себя практические выводы.

2.7. Практическое упражнение «Разработка способов воздействия на человека»

Цель.

Научиться анализировать причины поведения индивида.

Задание.

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина.

Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 2.3, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 2.3. Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	маловероятно очень вероятно						
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Недостаточная самостоятельность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие перспектив роста	1	2	3	4	5	6	7
7. Другие причины	1	2	3	4	5	6	7

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 2.4.

Таблица 2.4. Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиним			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

2.8. Тест для самопроверки

Содержание вопросов и варианты ответов	Баллы
1. Видами атрибуции являются: а) объективная и субъективная; б) диспозиционная и ситуационная; в) функциональная и организационная; г) внутренняя и внешняя; д) личностная и ситуационная	3 5 2 4 5
2. Понятие, отражающее «устойчивое множество характеристик, которые определяют общность и различия в поведении людей»: а) человек; б) индивидуальность; в) субъект; г) индивид; д) личность	4 3 2 3 5
3. Утверждение, помогающее устранить когнитивный диссонанс, возникающий у некурящего человека, работающего в фирме, производящей сигареты: а) «Я получаю хорошую заработную плату»; б) «А какое мне дело до курящих людей?»; в) «Здесь у меня хорошие перспективы карьерного роста»; г) «Наша фирма производит самые безопасные сигареты»; д) «Пора пополнить ряды курильщиков»	4 3 4 5 2
4. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов называется: а) социальным познанием; б) атрибуцией; в) абстракцией; г) коммуникацией; д) приписыванием	4 5 2 3 4
5. Восприятие — это: а) процесс чувственной дифференциации входящей информации на определенные группы; б) процесс организации информации из окружающего мира таким образом, чтобы она имела смысл; в) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде; г) творческий процесс, в ходе которого индивид узнает незаметные на первый взгляд особенности объекта; д) процесс, в ходе которого человек придает значение элементам и явлениям внешней среды, включающий отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира	3 4 2 3 5

Тест для самопроверки (продолжение)

Содержание вопросов и варианты ответов	Баллы
6. Склонность предпочитать одно объяснение причин по-ведения другому — это: а) эффект атрибутивной дифференциации; б) эффект выученного диссонанса; в) эффект атрибутивного предубеждения; г) фундаментальная ошибка атрибуции; д) эффект зашоренности	3 2 5 5 1
7. Свойство восприятия, благодаря которому квалифицированный менеджер игнорирует грубость и негативные черты характера подчиненного и оценивает его по результатам его работы: а) избирательность; б) предметность; в) структурность, целостность; г) осмысленность; д) константность	5 3 3 4 3
8. Компоненты установки: а) аффективный, когнитивный, конативный; б) аффективный, сознательный, поведенческий; в) аффективный (оценочный); г) поведение, мышление; д) эмоциональный, информационный, поведенческий	5 3 4 2 5
9. Людей можно разделить на следующие типы, в зависимости от ощущения ими места нахождения источника контроля над их судьбой: а) экстравертов и интровертов; б) флегматиков и меланхоликов; в) экстерналов и интерналов; г) лодырей и трудоголиков; д) лживых и честных	3 2 5 2 2
10. Удовлетворенность работой не влияет на: а) текучесть кадров; б) качество выполнения работы; в) поведение сотрудников; г) абсентеизм; д) отношение к профсоюзам	2 5 2 3 3
11. Поведение индивида — функция следующих переменных: а) особенности индивида, внешняя среда; б) восприятие, внешняя среда, особенности индивида; в) внешняя среда, тип предприятия, функциональная роль; г) стаж работы, тип предприятия; д) сформированный в процессе восприятия образ ситуации	4 5 3 2 4

Тест для самопроверки (продолжение)

Содержание вопросов и варианты ответов	Баллы
<p>12. Устоявшееся представление, которое имеет кто-либо о группе других людей, — это:</p> <p>a) способ группировки собственных мнений о людях;</p> <p>b) установка;</p> <p>c) паттерны восприятия;</p> <p>d) стереотип;</p> <p>e) социальное отражение</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p>
<p>13. «Активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль» являются по Арджирису:</p> <p>a) характеристиками незрелого возраста;</p> <p>b) характеристиками нормального человека;</p> <p>c) характеристиками преуспевающего менеджера;</p> <p>d) характеристиками зрелого возраста;</p> <p>e) семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p>
<p>14. Преданность организации, связанная с обязательством работника оставаться в данной организации (по Мейеру и Аппену), — это:</p> <p>a) аффективная преданность;</p> <p>b) преданность, обусловленная стажем;</p> <p>c) нормативная преданность;</p> <p>d) материальная зависимость;</p> <p>e) нормальная порядочность</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>15. Как называется способ изменения установок, когда сотрудники, неудовлетворенные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:</p> <p>a) предоставление новой информации;</p> <p>b) воздействие страхом или устранение несоответствий;</p> <p>c) влияние друзей и коллег;</p> <p>d) привлечение к сотрудничеству;</p> <p>e) такого способа на практике не существует</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p>
<p>16. «Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания» являются по Арджирису:</p> <p>a) характеристиками нормального человека;</p> <p>b) характеристиками незрелого возраста;</p> <p>c) характеристиками преуспевающего менеджера;</p> <p>d) характеристиками зрелого возраста;</p> <p>e) семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры</p>	<p>3</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>

Тест для самопроверки (окончание)

Содержание вопросов и варианты ответов	Баллы
<p>17. Постоянная склонность чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо — это:</p> <p>а) эмоциональная стабильность;</p> <p>б) самоэффективность;</p> <p>в) установка;</p> <p>г) упрямство;</p> <p>д) принципиальность</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>2</p>
<p>18. В следующем утверждении искажено понятие установки:</p> <p>а) установки даны человеку от рождения и их изменить практически невозможно; установки по своей сути есть направленность деятельности человека;</p> <p>б) установки направлены на конкретный объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства или иметь некоторые убеждения;</p> <p>в) установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для того, чтобы их изменить;</p> <p>г) установки могут варьировать от очень благоприятных до очень неблагоприятных;</p> <p>д) в утверждениях (б), (в) и (г)</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p>
<p>19. Воздействие окружающей среды на становление личности — это:</p> <p>а) процесс взросления;</p> <p>б) процесс социализации;</p> <p>в) процесс стагнации;</p> <p>г) восприимчивость к приобретению нового опыта;</p> <p>д) развитие личности</p>	<p>3</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>
<p>20. Функциями установки являются:</p> <p>а) функция приспособления; познавательная функция; функция защиты собственного эго;</p> <p>б) рефлексивная функция; регулирующая функция;</p> <p>в) функция выражения ценностных ориентаций;</p> <p>г) прогностическая функция;</p> <p>д) функция приспособления; функция выражения ценностных ориентаций; познавательная функция; функция защиты собственного эго</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>5</p>

2.9. Кроссворд

с	п	г	с	а	т	е	н	л	о	г	е	м	р	д	ж	и	о	р	л	и	д	е
о	р	а	т	л	е	х	н	о	о	и	в	е	н	е	м	п	р	о	в	т	с	р
п	о	в	ь	в	а	и	и	ч	у	я	т	е	т	и	е	р	г	а	н	и	н	и
е	т	е	д	л	и	н	н	о	ч	а	в	т	о	р	н	о	г	е	л	з	о	в
е	р	е	б	н	в	м	ч	в	а	к	о	м	м	у	т	е	н	и	р	а	ц	и
и	н	т	с	о	о	е	т	о	ц	с	к	о	и	н	й	э	о	з	о	и	д	я
н	е	р	т	ь	с	к	о	д	и	о	н	н	к	а	ц	и	е	и	в	с	ц	и
п	с	о	р	г	т	и	н	т	р	о	л	о	и	и	и	я	п	н	а	р	и	п
е	а	ц	и	я	ь	и	я	д	а	н	ь	е	и	н	т	е	г	р	а	ц	и	л
к	в	п	н	о	и	х	и	е	о	в	а	ц	и	и	с	е	п	р	о	е	я	и
т	и	о	л	м	е	р	н	й	н	н	а	ф	у	п	т	р	а	в	б	л	л	н
е	т	л	е	о	р	а	а	и	н	н	и	я	н	е	р	у	к	с	а	е	т	а
м	о	в	н	ч	и	я	в	ь	з	я	и	ц	к	а	д	а	т	у	р	м	а	ч
а	м	а	и	е	а	н	о	е	н	е	д	д	и	н	а	д	а	п	т	и	в	н
у	п	р	ж	п	л	и	р	м	к	о	о	р	е	а	ц	и	я	н	т	а	е	о

Отгадав все слова и вычеркнув их из лабиринта букв, вы сможете прочесть из оставшихся букв высказывание Питера Друкера, родоначальника менеджмента как систематизированной дисциплины, о задаче менеджмента.

Слова располагаются справа налево, слева направо, снизу вверх и сверху вниз, причем могут менять направление.

Вопросы.

1. То же, что управление.
2. Способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера на организацию.
3. Управление, ориентированное на постоянный поиск и применение технических, технологических, организационных и других нововведений (прилагательное).
4. Одна из функций управления, процесс, в ходе которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.

5. Ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.

6. Американский ученый японского происхождения, сформулировавший суть японской модели менеджмента и охарактеризовавший основные модели организаций.

7. Метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с внешней средой.

8. Функция управления, представляющая собой процесс определения целей и путей их достижения.

9. Сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения и исследования.

10. Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.

11. Это, с одной стороны, способ, манера общения с людьми, а с другой — особого рода умения и административные навыки.

12. Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда.

13. Способ преобразования ресурсов (человеческих, информационных, материальных) в готовые продукты или услуги.

14. Нововведения.

15. Процесс, связанный с межличностным и организационным общением при обмене информацией как внутри организации, так и с внешней средой.

16. Право, которым обладает человек в связи со служебным положением, занимаемым им в организационной структуре.

17. Важный компонент руководства, способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

18. Функция управления, которая обеспечивает согласованность действий органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между системой в целом и внешней средой.

19. Подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

20. Право отдавать приказы.

21. Объединение, согласование производства и социального развития.

22. Вид управления, для которого характерна способность управляющей системы реагировать на изменения внешней среды, не-

прерывность планирования и прогнозных оценок, учет неопределенности.

23. Соотношение уровней и функциональных единиц организации; конструкция организации, построенная в соответствии с ее целями.

24. Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений.

25. Элемент управления как системы, проявление которого является условием проявления системы.

26. Метод организационного анализа, подход «сверху вниз» («заглядывать в себя», «самоанализ»).

27. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

28. Результат сочетания благожелательности с правосудием.

Ответы.

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. Менеджмент. | 15. Коммуникация. |
| 2. Метод. | 16. Власть. |
| 3. Инновационное. | 17. Лидерство. |
| 4. Мотивация. | 18. Координация. |
| 5. Иерархия. | 19. Дисциплина. |
| 6. Оучи. | 20. Полномочия. |
| 7. Прогнозирование. | 21. Интеграция. |
| 8. Планирование. | 22. Адаптивное. |
| 9. Проблема. | 23. Структура. |
| 10. Авторитет. | 24. Контроль. |
| 11. Управление. | 25. Функция. |
| 12. Организация. | 26. Интроспект. |
| 13. Технология. | 27. Потребность. |
| 14. Инновации. | 28. Справедливость. |

Ключевая фраза.

«Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» (*Питер Друкер*).

Глава 3

Мотивация и результативность

Формирование, реализация и развитие организационного поведения во многом определяются опосредованным внутренним побуждением, отражающим мотивацию участников. Обусловленная воспитанием, инициированием и активизацией, мотивация участника организации опирается на ее социально-психологическую природу, получает индивидуально-корпоративное выражение, определяет эмоционально-коммуникационные условия функционирования и развития организации.

Мотивация организационного поведения во многом определяется применяемой в организации системой стимулирования деятельности участников. В этой связи особое значение приобретает конструктивное позиционирование, сочетание и соотношение мотивов и стимулов в организации. Лучше всего это отражено в модели функционирования механизма социальной организации, который объединяет такие основные рычаги и инструменты, как инстинкты, потребности, интересы, мотивы, стимулы и цели.

Наиболее полно и всесторонне мотивация и стимулирование организационного поведения проявляются в его результативности, отражающей состояние и перспективы функционирования и развития организации. При этом результативность вбирает в себя всю совокупность самых разнообразных, в том числе и негативных, проявлений организационного поведения. Именно результативность раскрывает и показывает действительные место и роль конкретных рычагов мотивации и инструментов стимулирования в формировании и развитии реального организационного поведения.

3.1. Практическое упражнение «Понятие мотивации»

Цель.

Закрепить понятие мотивации и выработать навыки его применения.

Задание.

Выделите в табл. 3.1 определения, соответствующие понятию мотивации, и проранжируйте их по точности и полноте.

Таблица 3.1. Комплекс определений понятия мотивации

Определение понятия	№
Реакция индивида на изменение условий удовлетворения потребностей	–
Внутреннее опосредованное побуждение индивида к действию	1
Формирование и использование мотивов поведения индивида	2

3.2. Практическое упражнение «Факторы мотивации»

Цель.

Отработать методику поиска, установления и использования приоритетного ранжирования факторов мотивации индивидуума.

Задание.

Проранжируйте факторы мотивации поведения индивида, заполнив табл. 3.2.

Таблица 3.2. Ранжирование факторов мотивации

Фактор	№	Фактор	№	Фактор	№
Активизация	5	Интересы	4	Побуждение	1
Воспитание	2	Инновация	7	Подготовка	11
Гуманизация	14	Конфликт	8	Поощрение	13
Должность	6	Обучение	10	Развитие	15
Инициирование	3	Отбор	9	Стимулирование	12

3.3. Практическое упражнение «Механизм организационного поведения»

Цель.

Узнать, закрепить и научиться применять логическую последовательность формирования и использования основных факторов мотивации поведения индивида.

Задание.

Используя определения понятий, выделите в табл. 3.3 основные факторы, рычаги и инструменты механизма организационного поведения и обозначьте порядковыми номерами логическую последовательность их формирования и применения.

Таблица 3.3. Последовательность формирования составляющих механизма организационного поведения

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
Авторитет	–	Инстинкты	2	Настроение	–	Стимулы	9
Активность	–	Интересы	7	Позиция	–	Темперамент	3
Взаимность	–	Качества	1	Потребности	4	Характер	5
Зависимость	–	Мотивы	8	Сознание	6	Цели	10

3.4. Практическое задание «Стили организационного поведения»

Цель.

Закрепить представления о составе, содержании и особенностях проявления различных стилей поведения.

Задание.

Используя типологию стилей организационного поведения из табл. 3.4, проиллюстрируйте представленные в ней стили примерами из вашей практики и проанализируйте особенности каждого из стилей.

Таблица 3.4. Типология стилей организационного поведения

Название стиля	Краткая характеристика	Пример
Автократический	Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении	
Авторитарный	Опирается на добровольное признание и следование исключительности авторитета, статуса, имиджа	
Административный	Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных процедур	
Анархический	Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок законов и норм	
Бюрократический	Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации	

Название стиля	Краткая характеристика	Пример
Демократический	Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активизации деятельности каждого	
Диктаторский	Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полномочия в действиях и оценках	
Коллегиальный	Основывается на обязательности совместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий	
Конформистский	Изначально ориентируется на адаптивное поведение, подчинение, подстройку, приспособление	
Корпоративный	Создает, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей	
Либеральный	Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий	
Сепаратный	Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления, конкуренции	

3.5. Практическое упражнение «Сравнительный анализ стилей организационного поведения»

Цель.

Закрепить понимание сходств и различий рассмотренных стилей организационного поведения.

Задание.

На основе представленных в упражнении 3.4 характеристик, ваших собственных наблюдений и оценок проранжируйте типы стилей организационного поведения по выделенным критериям:

- степени жесткости (1);
- оперативной эффективности (2);
- ориентации на стратегию (3);
- частоте применения (4);
- другим (предложите свои критерии).

Таблица 3.5. Сравнительный анализ стилей организационного поведения по заданным критериям

№	Типы стилей / приоритеты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Автократический										
2	Авторитарный										
3	Административный										
4	Анархический										
5	Бюрократический										
6	Демократический										
7	Диктаторский										
8	Коллегиальный										
9	Конформистский										
10	Корпоративный										
11	Либеральный										
12	Сепаратный										

3.6. Практическое упражнение «Мотивы и стимулы»

Цель.

Сформировать навыки диалектического анализа мотивов и стимулов организационного поведения.

Задание.

Расставьте по строкам матрицы сравнительного анализа мотивов и стимулов, соответствующим различным критериям, следующие характеристики: административный, внешняя, внутренняя, иерархический, индивидуальные, непосредственная, общие, объективная, опосредованная, первичные, побуждение, принуждение, производные, социальные, субъективная, частные.

Таблица 3.6. Сравнительный анализ мотивов и стимулов

№	Критерии	Мотивы	Стимулы
	Природа возникновения	внутренняя	внешняя
	Порядок становления	первичные	производные
	Основы формирования	индивидуальные	социальные
	Структура построения	субъективная	объективная
	Методы применения	частные	общие
	Форма действия	опосредованная	непосредственная
	Сущность действия	побуждение	принуждение
	Инструментарий	психологический	административный

3.7. Практическое упражнение «Соответствие мотивов и стимулов»

Цель.

Закрепить понимание соответствия между мотивами и стимулами организационного поведения.

Задание.

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в табл. 3.7.

2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец табл. 3.7.

Таблица 3.7. Соответствие мотивов и стимулов

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1	Деньги	Благосостояние
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

3.8. Практическое упражнение «Определение стимулов и антистимулов персонала»

Цель.

Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

Задание.

1. Приведите фотографию «5 × 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив табл. 3.8 и табл. 3.9.

3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Этапы работы.

1. Сначала слушатели работают индивидуально, заполняя табл. 3.8 на примере своей организации для конкретной категории персонала.

2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.

3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Таблица 3.8. Фотография стимулов и мотивов работников организации

Стимул	Ранг для данной должности	Мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Таблица 3.9. Фотография антистимулов и антимотивов работников организации

Антистимул	Ранг для данной должности	Антимотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

3.9. Разбор конкретной ситуации «Витрина А»

Цели:

- ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;

- развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;
- отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

Задание.

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

Ситуация «Витрина А»¹.

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34% в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», — вспоминает В. Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (*human resources*).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшить с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована *Latinos Party* — специально оформленное место под вечеринку — и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие — общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова — его собственное ноу-хау.

¹ По материалам журнала «Компания», № 41, 2000; газеты «Ведомости», 29.11.2000 г.

Самое свежее нововведение — отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», — говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, — это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», — объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела — \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», — говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отсланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, — рассуждает гендиректор “Витрины А”. — Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, — говорит В. Куликов. — Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается с ро-

ком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. — до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство *Inter Matrix Group*. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, — говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании *Kelly Services*. — Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников — материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, — считает М. Вишнякова. — Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная — за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается».

Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

3.10. Разбор конкретной ситуации «Как мотивировать сотрудников?»

Цель.

Отработать навыки анализа реальной ситуации.

Задание.

1. Определите, какие положения из предлагаемых в статье целесообразно использовать в вашей организации, а какие невозможно и почему.

2. Выявите, в чем могут заключаться сложности практического использования выдвинутых предложений.

3. Определите, элементы каких теорий мотивации использованы в сделанных предложениях.

Ситуация «Как мотивировать сотрудников?»¹.

Большинство людей на вопрос о том, зачем они работают, не мудрствуя, ответят, что им нужно зарабатывать на жизнь. И будут правы — первопричина выхода на рынок труда в качестве наемного работника именно такова. Более того, многие искренне считают, что этим все и ограничивается, до тех пор, пока в один не слишком прекрасный день не начинают испытывать гнетущее ощущение, будто они что-то в этой жизни упускают. И тогда выясняется, что деньги, как говорят математики, необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы не чертыхаться, просыпаясь по понедельникам.

Человек — мера всех вещей.

Канонический пример немотивированного сотрудника — древнегреческий раб. Имущества он не имел, в результатах труда заинтересован не был, и даже за человека его не считали. Не в последнюю очередь благодаря этому рабство пало, человечество записало сей факт в учебники истории и с тех пор старалось хоть как-нибудь стимулировать работника.

На Западе возникали различные мотивационные теории, со всех сторон рассматривали пирамиду потребностей Маслоу, закон баланса Адамса, а также теорию Герцберга. У нас же, когда с появлением рынка стройная советская система стимулирования труда на партийно-профсоюзной основе претерпела как структурную, так и идейную деформацию, народ побросал в угол переходящие красные знамена,

¹ По материалам: *Денисова Д.* Продавец счастья // *Эксперт/* — 2003. — № 34. — С. 34–46.

экраны соцсоревнований и доски почета и ринулся укреплять экономические позиции, несколько подзабыв по дороге про человеческий фактор. Оказалось, что про него забыли напрасно. Сегодня лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие компаний.

По данным исследования нашего журнала «Стиль жизни среднего класса», треть представителей этого слоя, тех самых менеджеров, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, готовы сменить работу, как только им предложат что-нибудь более привлекательное. Теперь представьте, что это в вашей фирме треть сотрудников одной ногой стоит за дверью. Можно ли после этого считать, что они работают с полной отдачей? Тот же. Неудивительно, что слабая мотивация персонала занимает третье место в перечне причин, препятствующих росту бизнеса, — этот вывод содержится уже в другом исследовании: «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний», проведенном Ассоциацией менеджеров и консалтинговой компанией *Accenture*. Соответственно, высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Но как же их, таких мобильных, мотивировать? Как заставить любить и ценить место, где они работают?

«У каждого человека есть мотивы, которые им движут в жизни. Маслоу, теорией которого все размахивают, был психоаналитиком и исследовал людей вообще, а не “людей на работе”. Его пирамида — результат общения с пациентами, — говорит Сергей Ряковский, заместитель гендиректора по кадровой политике ОКБ Сухого, — и он категорически возражал, когда ее пытались в лоб переносить на работу. Я с ним согласен. Мотивация “человека работающего” — гораздо более тонкий и прикладной момент. Компанию, то есть руководителя и собственника, волнуют только те мотивы сотрудников, которые будут полезны для компании, и те, которые могут работать против нее. Традиционные теории мотивации плохи тем, что не дают конкретных подсказок: что делать с человеком, чтобы он себя вел на работе так, как это полезно для работы».

Итак, поскольку дела с теорией обстоят не ахти как, мы пойдем по пути анализа практики и, собрав воедино кейсы многих современных российских компаний, построим свою, очень прикладную, пирамиду. Ее можно представить в виде трех этажей, условно названных так: «про деньги», «не совсем про деньги», «совсем не про деньги».

Первый уровень — про деньги.

«А чего тут мудрить? — спросите вы. — Надо платить людям большую зарплату, и все». Оказывается, не все. Оставим в стороне вопрос о размере зарплаты, заметим лишь, что для рядового персонала она должна быть достойной, ее должно в принципе хватать на жизнь. Речь же сейчас о другом. А именно, о том, что в наши дни даже сей простой и древний, как сама жизнь, акт материального вознаграждения за труд требует соблюдения определенных условий.

Так, по мнению многих HR-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни тицилось руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и в том случае, если не вполне понятно, почему Вася получает 500 единиц условных денег, а Петя — 1000, в головах сотрудников рождаются совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому лучше покажите каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и расскажите о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты.

Если у вас крупное предприятие, используйте для этого возможности информационной системы управления, которая там наверняка установлена, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для персонала. «Управленческая система позволяет формализовать критерии и алгоритмы расчета материальной части мотивации, — говорит Михаил Панченко, руководитель отдела бизнеса и сервиса SAP, — и тогда менеджер может сделать процесс повышения зарплаты или расчета бонусов достаточно объективным. Важно, что система прозрачна для сотрудников. Человек знает, сколько и за что он получит».

И еще деликатный момент, о котором напоминает Сергей Ряковский. Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией как повышение. Люди ходят в магазины и все понимают. Индексация — дело хорошее, но она направлена на поддержание «гигиенических факторов», по Герцбергу, а отнюдь не на воодушевление сотрудников.

Кроме зарплат, как известно, деньги выдают в виде премий. «Ну, это уж точно хорошая мотивация», — скажете вы. Да, но при одном условии: премия должна быть правильно позиционирована как в сознании работника, так и в вашем собственном. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, — в этом случае она воспринимается как часть зарплаты.

«Премия сотруднику, — говорит Сергей Ряковский, — это реализация с помощью денег его потребности в уважении и самовыражении.

Человек сознает, что он добился такого результата, который руководство признало и не пожалело денег, чтобы его оплатить. При этом работает не сумма, а факт ее получения. Конечно, она не должна быть слишком маленькой, ведь тогда как раз мотив уважения страдает».

Премии также могут использоваться в качестве альтернативы штрафам — когда премируют за правильное поведение вместо наказания за неправильное. Не опаздываете — вам платят. Не теряете документы — тоже платят. Работаете без аварий определенное количество часов — получаете премию.

Можно явно обозначить качества сотрудника, полезные для организации, и вознаграждать за их проявление. Такой подход реализован, например, в компании «Катрис-Комплект». Там к количественной части денежной мотивации менеджеров по продажам, то есть премиям за перевыполнение плана, добавили качественную: ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. «Мы премируем их традиционным способом — деньгами, — рассказывает менеджер по персоналу Виктория Пиримова, — но критерии у нас нетрадиционные. Это стимулирует их профессиональную самореализацию».

Денежная западня.

Итак, нижний уровень мотивационной пирамиды «закрывается» выплачиваемыми работнику деньгами. Допустим, вы все сделали правильно, и ваши сотрудники получают неплохой доход. Зачем же тогда переходить на средний и верхний уровни?

Во-первых, для компании очень плохо, если у большинства сотрудников количество зарабатываемых денег становится пунктиком. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти. Особенно это характерно для развивающихся рынков. «Мы находимся на стадии молодого капитализма, — объясняет распространенность этого феномена в России Сергей Ряковский. — При социализме все жили в одном зарплатном коридорчике. А сегодня каждый может заработать сколько угодно, и мы как страна в целом еще не наелись денег. Нам бы денег, денег и еще раз денег — даже не как средства к существованию, а как показателя, что мы чего-то можем. И многие работодатели ловятся на это. Они думают, что если люди идут на работу, чтобы получить денег, надо им положить больше денег, и они будут хорошо работать. Но не тут-то было. Денег владелец прибавляет, но сотрудник-то знает, что всегда можно найти еще долларов на сто-двести побольше.

И как только находит, он уходит туда. А *искать* он перестает, когда созревает до того, что есть и другие ценности».

Во-вторых, напомним, что в классическом варианте мотивационной пирамиды эти самые «другие ценности» вступают в действие автоматически, сразу после того, как человек обеспечивает собственные элементарные потребности — выживание и безопасность.

Более того, начиная с определенного уровня благосостояния, наступает просто насыщение доходом. Повышение зарплаты на 3% ежегодно, которое так любят некоторые руководители, Ирина Дресвянникова, кадровый консультант консалтинговой группы «Системы эффективных технологий», считает отнюдь не мотивирующим фактором, а выброшенными из кармана владельцев деньгами. И вообще, к своему новому доходу человек привыкает в среднем за квартал, дальше его «цеплять» перестает. А поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, как и возможности поднять человека вверх по карьерной лестнице или дать ему новое интересное задание, то, видя такой потолок, человек либо ослабляется, либо разражается, либо начинает работать на сторону — и часть его ресурсов утекает из компании.

Кроме того, по мнению многих менеджеров по персоналу, между высокооплачиваемым работником и работодателем постепенно нарастают два конфликта. Один из них связан с желанием руководителя контролировать и загружать своих суперспециалистов и топ-менеджеров в любое время дня и ночи, вызванным навязчивой мыслью: «Я ему столько плачу, он же должен это отработать!» В результате «богатому» сотруднику бывает некогда с толком потратить то, что он заработал, поскольку помимо работы и сна жизни у него практически не остается. Согласно закону психологии, у него происходит нарушение баланса входа и выхода, то есть ресурсов, временных или финансовых, на восстановление не хватает. Светлана Блохина, директор по персоналу компании «Максус», называет это нарушением экологии работника.

Причина другого конфликта — отсутствие у руководителя, вложившего массу сил и времени в своих непосредственных подчиненных, уверенности в том, что они не уйдут сразу же, как только столкнутся с неизбежным зарплатным и карьерным потолком. Причем уйдут неожиданно и, как правило, в тот самый момент, когда руководитель несколько расслабился и решил, что этот участок тыла у него надежно прикрыт.

В общем, для руководителя, попавшего в подобную западню, нет другого способа из нее выбраться, кроме как по-новому взглянуть на себя и свою компанию. Ирина Дресвянникова, например, предлагает

взглянуть на себя как на продавца: «Задача бизнесмена, по сути, продать рабочие места в своей компании. Причем он должен их продавать одним и тем же сотрудникам каждый день».

Попробуйте ответить на вопрос: почему данный конкретный человек, обладая параметрами, которые востребованы на рынке, и имея возможность устроиться где-то еще, должен прийти именно в вашу компанию? Вот тут и начинается интерес к тому, а что бы такого для него еще можно было сделать. То есть проблема мотивации сводится к проблеме заинтересованности людей в вашем бизнесе.

Мы переходим на второй уровень нашей мотивационной пирамиды, где речь пойдет не совсем про деньги.

Выбор и игра.

«Неденежная зарплата», или соцпакет, воспринимается одновременно как знак принадлежности к компании и проявление ее заботы о сотруднике. Вообразить себе эффективную систему мотивации без него сложно. Однако предоставление всем подряд стандартного набора («медстраховка–обед–мобильный») может и не сработать как мотивирующий фактор, потому что не будет восприниматься как льгота. Например, если человек этим не пользуется. Компания рискует выбросить кучу денег, заплатив за фитнес-клуб для всех, при этом сотрудники и не вспомнят о клубе, если их спросить, что есть в компании помимо зарплаты. Ну не ходят они туда. Далеко или времени нет. А «наверху» считают, что очень даже заботятся о сотрудниках и недоумевают по поводу их черной неблагодарности в смысле отсутствия приращения трудового энтузиазма.

Выход можно найти, предоставив сотрудникам возможность выбора льгот. Так, в компании *Mirantis* придумали систему под условным названием «Кафетерий». Идея кафетерия — свободный выбор блюд из ассортимента. После окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. У тебя 4 балла — вот корзина бенефитов, выбирай, что тебе надо, на эти 4 балла: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, страхование жизни. Выбирать «призы» можно раз в год. Раз в полгода балл растет «за выслугу лет». Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и *HR*-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным правилам.

Каждая должностная позиция имеет вес: чем выше позиция, тем выше баллы (поэтому не надо думать, как сделать компенсационный пакет для топ-менеджера, — он автоматически будет больше, чем у ни-

жестоящих сотрудников). Если не хватает баллов, существует кредит. «Бенефит “отпуск” появился благодаря обратной связи с персоналом, — рассказывает Марина Симонова, руководитель службы персонала. — “А что у нас там по бенефитам?” — интересовался народ. Я: “А что вы хотите?” — “Ну что-нибудь там с отпуском бы”. Появился отложенный денежный бенефит, его можно взять к отпуску и сделать его для себя более приятным: например, повысить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

У такой системы есть два риска, считает Сергей Ряковский. Во-первых, иногда ее довольно сложно администрировать. Во-вторых, есть риск усложнить процедуру получения «приза». Если на дорожку в булинг надо записываться за два месяца, писать заявление и заверять в трех инстанциях, это типичное не то.

Продолжаем исследовать не совсем денежные способы мотивации.

Хорошо, когда зарплата приличная и коллектив душевный. Премия есть и позиционируется вроде правильно. Сидит себе менеджер, план продаж выполняет, прибыль приносит, претензий к нему формально никаких нет и быть не может. Стабильность. Но для компании это стабильность со знаком минус: о продвижении на рынке, не говоря уж о захвате лидирующих позиций, речи уже не идет. Как говорят в «Системах эффективных технологий», в последнее время многие клиенты к ним приходят со словами: «Продажи остановились. Продавцы зарабатывают хорошие деньги и говорят, что им достаточно. Помогите сделать что-нибудь, чтобы им было интересно». В компании «Катрис-Комплект» с помощью консультантов справились с подобной проблемой, поняв, что, хотя денежный азарт у сотрудников пропал, а с ним и интерес к работе, — вакантное место объекта азарта можно занять чем-нибудь другим. Этим другим оказалась игра.

«Мы провели исследование производительности труда менеджеров, — рассказывает Виктория Пиримова, — и увидели, что у них далеко не полностью загружено рабочее время». Изменять план каждому менеджеру смысла не было: если человек и так работает хорошо, зачем менять его стиль работы, получать конфликт непонимания с его стороны и ждать, пока он перепривыкнет? Денежные надбавки за перевыполнение плана присутствовали, но особо не мотивировали. Тогда в «Катрис-Комплексе» придумали морковки — наподобие тех, которые вешают перед осликом, чтобы он бежал в нужном направлении, только в данном случае их сделали вполне достижимыми.

За каждую дополнительную единицу сверх плана менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество

баллов — морковку. Список морковок составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, театр или музей), до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, — говорит Виктория Пиримова, — главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер — любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка “столлик в пивном баре”. И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».

Морковки выдаются по итогам квартала. Накопил три морковки — в следующем квартале каждый месяц ходишь с ребенком в дельфинарий или с женой в Большой театр. Или копишь, например, на турпоездку — баллы в течение года не сгорают.

Один нюанс. «Плюс балл» полагается за то, что ты на единицу больше плана заработал, но есть и «минус балл» — если на единицу недо-выполнил. Иначе получилась бы не мотивационная схема, а мешок деда-мороза, в котором заведомо что-то болтается. И еще что важно. Система прозрачная, в ней нет субъективизма — менеджер знает и свои баллы, и имеющиеся морковки, может все для себя посчитать и распланировать и не зависит от доброй воли Ивана Ивановича.

«Уже сейчас можно сказать, что мы достигли своей цели — сдвинули их с мертвой точки, рост пошел, — утверждает Виктория Пиримова. — Пусть люди приносили десять единиц, а сейчас приносят одиннадцать, самое главное, что они настроены копить на крупные морковки и, соответственно, наращивают активность. И еще мы знаете что почувствовали? Сплоченность в коллективе. Есть общая цель — морковки. Они получают морковку и делятся своими положительными эмоциями. И элемента зависти практически нет, поскольку это не деньги, что снижает конфликтность и тревожность в коллективе. После этого можно говорить о команде, единомышленниках, о людях, у которых есть общая цель, помимо того, что они продают товар».

И вот человек трудится на своем рабочем месте, получая достойную зарплату, премию и устраивающий его соцпакет. При этом у него даже есть возможность немного поиграть на работе, выбирая бенефиты или морковки. Но через некоторое время выясняется, что и этого мало.

Свобода: совсем не про деньги.

«Когда сотрудники заработали столько, что смогли купить квартиру, машину и какое-то количество денег отложить, денежная мотивация вообще перестает действовать, — утверждает Ирина Дресвянни-

кова. — Они для того, чтобы этого достичь, не по-детски выложились на работе. Как правило, бизнес — это многократное повторение одного и того же, рутинная работа, а недостатка творчества у наших людей нет, у нас его избыток. И у людей появляется ощущение, что за свой труд они получили меньше, чем вложили (и, строго говоря, они правы — это принцип бизнеса). Эти ощущения начинают мешать».

И тогда (а иногда и вне зависимости от этого) люди ищут свободы. Свободы распоряжаться своей жизнью и реализовать себя — уже не только как профессионала, а как личность вообще. Работодатель может им в этом помочь.

Единственное необходимое условие здесь — совпадение базовых ценностей компании и сотрудника. Вот почему при приеме на работу не так важно то, что человек умеет делать, как то, зачем он сюда пришел. «Задача на этапе подбора — как можно быстрее выяснить базовые ценности того, кто пришел, и как можно быстрее транслировать ему ценности компании, — говорит Ирина Дресвянникова. — И если ценности совпадают, но человеку не хватает квалификации, все равно можно брать. Квалификация приобретается. А вот если есть принципиальные расхождения в структуре ценностей, то бесполезно растить квалификацию. Мы нанимаем на работу жизненные позиции, а не диплом об окончании чего-то».

Когда перед Мариной Симоновой была поставлена задача сделать *Mirantis* компанией номер один на рынке в плане привлекательности работодателя, она еще на этапе собеседования с кандидатами начала выяснять, что им нужно для счастья. «Прежде всего, мы должны были понять, чего бы хотелось людям, с которыми мы будем строить свой бизнес, в какой ситуации они будут чувствовать себя более счастливыми», — говорит она.

Ценностный подход к подбору сотрудников может предупредить традиционную проблему — конфликты с начальством. «Твой менеджер — это неожиданная, но очень весомая и важная часть твоего компенсационного пакета. — утверждает Марина Симонова. — Если ты попадаешь к человеку, с которым тебе будет комфортно работать, ты с ним “на одной волне”, то ты удержишься на этой работе гораздо дольше, чем в другом месте, где тебе будут даже больше платить, но отношения с руководителем не заладятся».

Любой человек испытывает потребность в развитии — но не всегда в профессиональном. Есть компании и люди, которые в этом вопросе счастливо совпадают: постоянный профессиональный рост и для тех, и для других является одной из главных ценностей. Чаще прочих этим

могут похвастаться IT-компаниями. Но так бывает не всегда. Если обучение — необходимый элемент пребывания в вашей фирме, не забудьте предупредить об этом кандидата на собеседовании. Гораздо проще отсеивать не желающих учиться еще на этапе интервью.

Впрочем, задача службы HR — сделать все, чтобы обучение мотивировало. «Зачастую на вопрос: “Как вы позиционируете обучение?” нам отвечают: “Мы разошлем сотрудникам приказ явиться тогда-то и туда-то на тренинг”, — рассказывают консультанты в “Системах эффективных технологий”. — Разумеется, о мотивированности персонала на обучение при такой постановке речи идти не может!» Консультанты в этих случаях сами беседуют с будущими участниками тренинга и объясняют им, что руководство компании заказало такое дорогое обучение, чтобы их профессиональный уровень и стоимость на рынке повысились. Повышение стоимости на рынке — это мотивирующий фактор почти для всех.

Особенно эффективно это работает в сочетании с возможностью карьерного роста.

В компании *Philips* разработали ноу-хау — *early detection talent development scheme* (схема развития талантов с ранних ступеней). Члены *Senior Executive Team* проводят встречу по «определению таланта» среди местных менеджеров и посылают успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов в международные центры развития компании, где их лидерские качества развиваются дальше, они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками *Philips*. «После того как эта программа была запущена, — рассказывает глава представительства *Philips* по России и Белоруссии Тон ван Молл, — мы провели исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!»

Иногда для свободы самореализации достаточно возможности располагать своим временем. Поняв это, в компании *Mirantis*, например, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно. Время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще дол-

жен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы.

Ну и, наконец, у человека может возникнуть потребность быть оцененным за свои достоинства, даже если они не связаны напрямую с бизнесом. И это только на первый взгляд лежит вне рассматриваемой проблемы. «Есть очень важный момент, который нельзя просмотреть, — предупреждает Марина Симонова. — Демотивация сотрудника легко возникает, если какие-то его, как ему кажется, важные способности, умения, знания — то, что он в себе очень ценит, — почему-либо не задействованы. Если это долго остается невостребованным, то человек теряет интерес и к своей основной работе. Хорошо, если это можно заметить и что-то по этому поводу сделать». Пример из практики *Mirantis*. Сотрудник — явный лидер, но нет для него войска, его рабочая группа состоит из трех человек, все на равных, строить некого. В приватной беседе выяснилось, что он фанат кофе. Ему и предложили: давай организуем в компании кофейный клуб, а тебя назначим президентом. Человек расцвел. Теперь он занимается маркетингом кофе, закупками, в клубе проходят презентации, дегустации новых сортов. На таких мероприятиях идет неформальное общение, что очень важно, поскольку программисты по характеру обычно интроверты. А во время таких кофейных встреч они разговаривают, профессиональные проблемы обсудят. Результат: то, что требовалось для самореализации одному сотруднику, оказалось очень полезно и для компании.

3.11. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
2	1. Понятие «мотивация» означает: а) активизацию; б) побуждение; в) поощрение; г) принуждение; д) стимулирование	4 5 3 0 0
3	2. Спектр мотивов определяется: а) вероятно; б) индивидуально; в) объективно; г) субъективно; д) целенаправленно	3 4 2 5 1

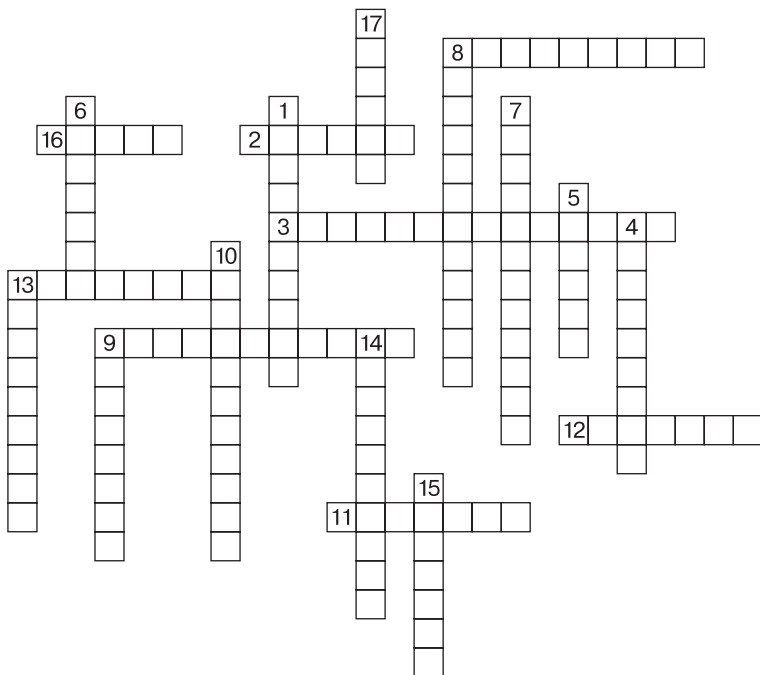
Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	3. Сущность мотивации заключается в: а) взаимопонимании; б) воспитании; в) зависимости; г) отношении; д) поведении	– 4 3 5 –
2	4. Сущность стимулирования проявляется в: а) активизации; б) деятельности; в) предсказуемости; г) развитии; д) синергии	5 3 1 2 4
1	5. Стимулы воздействуют на: а) взгляды; б) инстинкты; в) интересы; г) мотивы; д) потребности	– 2 5 3 4
2	6. Цели стимулирования проявляются в: а) объединении; б) отношении; в) взаимосвязи; г) распределении; д) соответствии	1 4 5 3 2
2	7. Мотивация и стимулирование: а) взаимодействуют; б) координируются; в) кооперируются; г) самостоятельны; д) являются синонимами	5 4 3 2 0
3	8. Результативность мотивации определяется: а) корпоративностью; б) взаимодействием; в) активизацией; г) экономичностью; д) эффективностью	0 4 5 1 3
2	9. Результативную мотивацию характеризует: а) сплоченность и активность участников организации; б) самостоятельность и ответственность исполнителей; в) инициатива и предприимчивость работников; г) благоприятный морально-психологический климат;	0 4 5 1

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
	е) эффективность работы организации	3
2	10. Природа мотивации обуславливается: а) объективно, на основе необходимых потребностей человека; б) субъективно, в соответствии в индивидуальными особенностями; в) смешанно, в процессе функционирования и развития личности; г) эволюционно, закрепляя положительные факторы; д) случайно, во взаимодействии с внешней средой	2 4 5 3 1
1	11. Действенность стимулирования обеспечивается: а) жестким и безусловным принуждением; б) опасением потери ресурсов и понижения имиджа; в) угрозой негативной оценки и соответствующих последствий; г) стремлением к получению ресурсов и расширению возможностей; д) социальной значимостью	3 4 5 1 2
1	12. Интересы и потребности различает: а) осознанность выделения приоритетов; б) потенциал расширения и совершенствования; в) эффективность целенаправленного использования; г) возможность адаптации и регулирования; д) вероятностный характер удовлетворения	3 4 1 5 2
2	13. Результативная мотивация устраняет: а) потребность в дополнительном стимулировании; б) неустойчивость функционирования организации; в) возникновение и нарастание большинства конфликтов; г) противоречия между руководителями и подчиненными; д) тенденции к дезорганизации и нарушению дисциплины	4 3 5 2 1
3	14. Последствия эффективной мотивации обеспечивают: а) самостоятельность функционирования; б) инновационность участия; в) ответственное взаимодействие; г) целенаправленное сотрудничество; д) саморегулирование и оптимизацию отношений	3 2 1 5 4
2	15. Стимулирующее воздействие характеризуется: а) универсальностью постановки и применения; б) четкой направленностью на мотивы конкретного работника; в) необходимостью адаптации к условиям применения; г) ответственностью субъекта за выбор и применение; д) обязательностью соблюдения нормативных положений	2 3 4 1 5

3.12. Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

2. Создатель научного менеджмента.
3. Процесс расширения сферы деятельности предприятия в целях снижения риска, повышения степени выживаемости фирмы.
8. Система управления фирмой, при которой особое внимание уделяется изучению рынка.
9. Функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.
11. Экономические отношения по образованию и использованию фондов денежных средств.
12. Обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации.
13. Управленец.
16. Форма легального отстаивания интересов определенных социальных групп.

По вертикали.

1. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей.
4. Нововведение, внедрение чего-либо нового.
5. Ученый, выделивший 5 основных функций менеджмента.
6. Форма объединения, для которой характерно единство собственности и контроля.
7. Стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности организации.
8. Совершенствование действующих машин, оборудования и приведение их в состояние, отвечающее современному технико-экономическому уровню.
9. Количественный и качественный учет и оценка результатов работы организации.
10. Самостоятельно хозяйствующий субъект, преследующий коммерческие цели при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг.
13. Активизация людей на выполнение поставленных целей.
14. Долгосрочное вложение денег в предприятие.
15. Один из факторов производства.
17. Создатель «иерархии потребностей».

Ответы.*По горизонтали.*

2. Тейлор.
3. Диверсификация.
8. Маркетинг.
9. Координация.
11. Финансы.
12. Прибыль.
13. Менеджер.
16. Лобби.

По вертикали.

1. Менеджмент.
4. Инновация.
5. Файоль.
6. Концерн.
7. Планирование.
8. Модернизация.
9. Контроль.
10. Предприятие.
13. Мотивация.
14. Инвестиция.
15. Капитал.
17. Маслоу.

Глава 4

Формирование группового поведения в организации

Группы играют все большую роль в деятельности организаций. Групповое поведение — важная составляющая организационного поведения. Люди образуют группы по ряду причин, рассматриваемых классическими теориями группообразования. Кроме того, работая в группе, люди могут удовлетворять свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.

В своем становлении и развитии группы проходят ряд стадий. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. На каждой из этих стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают самое непосредственное влияние на эффективность групповой работы. Групповые характеристики придают функционированию группы определенность, что, в свою очередь, важно как для ее членов, так и для менеджмента организации. Менеджеры должны знать характеристики и особенности поведения групп, чтобы подготовиться к возможным последствиям (положительным или отрицательным) групповой деятельности. Они могут продумать, как следует изменить восприятие, установки, мотивацию членов группы, чтобы повысить результативность групповой работы для достижения целей организации.

Члены группы играют в ней определенные роли: формальную и неформальную. При этом большинство людей может играть несколько неформальных ролей. Это обуславливает сложность индивидуально-группового поведения.

Группы могут классифицироваться по ряду признаков. Среди множества видов групп наибольший интерес вызывают неформальные группы. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать потенциальные преимущества неформальных групп, менеджмент должен признать их существование, взаимодействовать с ними, привлекать к принятию решений, прислушиваться к мнению их неформальных лидеров.

В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и деятель-

ность принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций.

Предлагаемые в данной главе тесты и упражнения помогут закрепить знания основ формирования группового поведения в организации, приобрести навыки анализа конкретных ситуаций, связанных с поведением руководителей и сотрудников в группе и конкретными проблемами групповой работы.

4.1. Практическое упражнение «Этапы развития группы»

Цель.

Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

Задание.

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 4.1.

Таблица 4.1 Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.

7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о целесообразности дальнейшего существования группы.

8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.

9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

Ответы.

1. Формирование: 2, 4.

2. Бурление: 2, 9.

3. Нормирование: 3.

4. Выполнение работ: 1, 4, 5, 6, 8, 9.

5. Расформирование: 7.

4.2. Практическое упражнение «Нормы поведения»

Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл. 4.2.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица 4.2. Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм

1. Качество — главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

Ответы.

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12.

2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.

3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

4.3. Практическое упражнение «Поведение руководителя группы»

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель.

Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 4.3 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 4.3. Ситуации, характеризующие поведение руководителя

№	Ситуация	Поведение руководителя	
		удовлетворяет членов группы	приносит разочарование
1	Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы		
2	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение		
3	Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.		
4	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения		
5	Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы		
6	Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера		
7	Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами		
8	Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членам группы		
9	Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

Ответы.

Удовлетворяют членов группы: 3, 5, 8, 9.

Приносят разочарование: 1, 2, 4, 6, 7.

4.4. Практическое упражнение «Групповая сплоченность»

Важной интегральной характеристикой группы выступает сплоченность. Она оказывает большое воздействие на индивидуальное поведение, результаты работы группы и, в конечном счете, организации в целом. Поэтому крайне важно знать определяющие ее факторы и характер их влияния. Это позволит менеджерам повышать или понижать групповую сплоченность, добиваясь тех целей, которых они хотят достичь.

Цель.

Приобрести навыки анализа факторов, влияющих на групповую сплоченность.

Задание.

Проанализируйте предложенные в табл. 4.4 факторы. Определите характер влияния отдельных факторов на групповую сплоченность, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 4.4. Факторы, влияющие на групповую сплоченность

№	Фактор	Характер влияния на групповую сплоченность	
		повышает	понижает
1	Число членов группы — 7 человек		
2	Однородная половозрастная структура группы: мужчины от 30 до 35 лет		
3	Группа только что создана		
4	Руководство организации придает большое значение созданию и работе данной группы		
5	Руководство организации придерживается мнения, что каждый ее сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности		
6	Перед группой поставлена сложная нестандартная задача		
7	Сотрудники, включенные в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга		
8	Каждый член группы имеет высокую квалификацию		
9	Отбор в группу производился очень тщательно, в несколько этапов		
10	Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включенных в нее членов		

Ответы.

Повышают групповую сплоченность: 1, 2, 4, 5, 9, 10.

Понижают групповую сплоченность: 3, 6, 7, 8.

4.5. Практическое упражнение «Формирование управленческих команд»

Для российских компаний в настоящее время важной проблемой становится формирование и эффективное функционирование управленческой команды (команды менеджеров). Об этом говорят неоднократно проводившиеся опросы руководителей компаний (см. журналы «Эксперт», «Секрет фирмы» и др. за 1999–2003 гг.).

Цель.

Получить представление о принципах формирования управленческой команды.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 4.5 формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив табл. 4.5.

Основные принципы формирования управленческих команд.

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией.

Таблица 4.5. Характеристика принципов формирования управленческих команд

Сущность принципа	Название принципа
Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	
Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями	

Таблица 4.5 (окончание)

Сущность принципа	Название принципа
Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта	
Чтобы совместно решать проблемы, необходимо обеспечить каждому члену команды свободный доступ к информации, чтобы он мог знать то, что знает руководитель и другие члены команды, и обмениваться с ними информацией. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться	
В команде все должны правильно представлять себе цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды. Кратко этот принцип можно сформулировать так: «Мы в одной лодке»	

Ответы.

3, 4, 1, 5, 2.

4.6. Практическое упражнение «Анализ характеристик управленческих команд»

Цель.

Получить навыки анализа управленческих команд.

Задание.

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды — единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы — критики — организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.

9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.

10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Ответы.

2, 3, 5, 6, 8, 9, 11.

4.7. Практическое упражнение «Эффективность групповой работы»

На эффективность работы группы существенно влияет ее размер. От него зависит возможность взаимодействия членов группы друг с другом, степень их участия в групповых процессах, вероятность создания подгрупп, соперничество которых может привести к внутригрупповым конфликтам и т. д. Кроме того, следует иметь в виду, что в группах с четным числом членов чаще возникают различные разногласия и конфликты при выполнении задач, чем в группах с нечетным числом членов.

Цель.

Приобрести навыки анализа эффективности групповой работы и факторов, влияющих на нее.

Задание.

Проанализируйте перечисленные ниже эффекты групповой работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив табл. 4.6.

Таблица 4.6. Факторы эффективности групповой работы

Эффект групповой работы	Размер группы, чел.			
	2	3	5–15	более 25
1. Сплоченность				
2. Ложное согласие				
3. Снижение сплоченности				
4. Хороший потенциал взаимодействия				
5. Напряжение				
6. Конфликты				
7. Нестабильность				
8. Снижение потенциала взаимодействия				
9. Удовлетворенность				
10. Снижение удовлетворенности				
11. Рост формализма				
12. Рост коммуникативно-координационных требований				

Ответы.

- 2 человека: 2.
- 3 человека: 5, 6, 7.
- 5–15 человек: 1, 4, 9.
- Более 25 человек: 3, 8, 10, 11, 12.

4.8. Практическое упражнение «Групповое поведение»

Цель.

Проверить свои знания о групповом поведении в организации.

Задание.

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единomyслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы — важная составляющая эффективности работы организации в целом.

Ответы.

Верны утверждения: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 20, 22.

Неверны утверждения: 6, 9, 12, 15, 17, 18, 21.

4.9. Практическое упражнение «Сравнение работы индивида с работой группы»¹

Цель.

Сравнить процесс и результаты индивидуального и коллективного решения проблем.

Продолжительность — один час.

Этапы работы.

1. Участники знакомятся с проблемой кораблекрушения на Луне². Каждый участник должен выполнить задание примерно за 15 минут.

¹ Перлаки И. Нововведение в организациях. — М.: Экономика, 1981. — С. 126–129.

² Проблема взята из области космических полетов, о которой большинство участников имеют только поверхностное представление. Она приводится как упражнение потому, что в ее решении ни один работник профессионально не заинтересован. Это и позволяет сравнивать результаты индивидуального и коллективного решения проблемы.

2. Участники делятся на группы по 4–7 человек и знакомят друг друга со своими индивидуальными вариантами решения задачи. После этого группе дается полчаса для совместной выработки общего решения. Преимущества коллективного решения проблем по сравнению с индивидуальным проявляются в наибольшей степени тогда, когда группа работает так, что каждый ее член в итоге согласен с предложенной последовательностью значимости отдельных предметов¹.

Правила работы в группе.

- I. Наличие разных точек зрения на решение определенной проблемы дает положительный результат. Чем больше мнений высказано, тем выше вероятность правильного решения. Поэтому следует заинтересовать всех членов группы в том, чтобы они открыто высказывали свои взгляды. Внимательно выслушайте всех и попытайтесь понять их.
 - II. Поддерживайте только те позиции, с которыми вы полностью согласны. Не поддерживайте и не соглашайтесь с мнением того или иного члена вашей группы только потому, что перед этим он поддерживал ваши взгляды и согласился с вашей точкой зрения.
Если вам кажется, что общее согласие достигается слишком быстро, это может означать, что вы, возможно, не учли какие-то важные аспекты данной ситуации или что согласие достигается скорее из тактических соображений. Постарайтесь найти контраргументы, чтобы изучить другие точки зрения.
 - III. Не избегайте конфликтных ситуаций и конструктивной критики. Не уступайте только потому, что вы в меньшинстве, или потому, что никто не поддерживает вашу точку зрения. Не судите о качестве определенных мнений только на основании того, сколько членов вашей группы их отстаивает. Большинство тоже может ошибаться.
 - IV. Если вы поняли, что ошиблись, — открыто признайте свою ошибку. Не добивайтесь принятия вашего решения во что бы то ни стало. Старайтесь найти логичное, объективно правильное решение.
3. После выработки коллективного решения участники знакомятся с правильным ответом и подсчитывают индивидуальные и коллективные штрафные очки. Сумма индивидуальных штрафных очков дает

¹ Если в упражнении участвует много групп, то можно сравнивать процесс и результаты различных способов коллективного решения проблем. Например, одна группа может принимать решение о последовательной значимости предметов общим голосованием, а другая может выбрать руководителя, который будет иметь право решающего голоса.

результат индивидуального решения проблемы, сумма коллективных штрафных очков — результат решения проблемы в группе. Результаты заносятся в таблицу.

Результаты	Группы		
	1	2	3
Коллективный результат			
Средний результат отдельных членов группы			
Разница между коллективным результатом и средним результатом отдельных членов группы			
Самый хороший и самый плохой результаты, достигнутые отдельными членами группы			

4. Участники сравнивают коллективные результаты с результатами отдельных членов группы; обсуждают различия между ними и их причины; выявляют, что помогало и что мешало работе группы; определяют преимущества и недостатки коллективной работы; пытаются понять, что могло бы улучшить коллективное решение производственных проблем на их рабочих местах, и т. д.

Проблема: кораблекрушение на Луне.

Ваш космический корабль потерпел кораблекрушение на Луне. По плану вы должны были встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме коробка спичек, пищевых концентратов, 20 м нейлонового шнура, шелкового купола парашюта, переносного обогревателя на солнечных батареях, коробки сухого молока, двух баллонов с кислородом по 50 кг, звездной карты лунного небосклона, самонадувающейся спасательной лодки, компаса, 25 л воды, сигнальных ракет, аптечки первой помощи с инъекционными иглами и приемопередатчика с частотной модуляцией на солнечных батареях.

Жизнь экипажа зависит от того, сможет ли он добраться до станции. Ваша задача: выбрать наиболее необходимые предметы для преодоления пути в 300 км. Вы должны расположить перечисленные 14 предметов в порядке их значимости для сохранения вашей жизни. Номером 1 обозначьте наиболее значимый предмет, а номером 14 — наименее значимый.

Ответ.

Правильное решение проблемы, представленное в табл. 4.7, разработано специалистами по космическим полетам. Штрафные очки

равняются абсолютной разнице (без учета знаков «плюс» и «минус») между номерами предметов в вашем варианте ответа и в правильном. Например, если правильный номер — 8, а ваш — 6 (или наоборот), то вы получили 2 штрафных очка. Ваш общий результат равен сумме штрафных очков.

Таблица 4.7. Правильное решение проблемы кораблекрушения на Луне

Предмет	Правильный номер	Пояснения специалистов
Коробок спичек	14	На луне нет кислорода, который необходим при горении, поэтому спички совершенно не нужны
Пищевые концентраты	4	Эффективное средство для поддержания необходимой энергии
20 м нейлонового шнура	6	Могут быть использованы для преодоления скал и переноски раненых
Шелковый купол парашюта	8	Может защитить от солнечных лучей
Переносной обогреватель на солнечных батареях	12	Не нужен на солнечной стороне
Коробка сухого молока	11	Более громоздкая замена пищевого концентрата
Два баллона с кислородом по 50 кг	1	Самое необходимое для поддержания жизни
Звездная карта лунного небосклона	3	Необходима при навигации
Самонадувающаяся спасательная лодка	9	Баллоны с CO ₂ можно использовать в качестве привода для двигателя
Компас	13	Магнитное поле на Луне не поляризовано, поэтому компас в данном случае бесполезен
25 л воды	2	Необходимы для возмещения потерь влаги в организме на освещенной стороне
Сигнальные ракеты	10	Аварийные сигналы будут необходимы при приближении к станции
Аптечка первой помощи с инъекционными иглами	7	Иглы для впрыскивания витаминов, лекарств и т. д. подходят для специальных устройств в скафандрах
Приемопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях	5	Для связи со станцией приемник с частотной модуляцией применим только на небольших расстояниях

4.10. Практическое упражнение «Сокращение трудовой пассивности»

Цель.

Получить опыт разработки способов воздействия на группу с целью сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

Задание.

Разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

Ситуация.

Вы — менеджер оптово-розничного магазина, занимающегося продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчиком, так и индивидуальным покупателям.

Сотрудники магазина организованы в три группы.

1. Группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах.
2. Группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы.
3. Группа из четырех сотрудников, которые обслуживают оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов.

Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Вы удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако у вас создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, и вы сами их отыскиваете, причем некоторые продавцы в это время не заняты.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Вы часто видите, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают больше перерывов, чем им положено.

4.11. Практическое упражнение «Автомобильный салон»

Цель.

Отработать навыки анализа реальной ситуации.

Задание.

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Ситуация.

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых — продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет — кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя пло-

щадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стия — продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

4.12. Практическое упражнение «Логика»

Цель.

Выявить положительные последствия конфликтов в организации.

Задание.

1. Определите причину создавшейся ситуации.
2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

Ситуация.

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В. Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В. Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И. И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих».

Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Синицын И. Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Синицыным И. Е. и Петровичем И. И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И. И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Синицын И. Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И. И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

4.13. Тест для закрепления знаний и развития логического мышления

Вопрос 1.

Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит назва-

ние целевой или проектной, а группа, созданная для долговременного выполнения определенной функции, называется:

- 1) социально-экономической группой;
- 2) группой по интересам;
- 3) функциональной группой;
- 4) производственной группой;
- 5) постоянной группой.

Ответ: 3.

Вопрос 2.

В каждой организации всегда имеются следующие группы:

- 1) целевые;
- 2) формальные;
- 3) неформальные;
- 4) управленческие;
- 5) условные.

Ответы: 2, 3, 4.

Вопрос 3.

Ясность целей и согласие с ними членов группы предопределяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:

- 1) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности;
- 2) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным;
- 3) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы;
- 4) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы;
- 5) проводить обсуждение целей только после того, как они поставлены перед членами группы.

Ответ: 4.

Вопрос 4.

Люди образуют группы в силу следующих причин:

- 1) возможности удовлетворять потребности в общении;
- 2) пространственной близости;
- 3) общности установок и ценностей;
- 4) привлекательности целей группы;
- 5) эмоциональной близости и разделяемых чувств.

Ответы: 1, 2, 3, 4, 5 (все).

Вопрос 5.

Этапами развития группы являются:

- 1) планирование;

- 2) организация;
- 3) нормирование;
- 4) расформирование;
- 5) бурление.

Ответы: 3, 4, 5.

Вопрос 6.

Основными характеристиками группы, зависящими от типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, являются:

- 1) групповая сплоченность;
- 2) размер группы;
- 3) групповой процесс;
- 4) роли членов группы;
- 5) лидерство.

Ответы: 1, 3, 4, 5.

Вопрос 7.

Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:

- 1) система вознаграждений;
- 2) структура группы;
- 3) задачи, решаемые группой;
- 4) групповые нормы;
- 5) пространственное расположение членов группы.

Ответы: 1, 3, 5.

Вопрос 8.

Американский исследователь М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:

- 1) плановик;
- 2) организатор;
- 3) нормировщик;
- 4) разведчик ресурсов;
- 5) математик.

Ответы: 2, 4, 5.

Вопрос 9.

Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:

- 1) задачи, решаемые группой;
- 2) структуру группы;
- 3) статус членов группы;
- 4) поведение членов группы;

5) роли членов группы.

Ответ: 4.

Вопрос 10.

Оптимальный размер группы составляет:

- 1) 3–4 человека;
- 2) 5–7 человек;
- 3) 15–20 человек;
- 4) не более 3 человек;
- 5) более 20 человек.

Ответ: 2.

Вопрос 11.

Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:

- 1) сплоченность членов группы невысока;
- 2) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом;
- 3) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;
- 4) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы;
- 5) это не способствует укреплению дружеских чувств между членами группы.

Ответы: 1, 3, 4, 5.

Вопрос 12.

Ирвинг Дженис выделял следующие основные симптомы группового единомыслия:

- 1) иллюзия неуязвимости;
- 2) групповая поляризация;
- 3) рационализация;
- 4) социальная праздность;
- 5) самоцензура;
- 6) фильтрация мнений.

Ответы: 1, 3, 5, 6.

Вопрос 13.

Типами формальных групп являются:

- 1) рабочие группы;
- 2) самоуправляемые команды;
- 3) команды менеджеров;
- 4) дружеские группы;
- 5) комитеты.

Ответы: 1, 3, 5.

Вопрос 14.

Проблемы формирования и функционирования неформальных групп исследовал:

- 1) Ирвинг Дженис;
- 2) Джордж Хоманс;
- 3) Фредерик Уинслоу Тейлор;
- 4) Мередит Белбин;
- 5) Анри Файоль;
- 6) Элтон Мэйо.

Ответы: 2, 4, 6.

Вопрос 15.

Дж. Катценбах и Д. Смит в своей модели развития команды выделяют следующие типы команд?

- 1) псевдокоманда;
- 2) потенциальная команда;
- 3) формальная команда;
- 4) самоуправляемая команда;
- 5) высокоэффективная команда.

Ответы: 1, 2, 5.

Вопрос 16.

Формами взаимодействия человека и группы являются:

- 1) кооперация;
- 2) интеграция;
- 3) слияние;
- 4) конфликт;
- 5) сплочение;
- 6) конкуренция.

Ответы: 1, 3, 4.

Вопрос 17.

Из приведенных ниже утверждений правильным является:

- 1) все группы создаются для выполнения определенной функции;
- 2) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером;
- 3) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем;
- 4) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности;
- 5) все группы самостоятельно выполняют управленческие функции.

Ответ: 3.

Вопрос 18.

Эффективность групповой работы зависит от:

- 1) условий деятельности организации;
- 2) характеристик группы и стадии ее развития;
- 3) поддерживающего окружения;
- 4) характеристик членов группы;
- 5) целей и задач, стоящих перед группой.

Ответы: 1, 2, 3, 4, 5 (все).

Вопрос 19.

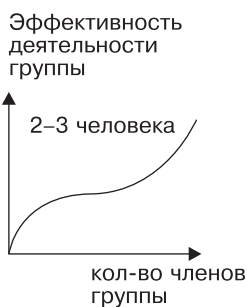
Среди приведенных ниже утверждений правильными являются:

- 1) чем больше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности;
- 2) если размер группы составляет 5–10 человек, то эффективность ее деятельности высока;
- 3) чем больше размер группы, тем ниже эффективность ее деятельности;
- 4) если размер группы не превышает 3 человек, то эффективность ее деятельности низка;
- 5) чем меньше размер группы, тем выше эффективность ее деятельности.

Ответы: 2, 3, 4.

Вопрос 20.

Какой из графиков на рис. 4.1 в наибольшей степени отражает зависимость эффективности деятельности группы от ее размера?



А



Б



В

Рис. 4.1. Иллюстрация к вопросу 20

Ответ: Б.

4.14. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	2	3
1	<p>1. Группы можно классифицировать по следующим основным признакам:</p> <p>а) форме общения, размеру, времени общения, потребностям членов группы, природе возникновения, затратам на формирование;</p> <p>б) сфере совместной деятельности, цели существования, размеру, уровню развития, характеру межличностных отношений, периоду функционирования;</p> <p>в) цели существования, уровню развития, входящим в группу субъектам, размеру, времени существования, содержанию коммуникаций, уровню стабильности существования, потребностям членов группы;</p> <p>г) размеру, уровню развития, принципу создания, цели существования, сфере совместной деятельности, реальности существования, периоду функционирования, реальному вхождению индивида в группу;</p> <p>д) цели существования, размеру, периоду создания, функциям, уровню сложности решаемых задач, формам работы, статусу членов группы</p>	<p>1</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p>
1	<p>2. К основным причинам, по которым люди объединяются в группы, относятся:</p> <p>а) желания, эмоции, возможность достижения личных целей и привлекательность групповых целей;</p> <p>б) облегчение работы (руководитель не в состоянии уделять всем одинаковое внимание, поэтому можно спрятаться за спинами других коллег), близость к месту проживания, возможность избежать личной ответственности, желание исполнять различные роли;</p> <p>в) географическая близость, возможность удовлетворения различных потребностей, схожие установки и ценности, разделяемые чувства, симпатия к целям группы, большая легкость достижения личных целей;</p> <p>г) пространственная и географическая близость, возможность удовлетворения потребностей (в безопасности, власти, общении, принадлежности, самоуважении), общность ценностей и установок, эмоциональная близость, привлекательность групповых целей, помощь в достижении личных целей, возможность получения экономической выгоды от сотрудничества;</p> <p>д) совпадение установок (в отношении власти, работы, карьеры, здоровья, политики, спорта, общения), общность затрат (можно рассчитывать на помощь коллег и на то, что они сделают при необходимости за вас работу);</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>2</p>

Тест для самопроверки (продолжение)

1	2	3
1	3. Группы проходят в своем развитии следующие стадии: а) формирование, выполнение работы, расформирование; б) создание, нормирование, регламентирование, эффективная работа, распад; в) формирование, бурление, становление норм, выполнение работы, расформирование; г) создание, регламентирование, выполнение работы, распад; д) создание, функционирование, конфликт, развитие	3 4 5 2 1
1	4. Основные характеристики группы: а) размер, решаемая группой задача, структура, нормы, мотивы, потребности членов группы; б) лидерство, структура, роли, статус, нормы, групповой процесс, сплоченность, конфликтность; в) цели создания группы, лидерство, размер группы, сфера деятельности группы, характер взаимоотношений членов группы; г) структура группы, роли, статус, нормы, размер группы, процесс решения проблем в группе, лидерство, сплоченность; д) решаемая группой задача, групповое единomyслие, разделение ответственности, размер группы, система вознаграждений в группе, пространственное расположение членов группы	3 5 2 4 1
1	5. Оптимальный размер группы: а) 34 человека; б) 5 человек; в) 5–7 человек; г) 10 человек; д) 2–3 человека	2 4 5 3 1
2	6. Основным недостатком работы в группе можно считать: а) групповое единomyслие; б) доминирование одного из членов группы; в) то, что в группе не могут возникнуть интересные идеи; г) шаблонное мышление и снижения качества решений; д) То, что группа не способствует индивидуальному развитию	5 3 2 4 1
2	7. К факторам, повышающим групповую сплоченность, относятся: а) длительный период совместной работы и положительный опыт взаимодействия между членами группы, легкость вступления в группу, высокая общность установок и ценностей, небольшой размер группы (5–7 человек), небольшая разница в возрасте, групповая мотивация и групповое вознаграждение, распределение ресурсов по групповому при знаку, высокая престижность группы;	4

Тест для самопроверки (продолжение)

1	2	3
	<p>b) легкость вступления в группу, малый размер группы (3–4 человека), индивидуальная ответственность и вознаграждение, длительный период существования группы, хорошие взаимоотношения между членами группы, отсутствие внешней угрозы;</p> <p>с) высокая престижность группы, трудность вступления в группу, невысокая сложность групповых задач, внутригрупповая конкуренция, сочетание людей, относящихся к различным возрастным категориям;</p> <p>d) положительный опыт длительного взаимодействия между членами группы, поддержка руководством групповых форм работы, сложность и взаимосвязанность задач, стоящих перед группой, высокая общность установок и ценностных ориентаций, высокая престижность группы, трудность вхождения в группу, небольшой размер группы (5–7 человек), однородность возрастного состава, наличие групповой мотивации и группового вознаграждения;</p> <p>е) легкость вступления в группу, сочетание людей разного возраста, различные потребности членов группы, низкая внешняя угроза, разделение ответственности, малый размер группы (3–4 человека)</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>1</p>
2	<p>8. Параметры, по которым можно сравнивать рабочие группы и команды:</p> <p>a) лидер, миссия, ответственность, результат труда, процесс выполнения работы, форма совместной деятельности;</p> <p>b) размер, уровень развития, лидерство, характер решаемых задач, стадия развития;</p> <p>с) лидерство, процесс работы, форма совместного решения проблем, способы оценки эффективности, групповая сплоченность;</p> <p>d) состав, лидерство, решаемые группой задачи, характер межличностных отношений, принцип создания;</p> <p>е) производимый продукт, сплоченность, распределение ответственности, профессиональная автономия, престижность</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>1</p>
2	<p>9. Типы команд, которые выделяли в своей модели развития команды Дж. Катценбах и Д. Смит:</p> <p>a) рабочие группы и команды;</p> <p>b) рабочие группы, псевдокоманды, потенциальные команды, настоящие команды, высокоэффективные команды;</p> <p>с) рабочие группы, потенциальные команды, функционирующие команды, развивающиеся команды;</p> <p>d) рабочие группы, ложные команды, формальные команды, настоящие команды, высокоэффективные команды;</p> <p>е) рабочие команды, сплоченные команды, команды по совместной выработке решений, команды принятия решений, развивающиеся команды</p>	<p>2</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>1</p>

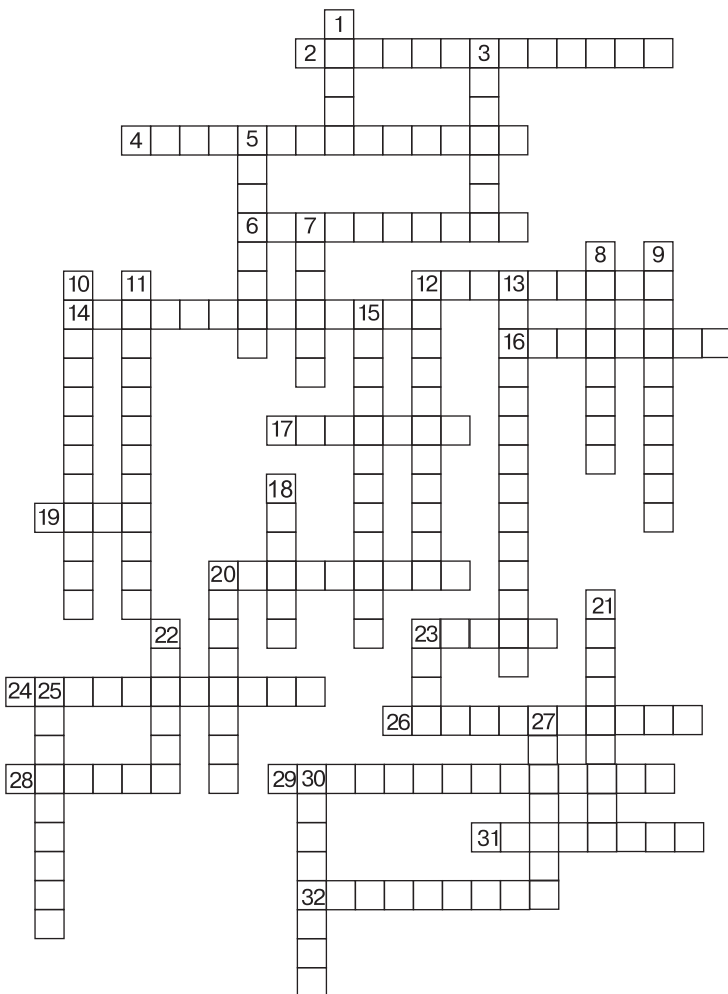
Тест для самопроверки (продолжение)

1	2	3
2	10. Формы взаимодействия человека и группы: а) кооперация, разделение ответственности, конкуренция; б) сотрудничество, слияние, вступление в конфликт; в) соединение, сплочение, противоречия; г) интеграция, сплочение, конформизм; д) кооперация, слияние, конфликт	2 4 3 1 5
1	11. Последовательность стадий развития конфликта: а) инцидент, спорная ситуация, восприятие ситуации как конфликтной, конфликт; б) спорная ситуация, восприятие ее как конфликтной, инцидент, конфликт; в) спорная ситуация, препятствование со стороны одного из участников достижению целей другими участниками, инцидент, конфликт; г) конфликтная ситуация, спорная ситуация, конфликт; д) восприятие ситуации как конфликтной, препятствие со стороны других участников дальнейшим действиям	2 4 5 2 3
1	12. Выберите наиболее точные определения понятия «конфликт»: а) противоречивые позиции сторон, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов и желаний; б) активизация действий одной из сторон, ущемляющих интересы другой стороны; в) активные взаимно направленные действия каждой из сторон для реализации своих целей; г) противоречие позиций двух и более сторон; д) разногласия по поводу характера или методов достижения целей	4 2 5 3 3
2	13. Конфликт возникает, когда ролевое поведение: а) соответствует ролевому ожиданию; б) не соответствует ролевому ожиданию; в) недостаточно соответствует ролевому ожиданию; г) явно противоречит ролевому ожиданию; д) неопределенно	2 4 3 5 3
2	14. Конкуренция в организации способствует: а) стабильности существования организации и рабочих мест; б) высокому уровню мотивации участников борьбы; в) установлению дружеских взаимоотношений в коллективе; г) повышению производительности труда; д) снижению производительности труда	5 4 3 4 3

Тест для самопроверки (окончание)

1	2	3
1	15. Предмет конфликта — это: а) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон; б) противоречивые позиции сторон по какому-либо вопросу, несовпадение интересов, стремление к противоположным целям; в) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами; г) препятствие в достижении целей; д) сфера разногласий оппонентов	2 3 5 3 4
3	16. Источники межгруппового конфликта: а) взаимодействие ролей; б) индивидуальные различия, дефицит информации, неэффективные коммуникации; в) несовместимость ролей, конкуренция за получение ограниченных ресурсов; г) взаимозависимость задач, неопределенность полномочий, борьба за статус; д) четкое разграничение задач	3 4 3 5 2
3	17. Проявления межгруппового конфликта: а) столкновения между различными группами; б) неопределенность позиций сторон; в) усиление взаимодействия; г) отстаивание интересов одной группы в ущерб всем остальным; д) усиление сплоченности между группами	5 2 2 4 2

4.15. Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

2. Одна из основных характеристик групп, отражающая различия мнений ее членов.

4. Длительно функционирующая группа, для которой характерна высокая сплоченность, устойчивая система взаимоотношений между ее членами (прилагательное).

6. Группа, создаваемая по решению руководства для выполнения целей организации (прилагательное).

12. Одна из основных характеристик группы.

14. Тип группы (команды) из модели Дж. Котценбаха и Дж. Смита, члены которой не применяют никаких мер для повышения эффективности совместной деятельности.

16. Фактически существующая группа (прилагательное).

17. Тип формальной группы, создаваемой для выполнения какого-либо задания или их комплекса.

19. Бывает предписанной, бывает предполагаемой, бывает воспринимаемой.

20. Один из авторов модели развития команды.

23. Немногочисленная по составу группа (прилагательное).

24. Давление, оказываемое на члена группы с целью заставить его приспособиться к групповым нормам.

26. ... в общении, для удовлетворения которой люди объединяются в группы.

28. Американский социальный психолог, выявивший основные симптомы группового единомыслия.

29. Группа, создаваемая для долговременного выполнения определенной функции (прилагательное).

31. Шаблонное ... — основной недостаток групп с высоким уровнем сплоченности.

32. Группа, создаваемая для выполнения разовых задач (прилагательное).

По вертикали.

1. Правило группового поведения.

3. Вид группы, находящейся на более высокой ступени развития.

5. Активные взаимно направленные действия противостоящих сторон для реализации своих целей, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

7. Ситуационная характеристика группы.
8. Стадия развития группы, на которой возникает конфронтация между ее членами.
9. Одна из классических теорий группообразования, считающая основной причиной объединения людей в группы общность установок и ценностей.
10. Важнейшая интегральная характеристика группы, отражающая силу стремлений ее членов быть в группе и выполнять перед ней свои обязанности.
11. Группа, создаваемая сотрудниками в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами (прилагательное).
12. Один из симптомов группового единомыслия, проявляющийся в сомнениях, оправдываемых лояльностью группе.
13. Группа, выполняющая функции управления (прилагательное).
15. Одна из стадий развития группы.
18. Положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью.
20. Один из видов комитетов.
21. ... мышление — синоним группового единомыслия (прилагательное).
22. Автор теории формирования групп, разработавший модель поведения в рабочей группе.
23. Исследователь, инициировавший изучение неформальных групп, «отец» школы человеческих отношений.
25. Вид группы, разновидность неформальной группы (прилагательное).
27. Вид группы, примером которой могут служить класс, нация, общественная организация (прилаг.).
30. Группа, в которую людей объединяют по определенному признаку для проведения конкретного исследования (прилагательное).

Ответы.

По горизонтали.

2. Конфликтность.
4. Высокоразвитая.
6. Формальная.
12. Структура.
14. Псевдокоманда.
16. Реальная.

По вертикали.

1. Норма.
3. Команда.
5. Конфликт.
7. Размер.
8. Бурление.
9. Равновесия.

17. Комитет.
19. Роль.
20. Катценбах.
23. Малая.
24. Единомыслие.
26. Потребность.
28. Дженис.
29. Функциональная.
31. Мышление.
32. Временная.
10. Сплоченность.
11. Неформальная.
12. Самоцензура.
13. Управленческая.
15. Нормирование.
18. Статус.
20. Комиссия.
21. Шаблонное.
22. Хоманс.
23. Мэйо.
25. Дружеская.
27. Большая.
30. Условная.

Глава 5

Лидерство в организации

Организационное лидерство — это деятельность, которая гармонично сочетает компетенции менеджера и лидера.

Практика показывает, что легче стать хорошим менеджером, чем лидером организации (см. главу 6 учебника «Организационное поведение»).

Динамично изменяющаяся среда требует от современного управленца (лидера организации) совмещения компетенций лидера и менеджера.

Ключевые компетенции менеджера:

- планирование (постановка целей и задач, определение последовательности действий и предварительный расчет ресурсов);
- управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);
- осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).

Ключевые компетенции лидера:

- определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);
- объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);
- мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

Практическое личносно ориентированное занятие построено на интеграции как профессиональных, так и лидерских компетенций.

Основой практического освоения организационного лидерства здесь является деятельность режиссера. Модель реализации организационного лидерства — сценическая постановка¹.

¹ Сценическая методология профессионализации современного управленца (в частности, представленный алгоритм освоения организационного лидерства) разработана участником авторского коллектива, консультантом по проблемам ОРУ (организационно-ролевое управление), руководителем театральной лаборатории метода А. Е. Ростовской.

Сценическая постановка позволяет освоить компетенции организационного лидерства в игре с другими по правилам искусства. Процедуры режиссерской работы содержат в себе ключевые компетенции как менеджера, так и лидера (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Режиссерская работа: компетенции менеджера и лидера

Процедуры режиссерской работы	Организационное лидерство	
	компетенции менеджера	компетенции лидера
Создание замысла — идеи постановки	Планирование действий: <ul style="list-style-type: none"> • четкое формулирование целей и задач постановки; • анализ и предварительный расчет ресурсов 	Определение направления: <ul style="list-style-type: none"> • общее видение замысла — образа постановки; • стратегическое решение — формирование собственного подхода к постановке; • организационная культура — символическое решение постановки
Оформление образов и распределение ролей — действующих лиц постановки	Управление исполнителями: <ul style="list-style-type: none"> • создание оргструктуры — сюжета постановки; • определение позиций действующих лиц в логике событий постановки; • критерий исполнения ролей 	Объединение людей: <ul style="list-style-type: none"> • сценарная работа по организации действующих лиц во времени и пространстве; • организация мизансценических связей и отношений
Репетиция	Осуществление контроля исполнения целостного действия — постановки: <ul style="list-style-type: none"> • решение проблем воплощения в соответствии с выработанными представлениями и критериями исполнения 	Мотивация и побуждение к реализации целостного действия — постановки: <ul style="list-style-type: none"> • поддержание творческого духа личной активностью и творчеством; • обеспечение восприятия и понимания постановки как единого целого каждым участником
Показ — реализация	Достижение цели	Совместная реализация замысла — события постановки

5.1. Практическое упражнение «Подготовка лидера» (с использованием метода театральной лаборатории)

Цели:

- получить возможность освоения роли лидера в организации;
- оценить собственные компетенции организационного лидерства.

Задание.

1. Организуйте и исполните сценическую постановку на 3–10 минут (в зависимости от временных ресурсов).
2. Оцените основные компетенции менеджера и лидера на основе анализа организации постановки.
3. Составьте «портрет» лидера организации.

Этапы работы.

1. Сформируйте рабочие группы по 4–6 человек в каждой.
2. Дайте каждой группе одну организационную ситуацию — текст для постановки.
3. Дайте задание на организацию постановки. Постановочная часть:
 - создание замысла — идеи постановки;
 - оформление образов и распределение ролей (образ роли — закодированная партитура, которую предстоит развить);
 - создание сюжета (структуры-канвы действия);
 - сценарная работа (соорганизация исполнителей во времени и пространстве, мизансценическое решение связей и отношений действующих лиц);
 - репетиция (экспериментирование и пробы до принятия окончательного решения);
 - показ-исполнение.
4. Индивидуальная работа:
 - рефлексия (анализ проделанной работы);
 - оценка собственных компетенций (как менеджера и как лидера);
5. Работа в мини-группах:
 - анализ проделанной работы;
 - определение компетенций, которые проявил каждый член группы в организации постановки;
 - определение компетенций, которых явно не хватало в вашей работе.

Образец постановочной части¹.

1. Подбор текста-ситуации.

Для организации постановки желательно подобрать максимально абстрактный художественный текст-ситуацию. Изначальная неопределенность текста позволит максимально полно и точно реализовать организационные (режиссерские) процедуры работы. И наоборот, чем более прозрачным и однозначным окажется текст-ситуация, тем меньше возможностей для освоения организационного лидерства будет у участников.

Пример текста.

Черепahi и хронопы².

Черепahi — большие поклонницы скорости, как всегда и бывает.

Надейки знают об этом, но не обращают внимания.

Фамы знают и насмежаются.

Хронопы знают и каждый раз, встречая черепahu, достают коробочку с цветными мелками и рисуют на черепашьем панцире ласточку.

2. Создание замысла — идеи постановки.

Оно заключается в формулировании утверждения (мысли), раскрывающего смысл будущей постановки. В мини-группе происходит обсуждение различных вариантов реализации замысла, пока не будут сформулированы четкие цели и задачи постановки, а также общее видение замысла-образа.

Пример текста.

Идея: залог успеха — создание возможностей.

Общее видение: ситуация выборов. Кто победит? Побеждает тот, кто способен создавать возможности для реализации человеческого потенциала.

3. Оформление образов и распределение ролей.

Образы отстраиваются исходя из базовых действий и характеристик действующих лиц.

Пример текста.

Черепahi — представители народа, существа с ограниченными возможностями, которые чего-то хотят, но ничего не могут сделать. Базовое действие — маяться.

¹ Образец постановки был создан в процессе работы одной из групп спецкурса ГУУ «Управленческое мышление в сценической постановке» под руководством А. Е. Ростовской.

² *Кортасар Х.* Истории хронопов и фамов. — СПб.: АМФОРА, 1999.

Надейки, фамы и хронопы — представители различных партий.

Надейки — самонадеянные существа, которых волнуют только собственные проблемы. Базовое действие — навязать свою точку зрения.

Фамы — консерваторы. Ничего не хотят менять, критикуют и уничтожают любые начинания. Базовое действие — убедить всех, что существующее положение дел и есть счастье.

Хронопы — предприниматели, свободолюбивые, творческие существа. Базовое действие — отстаивать свободу и независимость.

4. Создание сюжета.

Пример текста.

Логика действий «хождения в народ».

1-е действие. Черепахи маются.

2-е действие. Приходят надейки и пытаются увести черепах в свое «светлое» будущее. Черепахи продолжают маяться, им нет дела до чужого будущего.

3-е действие. Приходят фамы. Они пытаются убедить черепах, что в мае их счастье. Черепахи начинают еще сильнее маяться от отсутствия перспектив развития.

4-е действие. Приходят хронопы. Видят маету черепах от чрезмерной тяжести происходящего. Соображают, как создать новые возможности, что может стать ресурсом развития.

5-е действие. Хронопы освобождают черепах, превращают ограниченные возможности в ресурс развития, реализуя тем самым мечту черепах о скорости.

6-е действие. Скоростные черепахи увозят предприимчивых хронопов, а фамы и надейки остаются наедине со своим счастьем, но без народа.

5. Сценарная работа.

Она подразумевает нахождение мизансценического решения для более точной реализации замысла и разворачивания сюжета.

Например, как показать ограниченные возможности черепах? Это можно сделать путем создания мизансцены замкнутого пространства, через образ вольера-загона на лужайке.

Пример текста.

1-я сцена. Черепахи на лужайке в огороженном вольере. Огородить место действия можно, например, стульями, создав квадратное замкнутое пространство. Черепахи (народ) пасутся на этой огороженной лужайке. Они не видят возможности реализовать свою мечту и поэтому маются — ходят из угла в угол.

2-я сцена. На лужайку выходят надейки и начинают публичное действие, предлагая черепахам свое светлое будущее и призывая их выйти из загона. Но черепахи с ограниченными возможностями не в состоянии преодолеть существующий барьер (вольер) и очень скоро теряют всякий интерес к действиям надеек. А надейки настолько увлеклись собственными проблемами, что даже не замечают отсутствия интереса у избирателей-черепах.

3-я сцена. Появляются фамы. Они оттесняют самодовольных, ничего не замечающих надеек на задний план тем, что делают загон еще прочнее, при этом доказывая черепахам, что в этом вольере их счастье. Черепахи в отчаянии, так как теряют последнюю надежду реализовать свою мечту.

4-я сцена. Прибегает хроноп (или хронопы). Что он видит? На заднем плане надейки по-прежнему заняты сами собой, ничего не видят и не слышат. На переднем плане довольные фамы чувствуют себя победителями. Черепахи только стонут, их уже не видно за баррикадами стульев. Хронопы, отстаивая свободу и независимость, разбирают баррикады. Черепахи получают свободу, а значит и возможность реализовать свою мечту о скорости. Они из стульев делают паровозик и вместе с хронопами отправляются в путь.

5-я сцена. Финал. На сцене остаются: фамы со своими принципами — остатками вольера и надейки, застывшие в призывах к своему светлому будущему.

6. Репетиция.

Это экспериментирование и пробы с нахождением точных форм, жестов, ритмов и мизансцен для осуществляемых действий. Этап репетиции позволяет контролировать задуманное, а также побуждать участников к активному взаимодействию. Каждый исполнитель отработывает свою линию действий в представлении. Все группы сталкиваются с проблемами со- и самоорганизации. Требуются четкость работы и дисциплина. Это достигается с помощью совместного осмысления целей, задач, образов-ролей, сюжетов и выстраивания мизансцен. Дорабатываются символические решения образов и атрибутов постановки. Уточняются и окончательно оформляются точки переходов и смены действий, особенно начальная и конечная.

7. Показ-реализация.

Это результат проделанной организационной работы с максимальным использованием минимальных ресурсов.

5.2. Практическое упражнение «Основы власти в организации»

Цель.

Исследовать основы власти¹ в организации на примере различных должностей.

Задание.

1. Проанализируйте приведенные в табл. 5.3 должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.

2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Этапы работы.

1. Индивидуально заполните столбец 2 табл. 5.3. Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая — 9 и т. д.

2. Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 табл. 5.3.

3. Обсудите всей группой полученные результаты.

Таблица 5.3. Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти — групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

¹ Основы власти — это то, на чем базируется возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей. Существует несколько основ власти: владение ресурсами, принуждение, добровольное подчинение и др.

5.3. Практическое упражнение «Составление описания должности»

Умение правильно распределять полномочия — признак грамотного менеджмента и один из элементов организационного поведения руководителя.

Распределение полномочий целесообразно закреплять письменным документом. Одним из вариантов такого документа является должностная инструкция, составленная в виде таблицы (см. табл. 5.4).

Цель.

Отработать навыки распределения полномочий между руководителями.

Задание.

Разработать вариант должностной инструкции с учетом специфики вашей организации.

Этапы работы.

1. Кратко опишите организацию и должность, о которой пойдет речь, указав связанные с ней задачи и ее место в системе управления.

2. Заполните табл. 5.4 для конкретной руководящей должности на основании полученных данных.

Таблица 5.4. Описание должности в виде таблицы

Наименование должности			
код должности (в данной организации) _____		группа по оплате труда (для данной организации) _____	
выполняемые на данной должности основные задачи (в ключевых словах): _____			
занимающий данную должность имеет следующие полномочия (права в распределении материальных, финансовых, кадровых и пр. ресурсов): _____			
должность непосредственного начальника: _____		количество подчиненных сотрудников и наименование их должностей: _____	
занимающий данную должность замещает _____		занимающего данную должность замещают: _____	
Дата, подпись	сотрудник, занимающий данную должность	непосредственный руководитель	вышестоящий руководитель

5.4. Упражнение-тест «Стили поведения руководителя»

Цель.

Изучить специфику стилей поведения руководителя в конкретных ситуациях с учетом его задач и уровня зрелости группы.

Задание.

Используя теорию лидерства Херси–Бланчарда¹, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Ситуация 1.

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

Ситуация 2.

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;

¹ Более подробно — см. учебник: Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 388–389.

- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Ситуация 3.

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Ситуация 4.

Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Возможные способы воздействия:

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;
- участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;
- будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;
- избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

Рекомендации по разбору ситуаций теста.

При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Возможны следующие варианты поведения в соответствии с двумя ориентирами, преобладающими в деятельности менеджера (задача или отношения).

Поведение, ориентированное на задачу:

- приказание, поучение (лидер вовлечен в подробное объяснение ролей и задач группы, учит подчиненных, как, когда и зачем выполнять задания);
- убеждение, инструктирование (лидер дает подчиненным инструкции и оказывает поддержку).

Поведение, ориентированное на отношения, определяемое степенью, в которой лидер вовлечен в двусторонние отношения, содействие, координирование и применяемые психологические приемы:

- соучастие (лидер и подчиненные совместно принимают решения о том, как лучше выполнить поставленные задачи);
- делегирование (лидер дает мало конкретных подробных указаний и оказывает небольшую личную поддержку подчиненным).

Таким образом, возможные стили поведения лидера определяются следующими параметрами:

- *приказание, поучение:* высокая задача/низкие отношения (+2, -2) (высокая степень ориентации на задачу, низкая степень ориентации на отношения);
- *убеждение:* высокая задача/высокие отношения (+2, +2);
- *участие:* низкая задача/высокие отношения (-2, +2);
- *делегирование:* низкая задача/низкие отношения (-2, -2).

Ситуация 1.

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Диагноз.

Предыдущий руководитель оставлял группу в покое. Члены группы реагировали относительно зрелым образом со средней ПТ (производительностью труда) и хорошими показателями вовлеченности в процесс решения проблем.

Лучше всего новому руководителю предоставить группе возможность самостоятельного структурирования большей части своей деятельности, но сделать акцент на необходимость улучшения ее деятельности.

Оценка вариантов ответов.

–2. *Предпримите шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом.*

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не подходит, так как группа продемонстрировала свою способность работать хорошо, а произошла всего лишь смена руководства.

+2. *Вовлеките подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям.*

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) лучше всего подходит группе, так как предоставляет ей возможность найти собственное решение проблемы, но не передает ее членам всей полноты ответственности.

Каналы коммуникации (возможность общения) остаются открытыми, работа осуществляется совместно, при подчеркивании необходимости повышения ПТ.

–1. *Обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики.*

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) может оказаться подходящей, если проблема такого рода будет осознана при выполнении задач и осуществлении управления. В данный момент срочных проблем ПТ нет.

+1. *Предоставьте группу самой себе.*

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) может подойти для текущей работы с этой относительно зрелой группой. Но если лидер хочет повысить способность группы справляться с задачами и управлением, может потребоваться дополнительная структура.

Ситуация 2.

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Диагноз.

В плане зрелости уровень группы — выше среднего, как видно из ее успехов и способности работать над долгосрочными задачами. В краткосрочном плане наилучшим для лидера будет предоставить членам группы возможность самим решать свои проблемы, но если трудности сохраняются, то могут быть выбраны и другие стили воздействия.

Оценка вариантов ответов.

–1. *Рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными.*

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) не подходит в данный момент, так как группа обладает достаточной зрелостью для решения проблемы.

+2. *Предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы.*

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) лучше всего подходит в данной ситуации, так как позволяет группе найти собственное решение проблемы.

–2. *Действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя.*

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) будет слишком резкой для такой зрелой группы. Проблема лежит в сфере личных взаимоотношений, а не в управлении и выполнении задачи.

+1. *Участуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.*

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) будет более подходящей в том случае, если проблема сохраняется или разрастается.

Ситуация 3.

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Диагноз.

Группа относительно незрелая, не только в плане готовности взять на себя ответственность, но и по опыту работы, поскольку производительность труда снижается. Для руководителя в краткосрочном плане лучшей мерой будет вовлечение группы в обсуждение задач.

Оценка вариантов ответов.

–1. *Позвольте группе самой определить направление своей работы.*

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) предполагает усиление несоответствия в поведении группы. С ее помощью в дальнейшем руководитель сможет выявить тех членов группы, которые стремятся ограничить объем работы или совершают другие действия, отвлекающие от решения общей задачи.

+1. *Учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач.*

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) подходит для работы с группой средней зрелости. В настоящее время эта группа не обладает способностями или опытом для того, чтобы давать нужные реко-

мендации. По мере роста зрелости группы этот стиль станет более подходящим.

+2. Перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) предполагает прямое руководство, необходимое для повышения ПТ группы в краткосрочном периоде времени.

-2. Вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) увеличит вероятность того, что несоответствующее поведение группы сохранится, и ПТ будет падать.

Ситуация 4.

Вы намечаете изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Диагноз.

Группа, по-видимому, имеет уровень зрелости выше среднего, о чем свидетельствует гибкость в решении рутинных каждодневных операций. Для лидера лучше сохранить хорошие отношения с группой. Однако планируемая им серьезная перестройка структуры требует некоторых изменений в работе группы, поскольку для решения предстоящих задач группа обладает меньшим опытом.

Оценка вариантов ответов.

-2. Определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) не подходит для работы со зрелой группой. Проблема состоит в осуществлении крупных изменений, а не в структурных преобразованиях самих по себе.

+2. Участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) продемонстрирует ваше внимание к мнению группы. Она будет способствовать ее концентрации на разработке изменений.

-1. Будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не позволяет полностью использовать имеющийся у группы потенциал.

-1. Избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

Это поведение (высокая задача/высокие отношения) позволит в полной мере использовать потенциал этой группы.

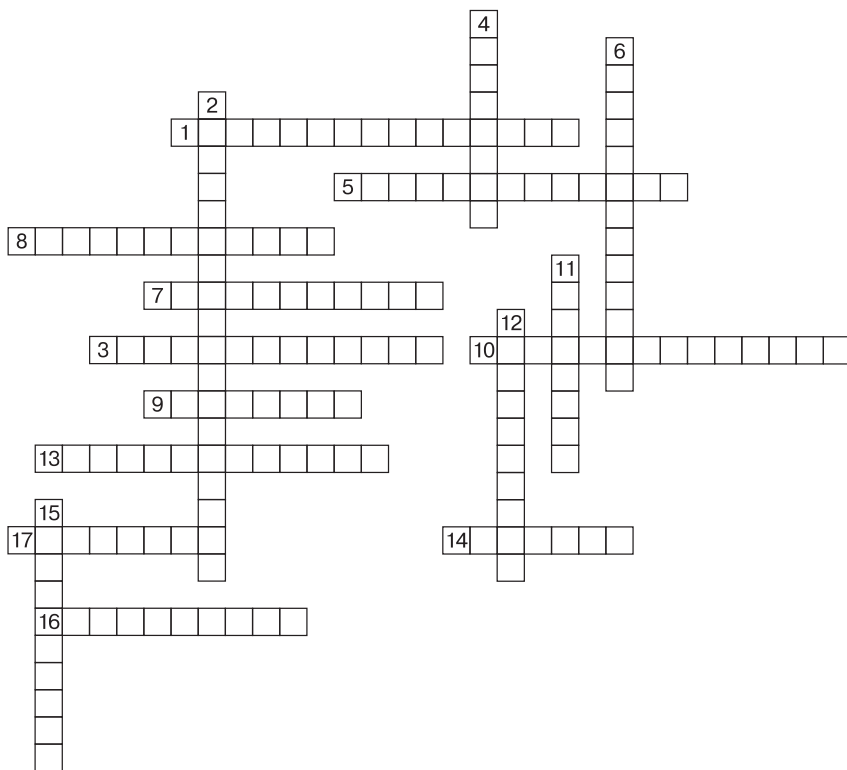
5.5. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>1. Власть в организации подразумевает:</p> <p>а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;</p> <p>б) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;</p> <p>в) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;</p> <p>г) приказы руководителя;</p> <p>д) подчинение</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p>
2	<p>2. Негативный неформальный лидер в организации — это:</p> <p>а) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег;</p> <p>б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели;</p> <p>в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя;</p> <p>г) лидер, который способствует работе группы;</p> <p>д) лидер, призванный заменить официального руководителя</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>2</p>
2	<p>3. Объект власти — это:</p> <p>а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;</p> <p>б) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права или средства;</p> <p>в) член группы, самопроизвольно выделившийся на роль неофициального руководителя;</p> <p>г) подразделение, находящееся в подчинении;</p> <p>д) руководитель низового уровня управления</p>	<p>5</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>4</p>
1	<p>4. Условием эффективного использования власти в организации является:</p> <p>а) официальное наделение руководителя властными полномочиями;</p> <p>б) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя;</p>	<p>3</p> <p>5</p>

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
	с) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю;	3
	d) удовлетворение потребностей подчиненных;	4
	e) издание приказов, распоряжений	3
1	5. Необходимость власти в организации определяется тем, что: a) власть служит для укрепления организации;	4
	b) власть существует во всех структурных образованиях;	4
	c) власть существует для подавления личности;	2
	d) власть является организующим началом;	5
	e) власть приводит к дезорганизации	1
2	6. Основой власти в организации являются: a) информация, влияние, авторитет руководителя;	4
	b) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;	5
	c) приказы и распоряжения руководства;	3
	d) авторитет руководителя;	3
	e) добровольное подчинение	2
1	7. Полномочия руководителя определяются как: a) право давать указания;	4
	b) возможность выполнять задания;	1
	c) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;	5
	d) право принимать решения по всем вопросам;	3
	e) права руководителя	2
2	8. Лидерство в организации предполагает: a) влияние на других для достижения поставленных целей;	4
	b) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;	5
	c) манипулирование людьми;	2
	d) отношения доминирования и подчинения;	3
	e) взаимоотношения между лидером и последователем	4

5.6. Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

1. Склонность к групповой ассоциации и кооперации.
3. Перемещение по циклической траектории.
5. Быстрота, своевременность.
7. Периодическое повторение определенной последовательности.
8. Прерывность, выделенность составляющих.
9. Совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.
10. Установление формы представления.
13. Устойчивость к внешним воздействиям.

14. Правило осуществления, руководство к действию.
16. Состояние связанности дифференцированных частей.
17. Свидетельство, оформление на носителе информации.

По вертикали.

2. Способность, расположенность к взаимосвязи.
4. Способность организации к адаптации, модернизации, реформированию.
6. Возвращение к повторению исходного состояния.
11. Сложившаяся макроорганизация.
12. Исследование и описание формы.
15. Создание единого или общего из различных составляющих.

Ответы.

По горизонтали.

1. Корпоративность.
3. Ротационность.
5. Оперативность.
7. Цикличность.
8. Дискретность.
9. Свойства.
10. Форматирование.
13. Толерантность.
14. Принцип.
16. Интеграция.
17. Документ.

По вертикали.

2. Коммуникационность.
4. Гибкость.
6. Реверсивность.
11. Формация.
12. Морфология.
15. Соединение.

Глава 6

Коммуникативное поведение в организации

Коммуникации — это обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия. Коммуникации играют большую роль в управлении. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. Почти 80% рабочего времени менеджеров расходуется на общение.

Важнейшими элементами коммуникативного процесса являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Именно обратная связь делает коммуникацию двусторонним процессом. Наличие всех перечисленных элементов необходимо для осуществления эффективного общения.

Для анализа и совершенствования коммуникаций в организации их можно классифицировать по ряду признаков. Среди всех видов коммуникаций для изучения организационного поведения наиболее важны межличностные. Межличностные коммуникации могут быть вербальными и невербальными, формальными и неформальными.

93% сообщений имеют невербальную природу. Невербальное общение — важный источник информации относительно мыслей и чувств отправителя и получателя сообщения. Поэтому знание невербальных сигналов столь важно для осуществления эффективных коммуникаций. Менеджеры должны овладеть искусством их использования и «чтения». Невербальные коммуникации дополняют вербальные.

Формальные коммуникации определяются организационной структурой, которая должна четко фиксировать пространственное расположение коммуникационных каналов и обеспечивать эффективность вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций. Неформальные коммуникации (например, слухи) дополняют формальные. Они также существуют в любой организации как неотъемлемая часть ее жизнедеятельности. Посредством неформальных коммуникаций редко передается информация, которая проходит через формальные каналы.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Зная о возможных барьерах, менеджеры должны стараться предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

Для организации эффективных коммуникаций в группах и в организации в целом необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

Предлагаемые в данной главе тесты и упражнения позволяют закрепить знания о коммуникативном поведении в организации, овладеть навыками распознавания и анализа различных видов коммуникаций и барьеров на их пути, разнообразных средств невербального общения, а также усовершенствовать навыки логического мышления при решении проблем коммуникаций в организации.

6.1. Тест для закрепления знаний и развития логического мышления

Вопрос 1.

Основными элементами процесса коммуникации выступают:

- 1) отправитель;
- 2) сообщение;
- 3) получатель;
- 4) каналы передачи информации;
- 5) кодирование.

Ответ: 1, 2, 3, 4.

Вопрос 2.

Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- 1) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение;
- 2) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение;
- 3) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение;
- 4) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение?

Ответ: 2.

Вопрос 3.

Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- 1) наличие получателя;
- 2) полученное сообщение;
- 3) декодирование сообщения;

- 4) обратная связь;
- 5) передача сообщения.

Ответ: 4.

Вопрос 4.

Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

- 1) направленность на помощь работнику;
- 2) понятность;
- 3) своевременность;
- 4) полезность;
- 5) достоверность.

Ответ: все.

Вопрос 5.

Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

- 1) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;
- 2) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой;
- 3) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;
- 4) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий;
- 5) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

Ответ: 4.

Вопрос 6.

Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:

- 1) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
- 2) работают более производительно;
- 3) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;
- 4) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя;
- 5) в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место.

Ответы: 1, 3.

Вопрос 7.

Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

- 1) каналы общения;
- 2) мотивы коммуникации;
- 3) средства коммуникации;
- 4) реальность осуществления коммуникаций;
- 5) пространственное расположение каналов;
- 6) тип коммуникационной сети.

Ответы: 1, 3, 5.

Вопрос 8.

Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- 1) жестов;
- 2) определенного темпа речи;
- 3) установления определенной дистанции между общающимися;
- 4) устной речи;
- 5) похлопываний по плечу;
- 6) информационных технологий.

Ответ: 4.

Вопрос 9.

Невербальными средствами общения являются:

- 1) рукопожатие;
- 2) походка;
- 3) телефон;
- 4) взгляд;
- 5) электронная почта.

Ответы: 1, 2, 4.

Вопрос 10.

Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- 1) устная речь;
- 2) мимика;
- 3) рукопожатие;
- 4) поза;
- 5) покашливание.

Ответы: 2, 4.

Вопрос 11.

Определите, какое из предложенных выражений лица (рис. 6.1) определяют названные ниже эмоциональные состояния:

- 1) скепсис;
- 2) сильная злость;
- 3) бурная радость;
- 4) враждебность;
- 5) безразличие.

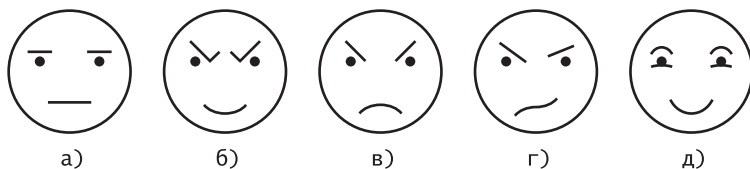


Рис. 6.1. Выражение лица и эмоциональное состояние

Ответы: 1 – г); 2 – в); 3 – д); 4 – б); 5 – а).

Вопрос 12.

Просодическими средствами невербального общения выступают:

- 1) интонация;
- 2) жесты;
- 3) плач;
- 4) дистанция между общающимися;
- 5) громкость голоса.

Ответы: 1, 5.

Вопрос 13.

Экстралингвистическими средствами невербального общения являются:

- 1) покашливание;
- 2) тембр голоса;
- 3) смех;
- 4) паузы;
- 5) пантомимика.

Ответы: 1, 3, 4.

Вопрос 14.

Такесическими средствами невербального общения выступают:

- 1) жесты;
- 2) рукопожатие;
- 3) направление взгляда;
- 4) вздохи;
- 5) поцелуй.

Ответы: 2, 5.

Вопрос 15.

Проксемическими характеристиками невербального общения являются:

- 1) угол общения партнеров;
- 2) телефон;
- 3) мимика;
- 4) дистанция между общающимися;
- 5) похлопывание по спине.

Ответы: 1, 4.

Вопрос 16.

Какие позиции при общении отражают следующие рисунки (рис. 6.2)?

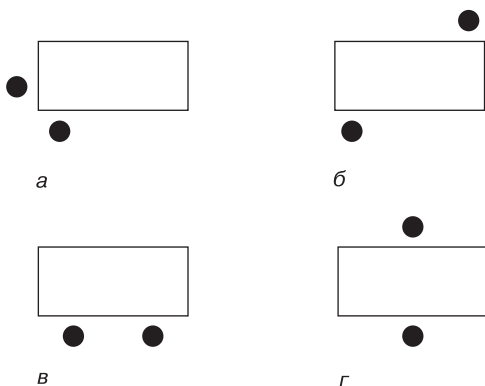


Рис. 6.2. Позиции при общении

Ответы:

- а) позиция, характерная для людей, занятых дружеской беседой;
- б) независимая позиция;

- в) общение при деловом взаимодействии;
- г) конкурирующе-оборонительная позиция.

Вопрос 17.

Какой из перечисленных ниже видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- 1) формальные коммуникации;
- 2) неформальные коммуникации;
- 3) вертикальные коммуникации;
- 4) диагональные коммуникации;
- 5) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий?

Ответ: 2.

Вопрос 18.

Решение может быть принято раньше, чем заслушаны все члены группы. Это может привести к:

- 1) незаинтересованности членов группы в выполнении принятого решения;
- 2) поддержке членами группы мнения руководителя;
- 3) скрытому «саботажу» в процессе выполнения решения;
- 4) экономии времени;
- 5) повышению сплоченности группы.

Ответы: 1, 3, 4.

Вопрос 19.

На пути эффективных коммуникаций встречаются следующие барьеры:

- 1) экономические;
- 2) физические;
- 3) временные;
- 4) юридические;
- 5) культурные.

Ответы: 2, 3, 5.

Вопрос 20.

Какие типы коммуникационных сетей отражают схемы, приведенные на рис. 6.3?

Ответ:

- а) «колесо»;
- б) «шпора»;

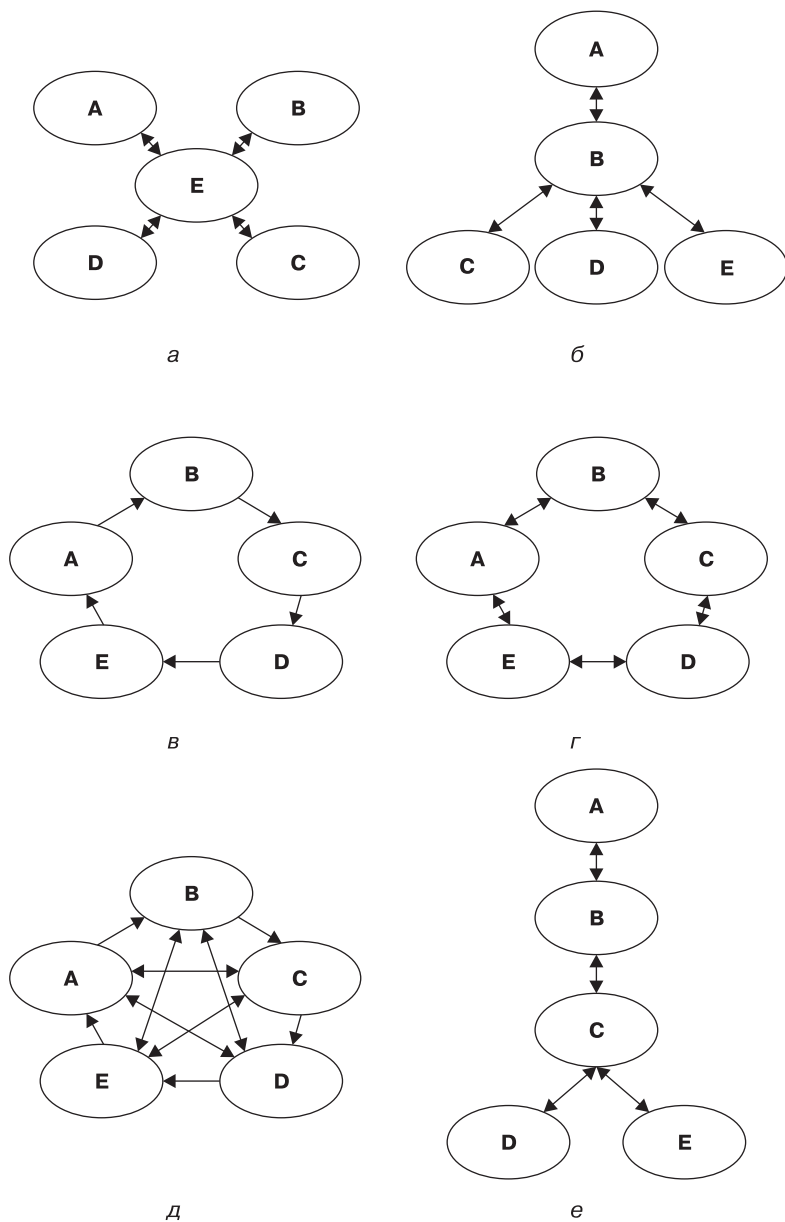


Рис. 6.3. Типы коммуникационных сетей

- в) «вертушка»;
- г) «круг»;
- д) «всеканальная»;
- е) «игрек».

Вопрос 21.

Для решения простых проблем в группе могут быть использованы следующие типы коммуникационных сетей:

- 1) «вертушка»;
- 2) «шпора»;
- 3) «цепочка»;
- 4) «игрек»;
- 5) «всеканальная».

Ответы: 2, 3, 4.

Вопрос 22.

Определите, в какой из коммуникационных сетей формальное лидерство разделено или полностью отсутствует:

- 1) «колесо»;
- 2) «игрек»;
- 3) «всеканальная»;
- 4) «вертушка»;
- 5) «круг».

Ответ: 3.

Вопрос 23.

Для совместного решения сложных проблем всеми членами группы может быть использована следующая коммуникационная сеть:

- 1) «цепочка»;
- 2) «всеканальная»;
- 3) «шпора»;
- 4) «круг»;
- 5) «колесо».

Ответ: 2.

Вопрос 24.

Укажите, в каких коммуникационных сетях трудно организовать неформальный канал общения:

- 1) «колесо»;
- 2) «вертушка»;

- 3) «шпора»;
- 4) «круг»;
- 5) «игрек».

Ответы: 1, 3, 5.

6.2. Практическое упражнение «Средства невербального общения»

Цель.

Овладеть навыками анализа средств невербального общения.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 6.1 средства невербального общения. Определите, какие из них относятся к кинесическим, просодическим, экстралингвистическим, такесическим и проксемическим, заполнив соответствующий столбец табл. 6.1.

Таблица 6.1. Средства невербального общения и их классификация

№	Невербальные средства общения	Группы невербальных средств общения
1	Рукопожатие	
2	Смех	
3	Дистанция между общающимися	
4	Поза	
5	Плач	
6	Мимика	
7	Похлопывание по плечу	
8	Угол общения партнеров	
9	Паузы	
10	Взгляд	
11	Вздохи	
12	Покашливание	
13	Темп речи	
14	Жесты	
15	Поцелуй	
16	Интонация	

Ответ:

- 1) кинесические: 4, 6, 10, 14;
- 2) просодические: 13, 16;

- 3) экстралингвистические: 2, 5, 9, 11, 12;
- 4) такесические: 1, 7, 15;
- 5) проксемические: 3, 8.

6.3. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (1)»

Цель.

Овладеть навыками анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, для какого вида дистанции характерны приведенные в табл. 6.2 расстояния между общающимися.

Таблица 6.2. Виды дистанции

№	Расстояние между общающимися	Вид дистанции
1	Свыше 350 см	
2	50–120 см	
3	15–50 см	
4	120–350 см	

Ответ:

- 1) публичная дистанция;
- 2) персональная дистанция;
- 3) интимная дистанция;
- 4) социальная дистанция.

6.4. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (2)»

Цель.

Развить навыки анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, какой вид дистанции характеризует каждый из приведенных в табл. 6.3 типов общения, и заполните таблицу.

Таблица 6.3. Тип общения и вид дистанции

№	Тип общения	Вид дистанции
1	Официальное общение, общение с людьми, которых не очень хорошо знают	
2	Выступление перед различными аудиториями	
3	Общение самых близких людей	
4	Общение со знакомыми людьми	

Ответ:

- 1) социальная дистанция;
- 2) публичная дистанция;
- 3) интимная дистанция;
- 4) персональная (личностная) дистанция.

6.5. Практическое упражнение «Проксемические средства невербального общения (3)»

Цель.

Развить навыки анализа проксемических средств невербального общения.

Задание.

Определите, для какого типа общения характерны приведенные в табл. 6.4 расстояния между общающимися, и заполните таблицу.

Таблица 6.4. Тип общения

№	Расстояние между общающимися	Тип общения
1	50–120 см	
2	Свыше 350 см	
3	120–350 см	
4	15–50см	

Ответ:

- 1) общение со знакомыми людьми;
- 2) обезличенные и формальные разговоры;
- 3) дискуссии между коллегами;
- 4) общение самых близких людей.

6.6. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации (1)»

Цель.

Овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникации.

Задание.

Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

Ответ: формальные горизонтальные коммуникации.

6.7. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации (2)»

Цель.

Развить навыки анализа практической ситуации и научиться выявлять различные виды коммуникаций.

Задание.

Проанализируйте следующую ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

В компании АТ&Т разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально об-

суждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

Ответ: система восходящих коммуникаций.

6.8. Практическое упражнение «Цели и виды коммуникаций»

Цель.

Развить навыки анализа различных видов коммуникаций и закрепить знания о целях, которые они преследуют.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 6.5 цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

Таблица 6.5. Цели и виды коммуникаций

№	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1	Постановка задач исполнителям	
2	Координация работ подразделений аппарата управления	
3	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4	Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10	Обмен информацией	
11	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12	Инструментирование по выполнению работы	
13	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14	Повышение оперативности решения проблем	

Ответ:

1) 1, 6, 7, 11, 12, 13, 14 — цели нисходящих коммуникаций;

- 2) 2, 4, 7, 8, 10, 14 — цели горизонтальных коммуникаций;
 3) 3, 5, 7, 9, 13, 14 — цели восходящих коммуникаций;
 4) 4, 7, 14 — цели диагональных коммуникаций.

6.9. Практическое упражнение «Виды информации и виды коммуникаций»

Цель.

Развить навыки анализа различных видов коммуникаций и закрепить знания о том, какая информация передается по их каналам.

Задание.

Проанализируйте перечисленные в табл. 6.6 виды передаваемой в общении информации. Определите, о каких коммуникациях (нисходящих, восходящих, горизонтальных, диагональных) идет речь, и заполните таблицу.

Таблица 6.6. Виды информации и виды коммуникаций

№	Виды информации	Виды коммуникаций
1	Информация о бюджете организации	
2	Предложения об улучшении деятельности подразделения и организации в целом	
3	Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров	
4	Предложения в разрабатываемый в компании бизнес-план, вносимые различными отделами аппарата управления	
5	Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы	
6	Информация о кадровых назначениях	
7	Должностные инструкции	
8	Предложения в проект положения об оплате труда в организации и замечания по нему	
9	Информация о выводе компанией новых товаров на рынок	
10	Информация о ходе выполнения производственного задания	
11	Информация о ходе реконструкции в компании	
12	Жалобы подчиненных на плохие условия труда	
13	Информация о создании новых подразделений в компании	
14	Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации	
15	Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации	
16	Информация о причинах увольнения из организации	
17	Мнение подчиненных о непосредственном руководителе	

Ответ:

- 1) 1, 3, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15 — нисходящие коммуникации;
- 2) 2, 5, 8, 10, 12, 15, 16, 17 — восходящие коммуникации;
- 3) 4, 8, 15 — горизонтальные коммуникации;
- 4) 5, 8, 15 — диагональные коммуникации.

6.10. Практическое упражнение «Коммуникационные барьеры»

Цель.

Овладеть навыками анализа коммуникационных барьеров.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 6.7 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 6.7. Помехи и барьеры

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Ответ:

- 1) 1, 12 — культурные различия;

- 2) 2, 5, 8, 11 — личностный барьер;
- 3) 3, 10 — языковой барьер;
- 4) 4, 9 — организационный барьер;
- 5) 6 — временной барьер;
- 6) 7 — физический барьер.

6.11. Практическое упражнение «Коммуникации»

Цель.

Проверить свои знания о коммуникациях.

Задание.

Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1. Коммуникации — важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи — важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться заблокированным. Осознающий свою зависимость работник, получив неприятную для руководителя информацию, может не передать ее ему.
12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени.

13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.

14. Слухи — это невербальные коммуникации в процессе общения.

Ответ:

1) верны утверждения: 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 13;

2) неверны утверждения: 4, 5, 6, 9, 12, 14.

6.12. Практическое упражнение «Эффективность одно- и двусторонней коммуникации»¹

Цель.

Сравнить эффективность одно- и двусторонней коммуникации.

Продолжительность упражнения — около часа.

Задание.

Методом работы в группах последовательно реализовать процесс одно- и двусторонней коммуникации, сравнить их результаты, и на этой основе выявить их характерные черты, преимущества и недостатки и сделать вывод о сравнительной эффективности этих двух типов коммуникации.

Этапы работы.

1. Ведущий знакомит участников с различиями между одно- и двусторонней коммуникациями.

При *односторонней коммуникации* передавать информацию может только коммуникатор, а принимающие — не могут, т. е. коммуникация осуществляется только в одном направлении:

Коммуникатор — — > принимающий сообщение.

При *двусторонней коммуникации* передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие, т. е. коммуникация осуществляется в двух направлениях:

Коммуникатор < — — принимающий сообщение — — >

2. Участники объединяются в группы по 8–12 человек. Группы расходятся на такое расстояние, чтобы не мешать друг другу. Каждая группа выбирает коммуникатора.

¹ *Перлаки И.* Нововведение в организациях. — М.: Экономика, 1981. — С. 137–139.

3. Коммуникаторы получают от ведущего листы бумаги с двумя геометрическими рисунками (рис. 6.4 и рис. 6.5). Прямоугольники и квадраты соприкасаются обязательно в углах или серединах их сторон. Прямоугольники и квадраты могут составлять угол только в 45° или 90° .

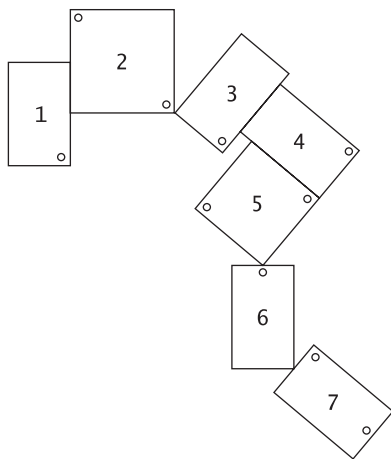


Рис. 6.4. Геометрический рисунок — иллюстрация № 1

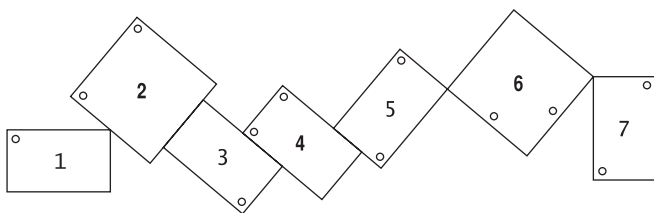


Рис. 6.5. Геометрический рисунок — иллюстрация № 2

Коммуникаторы в течение 2–3 минут изучают рисунки. Задача коммуникатора — описать рисунки остальным членам группы так, чтобы они могли нарисовать их на основе этого описания.

4. Односторонняя коммуникация. Коммуникатор садится спиной к своей группе, чтобы не видеть реакцию ее членов на свое сообщение (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи).

Члены группы могут только слушать и не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают то, что им сообщают.

Поэтому коммуникатор старается как можно точнее описать рис. 6.4 устно (без помощи рук). (Если в упражнении участвует несколько групп, то половина из них изображает рис. 6.4, а вторая половина — рис. 6.5.) Члены группы слушают коммуникатора, не переговариваясь между собой. Их задача — нарисовать данный геометрический рисунок.

После окончания упражнения члены группы знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, который они должны были нарисовать, рассчитывают данные, необходимые для таблицы, и сообщают их ведущему, который заносит их в нее.

5. Двусторонняя коммуникация. Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача — как можно точнее устно (без помощи рук) описать рис. 6.5. Задача членов группы — как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Члены группы не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании выполнения задания участники групп, как и на предыдущем этапе, знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, рассчитывают необходимые данные, а ведущий записывает их в таблицу.

В заключительной дискуссии обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя — точнее.

В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщают о себе увереннее, чем при односторонней.

В заключение дискуссии участники определяют характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки, а также возможность использования в различных ситуациях тех чувств, которые вызывает информация у коммуникатора и ее принимающих.

Например, при односторонней коммуникации коммуникатор должен в целом более детально запланировать, каким способом он будет описывать рисунки, чтобы принимающие сообщают о понимании его содержания.

При двусторонней коммуникации коммуникатор должен заранее подготовить аргументы, чтобы по существу опровергать возможные замечания принимающих сообщают.

6.13. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>1. Элементы коммуникационного процесса:</p> <p>a) отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения;</p> <p>b) кодирование сообщения, передача сообщения, декодирование сообщения;</p> <p>c) формулирование значения, сообщение, получатель;</p> <p>d) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь;</p> <p>e) отправитель, кодирование, передача сообщения</p>	4 3 2 5 1
1	<p>2. Двусторонним коммуникационный процесс делает:</p> <p>a) отправление сообщения;</p> <p>b) обратная связь;</p> <p>c) передача сообщения;</p> <p>d) декодирование сообщения;</p> <p>e) получение сообщения</p>	1 5 2 3 4
1	<p>3. К важнейшим характеристикам обратной связи относятся:</p> <p>a) направленность на улучшение качества работы сотрудника, конструктивность, полезность, своевременность, оперативность, достоверность, техничность;</p> <p>b) намерение унижить работника, описательный характер, полезность, ясность, техничность, надежность, оценочный характер, обобщающий характер;</p> <p>c) направленность на помощь работнику, конкретность, описательный характер, полезность, своевременность, готовность работников к восприятию обратной связи, понятность, надежность, достоверность;</p> <p>d) намерение помочь работнику, обобщающий характер, своевременность, оценочный характер, требование оправданий со стороны работника, надежность, техничность;</p> <p>e) ясность и понятность получателю, требование оправданий с его стороны, оперативность, техничность, оценочный характер, общий характер, неадекватность</p>	4 3 5 2 1
1	<p>4. Основные критерии классификации коммуникаций в организации:</p> <p>a) источник, содержание коммуникации, компонент системы, время коммуникации;</p> <p>b) средство, каналы, мотивы коммуникации, сфера совместной деятельности, реальность осуществления, объем;</p> <p>c) тип поведения, уровень общения, культурные различия, субъект коммуникации;</p> <p>d) субъект, формы, каналы, направленность коммуникаций, реальность осуществления;</p> <p>e) форма, направленность, каналы, субъект и средства коммуникации, пространственное расположение каналов</p>	1 3 2 4 5

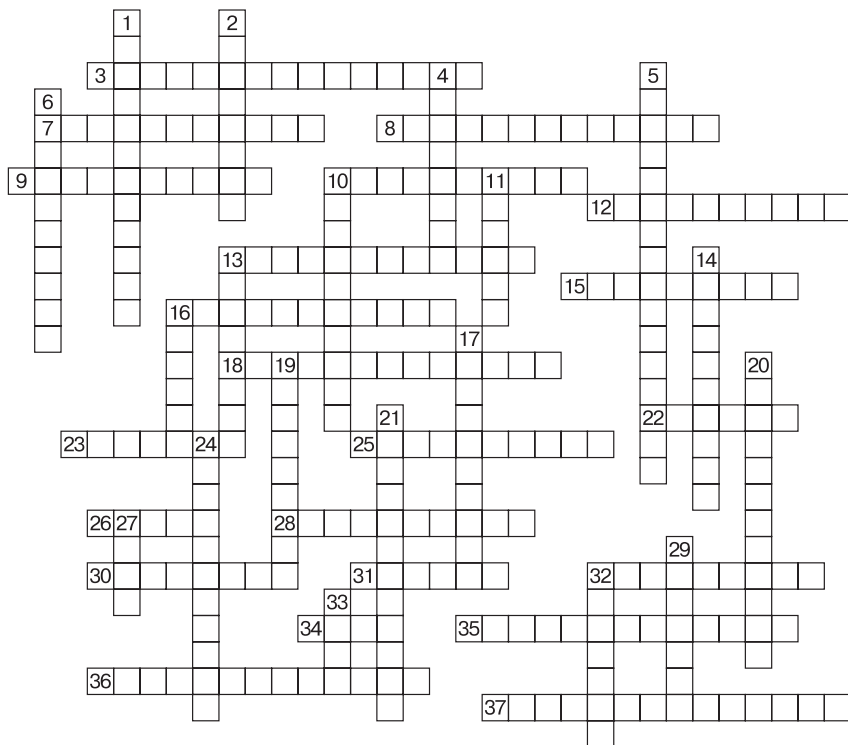
Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>5. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:</p> <p>а) вербальные и невербальные коммуникации;</p> <p>б) межличностные коммуникации;</p> <p>в) формальные и неформальные коммуникации;</p> <p>г) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;</p> <p>д) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий</p>	4 5 3 2 1
1	<p>6. «Виноградной лозой» называются:</p> <p>а) межличностные коммуникации;</p> <p>б) неформальные коммуникации;</p> <p>в) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий;</p> <p>г) вербальные коммуникации;</p> <p>д) формальные коммуникации</p>	4 5 1 1 1
1	<p>7. К невербальным средствам общения относятся:</p> <p>а) такесические, выразительные движения тела, динамические прикосновения, взгляд, характеристики голоса и речи, пространственная структура общения;</p> <p>б) визуальный контакт, пространственная структура общения, мимика и жесты, проксемические средства;</p> <p>в) характеристики голоса и речи, «виноградная лоза», слухи — «пугала», факсовая связь, телекоммуникации;</p> <p>г) кинесические, просодические, экстралингвистические, такесические, проксемические, культура времени, физическая среда;</p> <p>д) телефон, электронная почта, управленческие информационные технологии</p>	4 3 2 5 1
1	<p>8. К кинесическим средствам невербального общения относятся:</p> <p>а) поза, жесты, визуальный контакт, мимика, походка, похлопывания, рукопожатия;</p> <p>б) рукопожатия, ориентация в пространстве и угол общения партнеров, похлопывания;</p> <p>в) взгляд (направление, длина паузы, частота контакта), поза, походка, жест и мимика;</p> <p>г) характеристики голоса и речи (интонация, громкость, темп, дикция, паузы, вздохи и т. д.), а также выразительные движения тела (жесты, мимика, походка);</p> <p>д) мимика, жесты, динамические прикосновения</p>	4 1 5 3 2

Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>9. К просодическим и экстралингвистическим средствам общения относятся:</p> <p>а) рукопожатия, похлопывания, ориентация в пространстве и угол общения партнеров;</p> <p>б) характеристики голоса и речи;</p> <p>в) интонация, громкость, тембр голоса, темп речи, направление взгляда, мимика и жесты, смех, плачь, поза;</p> <p>г) дистанция, направление взгляда, поцелуй, похлопывание, интонация, темп речи, дикция;</p> <p>д) дикция, интонация, высота, тональность речи, громкость голоса, темп и ритм речи, плачь, паузы, вздохи</p>	<p>1</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>4</p>
1	<p>10. К такесическим средствам общения относятся:</p> <p>а) поза, походка, мимика, взгляды;</p> <p>б) рукопожатия, дистанция, угол общения партнеров, жесты;</p> <p>в) характеристики речи, похлопывания и другие динамические прикосновения;</p> <p>г) динамические прикосновения;</p> <p>д) рукопожатия, жесты, похлопывания, поцелуй</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>4</p>
1	<p>11. Барьеры, встречающиеся на пути эффективных коммуникаций:</p> <p>а) личностные, временные, языковые, семантические, физические, организационные, культурные различия, коммуникативные перегрузки, различия в статусе, нежелание делиться информацией;</p> <p>б) межличностные, фильтрация информации, вредные вербальные привычки, семантические, временные, помехи во время радиопередачи;</p> <p>в) стереотипы восприятия, неумение слушать собеседника, психологическая несовместимость, селективное восприятие информации, различия в ценностных суждениях;</p> <p>г) неумение слушать собеседника, личностные, временные, организационные, различия в статусе, языковые, коммуникативные перегрузки, культурные различия, нарушение нормы управляемости, излишняя централизация, неопределенность прав и обязанностей;</p> <p>д) дефицит времени общения, высота стола руководителя, размеры рабочих помещений, сленг, нежелание слушать собеседника</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>1</p>

6.14. Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

- 3, 37. Характеристика эффективной обратной связи.
7. Тот, кто хочет передать информацию.
8. Превращение сообщения в имеющую смысл форму.
9. Коммуникация с помощью устной речи, как системы кодирования (прилагательное).
10. Близость.
12. Коммуникация, обусловленная существующими регламентами.
13. Обмен информацией в устном или письменном виде.
15. Проксемическая характеристика.
16. «... лоза» – неформальная система коммуникаций (прилагательное).
- 18, 22. Фактор, влияющий на межличностные коммуникации.

23. Стиль передвижения.
 25. Коммуникативный барьер, обусловленный личностными характеристиками общающихся (прилагательное).
 26. Каналы распространения информации в неформальной системе коммуникаций (мн. ч.).
 28. Вид вертикальных коммуникаций (прилагательное, мн. ч.).
 30. Коммуникативный барьер из-за языковых различий (прилагательное).
 31. Коммуникативная помеха.
 32. Послание, содержащее данные, которые отправитель хочет передать получателю.
 34. По различным ее характеристикам можно судить о психофизиологическом состоянии общающихся.
 35. Коммуникативный барьер из-за различного понимания общающимися значения символов (прилагательное).
 36. Коммуникации «лицом к лицу» (прилагательное, мн. ч.).
- По вертикали.*
1. Коммуникация с помощью жестов, мимики, взгляда и т. д. (прилагательное).
 2. Связь, дающая возможность отправителю установить, что сообщение получено, понято и принято (прилагательное).
 4. Она изучает собеседника по динамическим прикосновениям в процессе общения (рукопожатиям, похлопываниям, поцелуям).
 - 5, 6. Характеристика эффективной обратной связи.
 10. Адресат послания.
 11. Движения мышц лица.
 13. Она изучает собеседника по его жестам, мимике, позам, походке, взглядам.
 14. Совокупность передаваемых сведений, неизвестных ранее получателю.
 16. Кинесическое средство общения.
 17. Коммуникации снизу вверх (прилагательное, множественное число).
 19. Тип коммуникативного барьера.
 20. Название процесса коммуникации, в котором присутствует обратная связь (прилагательное).
 21. Вид коммуникаций в организации.
 24. Перевод информации в комплекс коммуникационных символов.
 27. «Виноградная ... ».

29. Передача информации и понимания с использованием словесных и несловесных символов.
32. Вид связи (прилагательное).
33. Движение руками или головой.

Ответы.*По горизонтали.*

3. Своевременность.
7. Отправитель.
8. Декодирование.
9. Вербальная.
10. Проксемика.
12. Формальная.
13. Коммуникация.
15. Дистанция.
16. Виноградная.
18. Совместимость.
22. Статус.
23. Походка.
25. Личностный.
26. Слухи.
28. Нисходящие.
30. Языковой.
31. Барьер.
32. Сообщение.
34. Речь.
35. Семантический.
36. Межличностные.
37. Направленность.

По вертикали.

1. Невербальная.
2. Обратная.
4. Такесика.
5. Конструктивность.
6. Полезность.
10. Получатель.
11. Мимика.
13. Кинесика.
14. Информация.
16. Взгляд.
17. Восходящие.
19. Временной.
20. Двусторонний.
21. Диагональные.
24. Кодирование.
27. Лоза.
29. Общение.
32. Сотовая.
33. Жест.

Глава 7

Управление поведением организации

Эффективная деятельность любой организации непосредственно зависит от того, как руководители и работники оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл организации и каждую его стадию. Руководители должны знать, на какой стадии развития находится организация, адекватно оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствует этой стадии, а также понимать причины перехода от одной стадии к другой. На каждой стадии перед организацией стоят определенные задачи, и каждая стадия имеет свои характерные симптомы. Умение правильно проанализировать ситуацию и выбрать наиболее эффективный тип управления — залог успешного развития организации.

Уникальность и неповторимость любой организации обусловлена ее организационной культурой. Будучи нематериальной, культура, тем не менее, во многом определяет любое событие, происходящее в организации. Она может сознательно формироваться ее ведущими сотрудниками или развиваться стихийно. Можно сказать, что культура — это система запретов. Практика показывает, что организации, которым удастся создать сильную и активную организационную культуру, как правило, добиваются более высокой производительности и эффективности своей деятельности. Поэтому очень важно четко представлять себе сущность и взаимосвязь основных элементов оргкультуры, факторы, влияющие на ее формирование, модели изменения и другие аспекты.

Тесно связана с понятием культуры и репутация организации. Организационная культура — один из основных ее элементов, наряду с имиджем, известностью на рынке и авторитетом первого лица. Управление репутацией организации включает ее формирование, поддержание и защиту.

Представленные в данной главе практические задания посвящены рассмотрению отдельных аспектов перечисленных выше вопросов и, как правило, не предполагают однозначных ответов, делая упор на логическое обоснование авторской позиции и умение творчески использовать полученные в ходе изучения теоретического материала знания.

7.1. Практическое упражнение «Стадии жизненного цикла организации»

Цель.

Понять особенности управления на различных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО).

Задание.

В табл. 7.1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обсудите свой выбор.

Упражнение выполняется индивидуально или в группах по 3-4 человека.

Таблица 7.1. Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

7.2. Практическое упражнение «Ценностные установки»

Цель.

Понять особенности формирования культуры в организации через анализ ценностных установок.

Главная роль в процессе формирования культуры в организации отводится ее руководителям, которые заинтересованы в том, чтобы она соответствовала их собственным представлениям. В то же время, они

не могут не учитывать, как их ценностные установки будут воспринимать сотрудники.

Задание.

Дополните приведенный ниже список, исходя из собственных представлений, и определите, могут ли возникать противоречия между руководителями и сотрудниками во взглядах на эти ценностные установки.

Этапы работы.

1. Путем коллективного обсуждения дополните представленный перечень ценностных установок.

2. Проанализируйте возможные противоречия во взглядах на конкретные ценностные установки. Дайте оценку каждому из этих противоречий и сформулируйте предложения по их минимизации.

Перечень ценностных установок, которыми обычно руководствуются высшие менеджеры:

- поощрения и наказания;
- участие в управлении;
- демократичность;
- открытость;
- помощь другим;
- лояльность;
- отношение к равенству полов;
- возраст;
- другое (указать).

7.3. Практическое упражнение «Организационная культура»

Цель.

Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

Задание.

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы.

1. Выполните предложенное задание индивидуально.

2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения.

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой — это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

7.4. Анализ рабочих документов: корпоративная культура

Цель.

Разобраться в вопросах поддержания корпоративной культуры на конкретных примерах:

Задание.

Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы.

1. Что общего в этих документах?
2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?
3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?
4. Какие изменения и дополнения вы бы внесли в эти документы?

Документ 1: корпоративный кодекс поведения.

Кодекс поведения шведско-немецкого консорциума Skanska¹ (фрагмент).

Skanska приняла корпоративный кодекс поведения в феврале 2002 г. с целью определения своих принципов в области отношений с работниками, коммерческой деятельности, прав человека, окружающей среды и отношений с заинтересованными кругами.

¹ Компания, работающая в строительной и лесной промышленности.

Этот документ опирается на ряд важных международных договоров и конвенций, в том числе ООН, МОТ, Организации экономического сотрудничества и развития.

Кодекс был разработан в сотрудничестве со всеми коммерческими подразделениями и переведен на языки всех национальных внутренних рынков. В настоящее время происходит его внедрение в практику, с акцентом на таких аспектах, как обучение, ответственность и отчетность.

Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказов. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в определенном регионе или странах. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

Общие принципы.

Наша основная задача состоит в обеспечении и развитии процветающей коммерческой деятельности на прочной экономической основе. *Skanska*, как компания с многолетней историей и перспективами, признает свою ответственность. Мы несем ответственность перед государством, общественной средой, в которой мы работаем, перед сотрудниками и деловыми партнерами и в целом перед всем человеческим сообществом.

Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности.

- Мы соблюдаем требования законов, действующих в тех странах, где мы ведем коммерческую деятельность.
- Мы уважаем Всеобщую декларацию прав человека ООН и признаем свою ответственность за соблюдение тех прав, которые применимы к нашим отношениям с сотрудниками и обществом.
- Мы обязуемся вести коммерческую деятельность на высоком нравственном и этическом уровне. В сфере своего внимания мы стараемся следить за тем, чтобы наши поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

Отношения с работниками.

Последовательные отношения со всеми работниками, базирующиеся на взаимном уважении и признании достоинства человека, имеют основополагающее значение в деятельности нашей компании. Предлагаемые работникам условия соответствуют, как минимум, требованиям национального законодательства и соответствующих конвенций МОТ.

- Мы не используем принудительный труд, рабский труд или другие формы недобровольного труда на наших площадках.
- Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.
- Мы предоставляем безопасные и благоприятные для здоровья человека условия работы и обязуемся постоянно их улучшать. Письменные инструкции по гигиене и безопасности труда находятся в доступном для работников месте, соблюдаются на всех стройплощадках.
- Мы предоставляем одинаковые возможности всем людям, независимо от расы, цвета кожи, национальности, религиозной или этнической принадлежности.
- Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных домогательств.
- Мы признаем за работниками право создавать профсоюзы и вступать в них в соответствии с законами страны.

Этика коммерческой деятельности.

Проявления коррупции, взяточничества и других неправомερных действий, препятствие конкуренции затрудняют формирование рынка, социальное и демократическое развитие. Исходя из этого, *Skanska* обязуется не допускать таких случаев в своей деятельности.

- Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.
- Мы не будем предлагать или осуществлять какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения физическим или юридическим лицам с целью склонить их к действиям, противоречащим их рабочим обязанностям, для расширения или сохранения бизнеса *Skanska*.
- Мы не будем принимать какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения, которые предлагаются нам с целью склонить нас к действиям, противоречащим нашим установленным рабочим обязанностям.

Окружающая среда.

- Мы обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.
- Мы заранее думаем о воздействии на окружающую среду и принимаем решения на основании соответствующих фактов.
- Мы не ведем деятельности, которая связана с неприемлемыми экологическими и социальными рисками. Мы стараемся иденти-

фицировать такие риски как можно раньше, чтобы принять своевременные и адекватные меры и решения.

Документ 2: кредо организации.

Для поддержания организационной культуры часто используется так называемое кредо организации, в котором зафиксированы ценности, нормы и ответственность всех ее членов. В качестве примера приводим кредо корпорации *Johnson & Johnson*.

Кредо корпорации Johnson & Johnson.

Мы несем ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, пользующимися нашими товарами и услугами.

Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду.

Мы отвечаем перед своими работниками — мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Заработная плата должна быть достаточной и адекватной, рабочее место — чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию.

Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными.

Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть достойными гражданами — хорошо работать и платить налоги. Мы должны помогать улучшать системы образования и здравоохранения.

Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов.

Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы — развиваться, ошибки — исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут получать хорошие дивиденды.

7.5. Разбор конкретной ситуации «Проведение совещания в компании «Сигма»¹

Цель.

Отработка навыков анализа организационной культуры на конкретном примере.

Задание.

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?

2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?

3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).

4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он?

5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили?

6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Ситуация.

Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ “Сигма”,

¹ Составлено на основе конкретной ситуации с «Программой Медэкс».

чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?»

Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...»

Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ “Сигма” по крайней мере на 30%».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю».

Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80%».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании “Эшпл”».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник».

Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ “Сигма”? Разве компании “Медсистем” и “ТМС” не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы — самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать — это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по существу».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим лучше потребности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11 : 00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20% и посмотреть, что произойдет? Увеличила же “ТМС” свою цену на 35% в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».

7.6. Разбор конкретной ситуации «Вимм-Билль-Данн»¹

Цель.

Приобрести навыки анализа деятельности организации по формированию своей репутации.

Задание.

1. Ознакомившись с приведенным ниже текстом, охарактеризуйте стратегию развития компании за прошедший период.

2. Выявите основные составляющие и этапы формирования репутации компании.

Ситуация.

Осенью 1992 г. шестеро предпринимателей арендовали линию по расфасовке напитков на Лианозовском молочном комбинате (Москва) и начали производство относительно нового для того времени в России товара — сока, разлитого в пакеты. С этого момента ведет свою историю

¹ Составлено по материалам веб-сайта www.wbd.ru.

компания «Вимм-Билль-Данн», выросшая в крупнейшую российскую корпорацию. Созданию компании предшествовали масштабные исследования, тщательное изучение рынка, состояние покупательского спроса и серьезная аналитическая работа.

В ноябре 1992 г. Лианозовский молочный комбинат выпустил первый пакет сокосодержащего напитка с забавным зверьком на упаковке и логотипом фирмы *Wimm-Bill-Dann*. Через короткое время специалисты компании создали серию из семи натуральных фруктовых соков, которая получила название *J-7*. В дальнейшем вся получаемая прибыль направлялась на разработку новых продуктов и приобретение контрольных пакетов акций предприятий пищевой промышленности. Помимо выпуска фруктовых и овощных соков, «Вимм-Билль-Данн» стала уделять внимание выпуску молочных продуктов, а недавно был приобретен контрольный пакет акций владивостокского завода «Пивоиндустрия Приморья».

На сегодняшний день «Вимм-Билль-Данн» представляет собой торгово-производственную группу в форме холдинга, в состав которого входит 18 молочных комбинатов, расположенных в различных городах РФ и стран СНГ (Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Тимашевск, Киев, Владивосток, Бишкек и др.). Есть предприятия и в других странах, в частности в Голландии и Израиле, — дочерние предприятия со стопроцентным российским капиталом. Общая численность работников холдинга составляет 12 000 человек.

Руководство компании поставило задачу не просто конкурировать на равных с иностранными производителями молочных продуктов, а занять лидирующие позиции. Для этого было необходимо не только выпустить на рынок продукты с лучшим соотношением цены и качества, но и создать оригинальные запоминающиеся торговые марки, отвечающие именно российской специфике. Таких марок было создано несколько: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Из бабушкиного погреба», «Чудо» и пр.

В настоящее время компания производит 170 видов соков и 266 видов молочной продукции. Более 2000 магазинов Москвы сотрудничают с предприятиями «Вимм-Билль-Данн», есть дистрибьютерные представительства более чем в 40 городах России и стран СНГ. По данным маркетингового агентства «Бизнес Аналитик», во 2-м квартале 2002 г. доля «Вимм-Билль-Данн» на российском рынке соков составила 36%.

Существенно изменилась структура управления. «Вимм-Билль-Данн» стал группой компаний, подчиненных общей стратегии. При этом каждое из предприятий, входящих в группу, сохранило значительную самостоятельность.

Партнерами «Вимм-Билль-Данн» являются транснациональная корпорация *Tetra Pak*, мировой лидер в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания, *Cargil*, крупнейший в мире поставщик концентратов для производства соков, а также такие российские компании, как «Рускарт», «Союз», «БФК». Всего «Вимм-Билль-Данн» пользуется услугами более 280 поставщиков. Среди потребителей продукции компании — и это предмет особой гордости «Вимм-Билль-Данн» — рестораны быстрого обслуживания *McDonald's* и всемирно известная фирма *Nestle*.

В 1998 г. компания получила почетную награду журнала *Russia Review*. Издательский дом *Independent Media* по результатам независимой экспертизы признал ее «Лучшей частной компанией года». «Вимм-Билль-Данн» участвует в культурной жизни, оказывая финансовую поддержку московскому фестивалю рекламы, конкурсу «ТЭФИ», ряду московских театров и пр.

В 2000 г. в компании начались работы по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников. Эти работы осуществлялись совместно с рядом организаций, включая «Вымпелком», московские представительства *Microsoft* и *IBS*. В ходе опроса сотрудников выяснилось, что наиболее желательным вариантом для них является оплата фитнеса. Был определен поставщик таких услуг, что позволило сотрудникам оплатить услуги по корпоративным расценкам, т. е. со скидкой в 20–30%. По словам директора управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн» Д. Куприянова, этот шаг представляет собой новое направление в части вложения в здоровье работников.

В начале августа 2001 г. компания объявила через прессу о начале скупки акций АО «Бишкексут» на вторичном рынке ценных бумаг. В марте 2002 г. компания продала блокирующий пакет своих акций на Нью-Йоркской фондовой бирже более чем за \$200 млн, опубликовав при этом информацию о криминальном прошлом одного из своих акционеров. В августе 2002 г. председатель правления «Вимм-Билль-Данн» Сергей Пластинин предложил правлению концепцию дальнейшего развития организации с учетом европейского опыта. В Европе специфика молочной отрасли состоит в том, что молочные продукты можно эффективно продавать в радиусе 500 км от места их производства. С учетом российских территорий, продукцию молочного завода целесообразно продавать в радиусе 700 км. Следовательно, привлекательными районами становятся Урал, Самара, Новосибирск, что и определяет направления дальнейшего развития компании.

7.7. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	1. Особое значение ритуалам и церемониям придается: а) в культуре «жесткого подхода»; б) во всех типах культур; в) в культуре «процесса»; г) ни в каком типе культуры; д) в культуре «много работаем — хорошо отдыхаем»	2 2 5 2 4
2	2. При изменении культуры организации нужно руководствоваться: а) изменением организационной структуры; б) действиями конкурентов; в) геополитическими факторами; г) наличием в организации малых групп; д) различными факторами, т. к. это процесс эволюционный, затрагивающий все аспекты деятельности организации	4 3 2 2 5
1	3. Позволяет ли корпоративная культура работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других: а) нет, не позволяет, у нее другие функции; б) да, позволяет, т. к. она, объединяя людей в организацию, делает возможным достижение общей цели; в) позволяет только в малых организациях; г) частично, если сотрудники работают в одном подразделении; д) позволяет только руководству организации	1 5 3 4 2
3	4. Одинакова ли глубина воздействия культуры на членов организации: а) да, одинакова; б) нет, она зависит от того, на каком уровне иерархии находится сотрудник; в) нет, она определяется системой стимулирования в организации; г) нет, она зависит от того, насколько члены организации разделяют общие ценности и идеи; д) да, одинакова, но только для малых предприятий	1 2 5 4 1
1	5. Герои организации представляют собой: а) пример отношения к ценностям культуры данной организации; б) не представляют ничего существенного; в) пример успешной личности; г) образ борцов за идею; д) персонажей анекдотов	5 1 4 3 1

Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	6. На какой стадии жизненного цикла организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего: а) на стадии создания; б) на стадии роста; в) на стадии зрелости; г) на стадии спада	1 4 5 2
2	7. Для какой стадии жизненного цикла организации характерны следующие символы: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее форму; возрастает роль цены в конкурентной борьбе: а) для всех стадий; б) для стадии спада; в) для стадии зрелости; г) для стадии роста; д) для стадии создания	1 4 5 2 2
1	8. Жизненный цикл организации характеризуется: а) временем существования организации на рынке; б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования; в) периодом активности организации; г) периодом продвижения своего товара; д) временем завоевания рынка	4 5 3 3 4
2	9. Бренд товара означает: а) торговую марку; б) название товара; в) характеристику товара; г) имя руководителя; д) степень известности товара на рынке	5 1 3 2 4
1	10. Репутация организации не зависит от: а) этапа жизненного цикла организации; б) мнений потребителей; в) ситуации на рынке; г) настроений акционеров; д) настроения владельца	3 2 1 5 4
1	11. Зависимость репутации организации от поведения ее сотрудников проявляется в том, что: а) сотрудники формируют репутацию организации; б) сотрудники разрушают репутацию организации;	4 3

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
	с) сотрудники управляют репутацией организации;	4
	d) сотрудники участвуют в формировании, поддержании и защите репутации организации;	5
	e) сотрудники никак не влияют на репутацию организации	1
2	12. Наиболее полный перечень составляющих корпоративной культуры:	
	a) система ценностей, внешний вид персонала, церемонии и ритуалы;	5
	b) культурная сеть (скрытая иерархия власти), герои организации;	4
	c) корпоративные убеждения и ценности;	3
	d) стиль руководства, герои организации, внешний вид персонала;	3
	e) философские положения и идеи, принятые в организации, церемониалы	4
2	13. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры:	
	a) миссия и цели деятельности, национальные особенности;	4
	b) стратегия развития;	3
	c) организационная структура управления;	2
	d) разделение и кооперация труда в организации;	3
	e) личность руководителя, его принципы и ценности	5
2	14. Наиболее корректное определение организационной культуры:	
	a) набор убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации;	5
	b) элемент внутренней среды организации;	3
	c) образ жизни, мышления, действий;	4
	d) «дух организации»;	3
	e) философские положения и идеи, принятые в организации	4

Глава 8

Изменения в организации

Изменения — неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения могут быть эволюционными, постепенными и революционными. Изменения могут касаться как процессов функционирования организации, не нарушая ее динамического равновесия, так и процессов развития, нарушая это равновесие. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации и, как правило, они тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений опирается на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить их позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие «гомеостаз». Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфортны для него. Какие-то предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отторгаются.

Формы сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывает у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, а также обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния.

Предлагаемые задания позволят более детально разобраться в различных аспектах проблемы проведения изменений. Следует особо отметить, что ответы на большинство поставленных вопросов не могут быть абсолютно четкими и однозначными. Самое главное — это аргументированное объяснение своей позиции.

8.1. Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»¹

Цель.

Отработать навыки анализа практики проведения изменений в организации.

Задание.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуация.

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21%, а по комбикормам — 10%.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов — почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

¹ Ситуация составлена по материалам фирмы «РОЭЛ Консалтинг».

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышению эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

8.2. Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению»

Цель.

Закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

Задание.

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Этапы работы.

1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения.

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.

2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений — обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления — культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

8.3. Упражнение-ситуация «Омрон Татеиси»¹

Цель.

Развить навыки анализа практики проведения изменений в организации.

Задание.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Ситуация.

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

¹ Источник: *Tateиси К.* Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена. — М.: Московский бизнес, 1990.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

8.4. Практическое упражнение «Преодоление стереотипов»

Цель.

Понять роль стереотипов в сопротивлении организационным изменениям и овладеть навыками их преодоления.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс — сопротивление сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковы, что делают их носителей неуязвими-

ми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

Некоторые из этих вариаций, подробно проанализированных А. И. Пригожиным¹, приведены в табл. 8.1.

Задание.

Проанализируйте перечисленные в табл. 8.1 вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 8.1. Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

¹ Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). — М.: Политиздат, 1989.

8.5. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>1. Какова связь между стратегией и изменениями в организации:</p> <p>а) никакой связи нет;</p> <p>б) на первом шаге изменений определяется стратегия;</p> <p>в) стратегия является заключительным шагом изменений;</p> <p>г) изменения обеспечивают реализацию стратегии;</p> <p>д) связь наблюдается, если это стратегия роста</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p>
2	<p>2. Какова связь между объемом и качеством информации, с одной стороны, и уровнем сопротивления изменениям, с другой:</p> <p>а) обратная связь: если имеет место недостаток информации, то сопротивление усиливается;</p> <p>б) никакой связи нет;</p> <p>в) четкой связи нет, но недостаток или искажение информации может способствовать сопротивлению;</p> <p>г) прямая связь: чем больше информации, тем сильнее сопротивление</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p>
1	<p>3. Изменения, которые затрагивают не отдельных работников, а группы работников, наиболее эффективны, потому что:</p> <p>а) на группу легче воздействовать;</p> <p>б) любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников;</p> <p>в) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию;</p> <p>г) такие изменения более подготовлены</p>	<p>2</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p>
2	<p>4. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям:</p> <p>а) никаких плюсов нет;</p> <p>б) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию и оценивают ее адекватность сложившейся ситуации;</p> <p>в) существуют плюсы для конкурентов данной организации;</p> <p>г) усиливается конкуренция внутри организации</p>	<p>2</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>3</p>

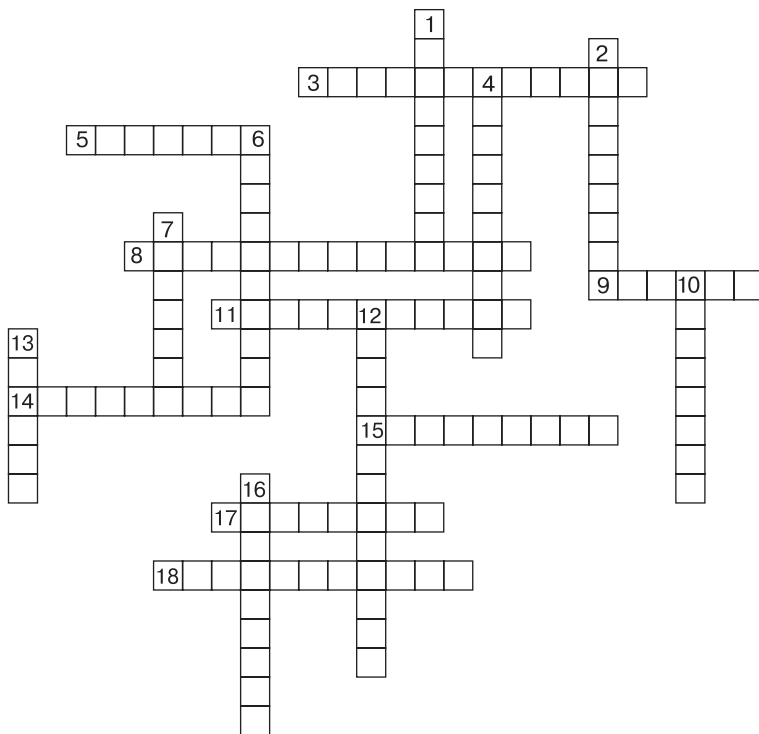
Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
2	<p>5. Смысл использования агентов изменений (агентов перемен) состоит в том, что:</p> <p>а) они выступают «катализаторами» изменений;</p> <p>б) они служат «громоотводом», куда люди выплескивают свои эмоции;</p> <p>в) смысла в их использовании нет;</p> <p>г) они являются кандидатами на замещение должностей</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p>
1	<p>6. Стресс полезен для индивида, если он:</p> <p>а) непродолжительный и небольшой;</p> <p>б) является следствием постоянного выяснения отношений;</p> <p>в) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;</p> <p>г) является следствием выполнения работы, несоответствующей квалификации;</p> <p>д) является следствием перегрузки в результате выполненной важной работы</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>4</p>
1	<p>7. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений:</p> <p>а) надо оценивать по конкретной ситуации;</p> <p>б) нет, оно нецелесообразно;</p> <p>в) целесообразно, т. к. оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам;</p> <p>г) целесообразно, если изменения радикальные</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>4</p>
2	<p>8. Необходимо ли руководству организации обеспечивать успешность проведения мелких, локальных изменений или необходимо сосредоточиться только на крупных, стратегических изменениях:</p> <p>а) необходимо сосредоточиться только на крупных изменениях, не распыляя свои силы;</p> <p>б) необходимо управлять всеми изменениями в организации;</p> <p>в) по возможности стараться управлять мелкими изменениями, поскольку они происходят постоянно и чрезвычайно важны для конкретных людей в организации;</p> <p>г) да, если они затрагивают вопросы стимулирования</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p>
1	<p>9. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление:</p> <p>а) нет, не любое, а только разрушающее некие традиции;</p> <p>б) при эффективном управлении не вызывает никакого;</p>	<p>5</p> <p>2</p>

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
	с) практически любое;	3
	d) вызывает только у подчиненных;	3
	e) вызывает только радикальное изменение	4
2	10. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных:	
	a) всячески содействовать инициативе подчиненных;	3
	b) погасить инициативу;	2
	c) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение;	5
	d) стимулировать подчиненных, но не форсировать проведение изменений;	4
	e) присвоить себе авторство этих изменений для укрепления авторитета	2
1	11. Необходимо ли при определении характера и глубины изменений учитывать стадию жизненного цикла организации:	
	a) да, необходимо, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы;	5
	b) нет, это не обязательно;	2
	c) необходимо только на стадии упадка;	3
	d) необходимо, если предлагается радикальное изменение;	4
	e) необходимо проанализировать только изменения во внешней среде	3

8.6. Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

3. Усовершенствование, улучшение объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями рынка и нормами.

5. Основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

8. Организация какой-либо деятельности наиболее продуманным, целесообразным и продуктивным способом.

9. Разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

11. Собрание, совещание представителей правительств, общественных, научных и других организаций для обсуждения и решения каких-либо проблем.

14. Проверка на практике, в реальных условиях теоретически построенных методов, расчетов, схем, моделей различных процессов.

15. Целенаправленное влияние на людей (ведомых) для объединения их усилий ради достижения цели, которую все они считают желательной.

17. Функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

18. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры «выхода» объекта как системы.

По вертикали.

1. Внутренняя композиция организации, отражающая ее разбиение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними.

2. Обязательное для исполнения руководящее указание вышестоящей организации.

4. Вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала.

6. Ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

7. Совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

10. Специальное разрешение, выдаваемое государственными органами юридическому или физическому лицу на осуществление определенного вида деятельности.

12. Функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров «входа» системы или процессов в ней до новых требований «выхода» (потребителей).

13. Способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность и поведение людей с помощью различных средств (силы, авторитета, права и т. д.).

16. Функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению целей фирмы и личных целей.

Ответы.

По горизонтали.

3. Модернизация.
5. Принцип.
8. Рационализация.
9. Анализ.
11. Конференция.
14. Аprobация.
15. Лидерство.
17. Контроль.
18. Оптимизация.

По вертикали.

1. Структура.
2. Директива.
4. Инвестиции.
6. Полномочия.
7. Тактика.
10. Лицензия.
12. Регулирование.
13. Власть.
16. Мотивация.

Глава 9

Социализация индивида в организации

Организационная социализация — это процесс, в ходе которого индивид постигает ценности, способности, нормы поведения и социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и полноценного участия в ней в качестве работника.

Основные составляющие процесса организационной социализации:

- изменение установок, ценностей и форм поведения;
- непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;
- приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;
- взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;
- первостепенная важность этапа вхождения в организацию.

Процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации.

Процессы социализации в организациях, в зависимости от ситуации, различаются по форме и содержанию. Методы социализации рассматриваются применительно к стадиям, этапам социализации (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Методы социализации

Этап социализации	Метод
Упреждающая социализация	<ol style="list-style-type: none">1. Наем на основе действующего плана должностей.2. Подбор и назначение с использованием плана продвижения по карьерной лестнице
Приспособительная социализация	<ol style="list-style-type: none">1. Специальные и индивидуальные программы обучения.2. Обучение социальным и техническим навыкам.3. Точная и поддерживающая обратная связь.4. Назначение на ответственные должности.5. Требовательность, но справедливость со стороны руководителей.6. Стимулирование отношений наставничества
Ролевая управленческая социализация	<ol style="list-style-type: none">1. Предоставление профессиональных консультаций.2. Адаптивные, гибкие производственные задания.3. Учет менеджерами индивидуальности подчиненного

9.1. Разбор конкретной ситуации «Орден любопытных»¹

Цель.

Отработать навыки анализа процесса организационной социализации индивида на конкретном примере из практики.

Задание.

Изучите ситуацию и проанализируйте основные составляющие и методы социализации индивида в организации в соответствии с предложенными этапами индивидуальной и групповой работы.

Ситуация.

McKinsey & Company значится под номером один по престижности в области консалтинга. Западные журналисты называют *McKinsey* «самой скрытной и дорогой» компанией, «заслужившей самое высокое доверие» и «вызывающей самую большую неприязнь и самую большую зависть», где люди искренне верят, что они лучше всех остальных. Это компания, старательно создающая имидж фирмы, для которой деньги как стимул ниже ее достоинства, и в то же время старшие партнеры зарабатывают столько же или больше, чем президенты компаний, которые они консультируют.

В России *McKinsey* работает десять лет, и ее образ здесь не менее противоречив. Некоторые из покинувших компанию за эти годы называют систему работы в ней «потогонной», сдерживающей индивидуальное творчество, а о работающих здесь отзываются как о высокомерных, слишком много о себе думающих людях. А другие, наоборот, возвращаются сюда под тем предлогом, что ни в одной другой организации они не чувствовали себя столь комфортно, настолько в «своей» среде.

McKinsey & Company основана в Чикаго в 1926 г. Джеймсом Маккинси. Число ее сотрудников составляет 7300 человек из 90 стран. Из каждых 5 сотрудников 4 имеют степень в области менеджмента. Ежегодно в среднем выполняется 3500 проектов. Проекты охватывают все функциональные области управления, но большинство их связано с постановкой стратегического менеджмента. *McKinsey* работает с компаниями всех отраслей экономики. В России представительство открыто в 1993 г.

¹ Ситуация составлена по материалам деятельности организации на российском рынке. Источник: Матвеева А. Орден любопытных // Эксперт. — 2003. — № 36.

Люди, попавшие в компанию, трудятся по 14-18 часов в сутки. Жалуются на недосып. Не находят времени пообщаться с семьей. Судьба без конца бросает их из страны в страну, из одного конца России в другой.

При этом в компании действует жесткий принцип *up or out*. Человеку гарантировано быстрое продвижение по служебной лестнице, но он знает, что на любой должности сможет находиться только два-три года. Для каждого последующего шага необходимо приобрести дополнительные профессиональные качества. Незаурядный интеллект и способность к аналитическому структурированному мышлению — самое малое из того, чего ждет от тебя организация. И каждый знает: однажды организация может решить, что ты уже достиг потолка своего личного развития и пора освободить место идущим следом.

За первые шесть лет пребывания в *McKinsey* примерно четыре человека из пяти принятых на работу отсеиваются. Иными словами, компанию интересуют только те люди, которые каждый год становятся существенно лучше, чем были год назад.

Без детальных инструкций.

Сотрудники *McKinsey* понимают, что их продвижение вперед хорошо подкреплено материальными стимулами. Микаэль Стаффас, партнер в России, очень ценит то, что, работая в страновом отделении, получает процент от прибыли не по результатам работы этого отделения, как было бы, работай он в какой-либо другой международной консалтинговой фирме, а по результатам работы всей *McKinsey*.

Но на самом деле фирме не нужны люди, работающие только ради заработка. Организации, производящие и продающие знания — а именно к этой категории принадлежит *McKinsey*, — весьма озабочены своими отношениями с персоналом. Их продукт абсолютно нематериален. И потому организация никогда не может быть уверена в том, что сотрудники до дна исчерпали все содержащиеся в их головах знания для его создания и сверх того — приложили максимальные усилия, чтобы внутри организации рождались новые знания, улучшающие продукт. Надеяться на стимулирующее воздействие только материального вознаграждения в такой ситуации глупо.

В *McKinsey* нашли выход из положения. Для работы в компании целенаправленно отбираются люди, доминирующей личностной характеристикой которых является жажда нового интеллектуального опыта. Иными словами, приобретение знаний ощущается ими как безусловная ценность.

«Я начинал свою карьеру в другой компании и однажды понял, что босс моего босса занимается волнующе интересными вещами. Но

мне потребуется очень много времени, чтобы добраться до них. Между мной и интересными проблемами — по крайней мере десять человек, на которых я работаю. А попав в *McKinsey*, я очень скоро вышел на уровень босса босса босса моего босса», — рассказывает Роберт Райбейштайн.

Сотрудникам нравится, что компания позволяет человеку самому организовать работу над творческими задачами, поощряет инициативу и не имеет жесткой иерархической структуры. В *McKinsey* никто не следит, когда ты пришел в офис, что ты делаешь, куда пошел.

«Сотрудники *McKinsey* — не наемные работники, а профессионалы, — говорит Роберт Райбейштайн. Наемным работникам надо постоянно давать детальные инструкции. А профессионал руководствуется миссией и основополагающими принципами. Имея свободу, они справляются с массой непредсказуемых вещей».

Вместо иерархии — бассейн.

Управленческую структуру *McKinsey* определяют разными терминами. Некоторые сотрудники говорят о ней как о «самоуправляющейся организации». Роберт Райбейштайн сравнивает ее с бассейном: «У каждого из нас есть свой участок, свой бассейн со знаниями, в котором мы плаваем. *McKinsey* расширяет для сотрудника границы бассейна».

Всего в *McKinsey* шесть ступеней роста, и на каждой последующей ступени зона ответственности и одновременно зона независимости сотрудника расширяется в строгом соответствии с расширением его профессионального «познавательного» ресурса. *Associate*, в отличие от бизнес-аналитика, не должен ограничиваться лишь своей темой: ему надо принимать участие в обсуждении смежных и общих проблем проекта, консультировать бизнес-аналитиков, управлять субпроектом. А компетенция менеджера проекта включает не только управление знанием команды, но и поиск лучших методических подходов. Младший партнер — типичный многостаночник: он управляет несколькими проектами, работает с клиентом, определяя цели для новых проектов, участвует в отборе нового персонала. Мало того, ему вменена почетная обязанность вносить основной вклад в копилку знаний *McKinsey*: он готовит научные статьи, описывает и анализирует выполненные проекты для базы данных компании (из нее потом будут черпать вдохновение все сотрудники). И если он докажет свою способность делать все это одновременно, то офис предлагает его кандидатуру центральному комитету корпорации для выбора партнером.

Чтобы стать партнером, то есть ключевой фигурой для компании, надо проработать здесь не более (но и не менее!) шести-семи лет (счет

идет с позиции *associate*). Младший персонал тешит себя надеждой, что, став партнером, можно 9% времени на работе тратить по своему усмотрению. «В определенных точках карьеры ты имеешь свободу выбора, — согласен директор восточноевропейского комплекса Эберхард фон Ленайзен. — Но эта свобода неотделима от ответственности: нужно решать, в какой отрасли специализируешься, нельзя быть экспертом во всех областях».

Именно партнеры занимаются развитием клиентуры *McKinsey*, то есть заводят связи с потенциальными заказчиками и курируют их, когда те превращаются в постоянных клиентов: стараются понять все их проблемы, определяют, какие проекты и в какой последовательности надо выполнять, чтобы поддерживать развитие клиента. Но для того, чтобы исполнять все эти функции, партнер должен уметь завоевать расположение клиента. Для этого, в свою очередь, нужно обладать таким свойством, как эмпатия, или развить ее — иначе клиент не будет открытвенен в раскрытии своих слабых сторон.

Партнер-директор — это магистр ордена, который подсказывает партнерам наиболее перспективные направления поиска клиентов, поддерживая отношения с самыми крупными и важными из них. Но больше всего времени у него уходит на то, что называется развитием офиса. Иными словами, это многочасовые беседы с сотрудниками, когда обсуждаются результаты работы.

Up or out.

Видя, что впереди их ждет все более интересная работа, сотрудники с энтузиазмом относятся к системе *up or out*. «Люди знают, что если они хорошо работают, то для них всегда открыты перспективы роста, — замечает Микаэль Стаффас. — Это отличает нашу систему от других: вы хорошо работаете, но следующее место занято, и на этом месте человек уходит на пенсию через пятнадцать лет». Для того чтобы убрать с пути сотрудника все лишние помехи, *McKinsey* создала инфраструктуру, позволяющую ему в максимальной степени реализовать свое главное качество — тягу к знаниям.

Начинается все с отбора кандидатов. «Человек проходит интервью как минимум с пятью-семью различными людьми, каждый из которых обладает опытом работы и прошел подготовку в том, как надо отбирать персонал. Это снижает риск ошибки. При этом внимание обращается прежде всего на то, как человек привык рассматривать задачу. «Большинство тех, кого мы нанимаем, — говорит Роберт Райбейштайн, — это люди, ориентированные не на проблему, а на решение». Принятый на работу человек — еще очень сырой материал. Например,

избыток логического мышления может помешать дальнейшей карьере. Вот что говорит Эберхард фон Ленайзен: «Я долгое время был склонен считать, что каждая проблема имеет рациональное решение. И только став более зрелым человеком, я понял, что зачастую люди руководствуются интуитивно-эмоциональными мотивами».

Горе от ума может возникнуть также в ситуации, когда консультант предлагает теоретически, аналитически и расчетно безупречный проект, который, однако, не может быть реализован клиентом. «Иногда люди только интеллектуально соглашаются с нашими рекомендациями. А ты должен понять, готовы ли они действовать в соответствии с ними. Все мои ошибки чаще всего связаны с тем, что я не учел степень неготовности клиента к изменениям», — объясняет Доменик Кассерли, директор лондонского отделения *McKinsey*. Наполеон, проблемой для компании, объединяющей амбициозных интеллектуалов, могут быть сбои во взаимодействии консультантов. Так, Ольга Цареградская, менеджер проекта, вспоминает как свою личную неудачу задание, на котором, будучи рядовым членом команды, она не сумела сработать с руководителем: «Я не была с ним согласна по некоторым вопросам и постоянно сопротивлялась, вместо того чтобы искать компромисс. Не учитывала сложное положение, в котором находится любой менеджер проекта. Ведь он выступает как интегрирующее звено между клиентом, партнером и командой. Надо сказать, что если ты проявляешь неконструктивный стиль работы, ты зарабатываешь репутацию человека, с которым тяжело работать, и тебя не будут брать в проекты».

Для того чтобы сгладить эти шероховатости, человеку дают в руки инструментарий продвижения по службе. Кроме отработанной десятилетиями системы тренингов, обучения и инструктажа существуют формализованные и прозрачные требования к сотрудникам на каждой ступени.

Поощряется обращение за помощью. Любой консультант, как бы он ни был загружен текучкой, должен, если его просят о помощи, отложить все дела и ответить на вопросы коллеги. «Это святая обязанность, кодекс чести, потому что завтра помощь понадобится тебе», — говорит Ольга Цареградская.

Ту же задачу решает глобальная система знаний *McKinsey*. «Это уникальный информационный ресурс, синтезированный опыт многих стран, — рассказывает младший партнер Денис Бугров. — Он обманчиво прост. Обратившись к нему, через пару часов можно получить информацию практически на любую профессиональную тему. И я ду-

маю, там можно найти ответ на любой вопрос. Например, сколько машин зеленого цвета с желтыми крышами в Чехии».

Интеллектуальная петля.

К инструментам продвижения сотрудников по карьерной лестнице относится и так называемая *feedback* (обратная связь). На протяжении всей карьеры за тобой пристально следят как вышестоящие, так и нижестоящие сотрудники. Коллеги скрупулезно подмечают все плюсы и минусы твоей деятельности, обсуждают ее и дают рекомендации о том, что следует изменить в стиле работы, чтобы повысить твою эффективность.

Помощь в росте вменена в обязанность старших по отношению к младшим.

Создание возможностей для роста коллектива — один из критериев, по которым оценивается деятельность партнеров. От эффективности на этом направлении даже зависят размеры их материального вознаграждения.

Выполнение рекомендаций требует от сотрудников *McKinsey* работы над собой, поскольку это может затрагивать свойства личности. А используют они для этого свои аналитические способности.

Аветик Чалабян, *associate*, рассказывает, что самая трудная рекомендация, с которой ему пришлось столкнуться, — быть более гибким и готовым к сотрудничеству: «*McKinsey* как компания в целом работает подобно хорошо отлаженному механизму. И иногда это заставляет меня действовать жестко, определенно, правильно. Мне посоветовали быть более внимательным к ситуации, понимать, что иногда надо уступать, а иногда уметь проигрывать. Для того чтобы выполнить эту рекомендацию, мне пришлось многое обдумать: в чем я проигрываю, если не иду на сотрудничество, что нужно сделать, чтобы проявить гибкость».

Рекомендация, впрочем, не является приказом. Микаэль Стаффас уже дважды позволил себе не согласиться с коллегами: один раз, когда те медлили с переводом его в менеджеры проекта из-за недостатка лидерских качеств (тогда он стал проситься во все проекты, чтобы продемонстрировать свой *leadership*), а второй — совсем недавно, когда ему, захотевшему поехать работать в Россию, партнеры посоветовали пока посидеть в офисе в Швеции (тем не менее он поехал).

Право на ошибку у сотрудника, не выполнившего рекомендацию, минимально. Это все понимают. Возможно, поэтому большинство тех, кто ушел из компании не по своей воле, ощущают себя «выпускниками *McKinsey*». «Все равно они покидают компанию более сильными, чем пришли в нее», — говорят партнеры.

Этапы работы.

1. Индивидуально или в малых группах (4–6 человек) изучите текст-ситуацию «Орден любопытных».

2. Проанализируйте основные стороны жизнедеятельности организации, которые в первую очередь должен изучить человек, входящий в нее.

Для аналитической работы можно воспользоваться следующими ценностными, поведенческими и нормативными характеристиками основных сторон жизнедеятельности организации:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, принимая определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, исполняя эту роль.

3. По результатам анализа обсудите в аудитории первостепенную важность этапа вхождения человека в организацию.

4. Индивидуально или в малых группах выделите основные составляющие процесса социализации индивида в организации.

5. Также индивидуально или в малых группах выделите приемы и методы социализации индивида в организации. Подумайте и прокомментируйте, используя конкретную ситуацию, в каких формах реализуются данные методы.

6. По результатам 4-го и 5-го этапов работы обсудите в аудитории и прокомментируйте на конкретном материале результаты работы и заполните следующие таблицы (табл. 9.2 и 9.3).

Таблица 9.2. Основные составляющие процесса организационной социализации

№	Основные составляющие процесса социализации	Комментарии
1		
2		
3		
4		
5		

Таблица 9.3. Методы социализации

№	Методы социализации	Комментарии
1		
2		
3		
4		
5		

9.2. Практическое упражнение «Социализация индивида в организации»

Цель.

Развить навыки практического применения полученных знаний о социализации индивида в организации.

Задание.

1. Проанализируйте процесс организационной социализации студентов в вашем вузе. Какие методы и формы социализации при этом используются? Какие меры, по-вашему, могли бы усилить положительный эффект социализации студентов (и лично вас в частности)?

2. Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

9.3. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>1. Понятие «социализация личности» включает:</p> <p>а) процесс становления в личности «Я-образа», т. е. совокупности представлений человека о самом себе;</p> <p>б) процесс совместной деятельности индивидов, обуславливающий обмен информацией между ними, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека, в результате чего каждая личность приобретает такую систему норм и ценностей, которая позволяет ей функционировать в качестве члена общества;</p> <p>с) процесс усвоения и активного восприятия человеком общественного опыта, в результате чего он становится личностью и приобретает необходимые для жизни среди людей знания, умения, навыки и привычки;</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>5</p>

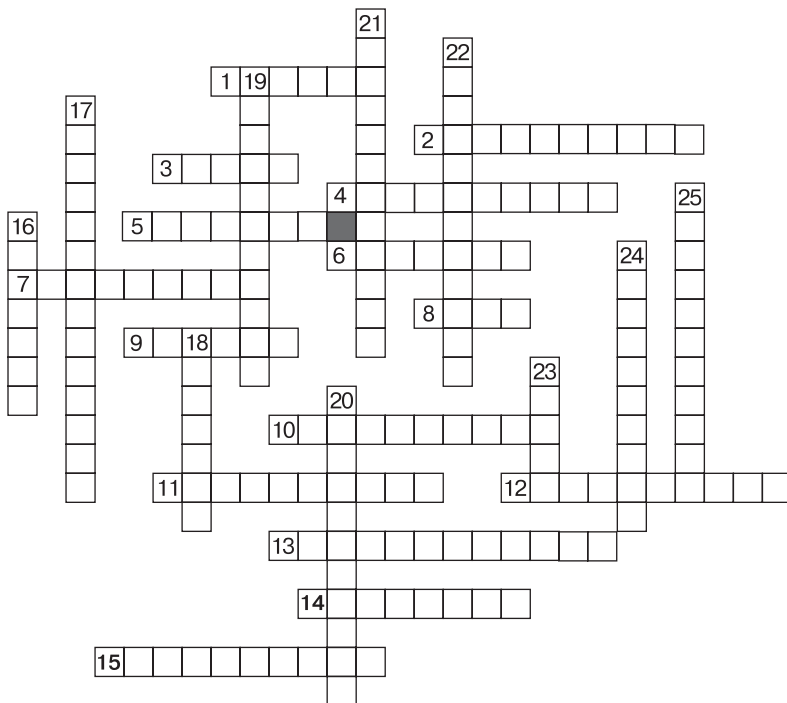
Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	d) механизм саморегуляции поведения личности, за счет которого она осознает свою индивидуальность и неповторимость и в результате усваивает определенную систему норм и ценностей, позволяющих ей функционировать в качестве члена общества;	4
	e) процесс усвоения личностью определенной совокупности норм и ценностей, позволяющих ей функционировать в качестве члена общества	4
2	2. В процессе становления личности социализация осуществляется за счет:	
	a) расширения видов деятельности, осмысления каждого вида, выделения главного;	4
	b) становления «Я-образа», осмысления своей социальной принадлежности и роли;	4
	c) расширения круга общения, развития навыков общения, расширения содержания общения;	3
	d) адаптации личности к внешним условиям, накопления информации о ее месте в системе социальных отношений;	5
e) единовременной адаптации личности к внешним условиям	2	
2	3. Стадии социализации соответствуют:	
	a) жизненному циклу организации;	3
	b) стадиям карьеры;	5
	c) правилам внутреннего распорядка;	2
	d) направлениям деятельности организации;	3
e) бизнес-процессу в организации	3	
	4. Социализация индивида в организации продолжается:	
	a) в течение всей жизни индивида;	4
	b) в течение всей карьеры индивида;	5
	c) до достижения пенсионного возраста работника;	4
	d) до перехода на руководящую должность;	3
e) в течение испытательного срока	2	
	5. Процесс социализации направлен на реализацию:	
	a) карьерного роста индивида;	3
	b) личностных потребностей работника;	2
	c) миссии организации;	4
	d) интересов индивида и организации в их сочетании;	5
e) комфортного социально-психологического климата в коллективе	3	

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
	6. Основные составляющие процесса организационной социализации предполагают:	
	а) изменение установок, ценностей и форм поведения;	5
	б) непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;	2
	в) приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе организации;	4
	г) взаимное влияние новых сотрудников и руководителей;	3
	д) этап вхождения в организацию	3

9.4. Кроссворд



Вопросы.*По горизонтали.*

1. Работа, которая должна быть выполнена в определенный срок определенным способом.
2. Стратегическая альтернатива.
3. Осознаваемая причина действий и поступков личности.
4. Очень большая организация.
5. Точное определение того, что следует делать в конкретной ситуации.
6. Конкретные, краткосрочные стратегии.
7. Закон связей элементов в системе.
8. Назначение основного производственного процесса.
9. Ориентир, на котором руководство основывает свои решения, смысл существования организации.
10. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель.
11. Элемент системы управления.
12. Крупный элемент сложной системы.
13. Получение распоряжения от одного начальника и несение ответственности только перед ним.
14. Элемент производства, на который сразу смотрит покупатель.
15. С ее помощью в производстве входящие элементы преобразуются в выходящие.

По вертикали.

16. Единство взаимозависимых частей.
17. Регламентация, разделение труда и ответственности в осуществлении функций управления.
18. Уровень иерархии управления.
19. Самостимуляция.
20. Группа людей, деятельность которых сознательно направляется для достижения общей цели (целей).
21. Разработка последовательности действий на определенный срок.
22. Человек, осуществляющий функции управления.
23. Обособленная ячейка со строго очерченными функциями управления.
24. Разбиение организации на подразделения, выполняющие специализированные четкие функции.
25. Адаптивная структура, состоящая из основной фирмы и дочерних компаний.

Ответы.*По горизонтали.*

1. Задача.
2. Сокращение.
3. Мотив.
4. Корпорация.
5. Правило.
6. Тактика.
7. Структура.
8. Цель.
9. Миссия.
10. Управление.
11. Информация.
12. Подсистема.
13. Единоначалие.
14. Качество.
15. Технология.

По вертикали.

16. Система.
17. Стандартизация.
18. Степень.
19. Активизация.
20. Организация.
21. Планирование.
22. Руководитель.
23. Звено.
24. Бюрократия.
25. Конгломерат.

Глава 10

Управление карьерой индивида

Организационное поведение определяет перспективы карьеры работника, формирует ее обстоятельства и построение, отражает результативность для организации и удовлетворение со стороны работника. Этим определяется особое значение, которое придается исследованию и управлению карьерой в процессе формирования конструктивного социально-психологического климата в организации, эффективной реализации должностного, профессионального и квалификационного потенциала личности.

Такое большое значение карьеры работника обуславливает необходимость детального рассмотрения ее состава, содержания, последовательности построения, ресурсов регулирования, возможностей развития. Наряду с такими традиционными составляющими, как подбор, подготовка и расстановка персонала, в содержании карьеры выделяют также ряд конкретных, прикладных элементов, таких как отбор, продвижение, стажировка и т. д. Их комплексное взаимодействие определяет формирование достаточно устойчивых, периодически повторяющихся карьерных циклов и соответствующих им циклов управления карьерой.

Формирование ресурса, резерва и состава должностного распределения персонала организации обеспечивает прогнозирование и планирование карьерной перспективы для каждого сотрудника организации.

10.1. Практическое упражнение «Понятие карьеры»

Цель.

Закрепить знание понятия карьеры.

Задание.

Выделите наиболее точное определение понятия карьеры работника и заполните табл. 10.1.

Таблица 10.1. Комплекс определений понятия карьеры

№	Определение понятия	
1	Скорость продвижения конкретного работника по карьерной лестнице	
2	Периодическое назначение работника на более высокую должность	
3	Последовательность должностного продвижения работника в организации	

Ответ: 3, 2.

10.2. Практическое упражнение «Характеристики карьеры работника»

Цель.

Усвоить состав и содержание характеристик карьеры работника.

Задание.

Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив табл. 10.2.

Таблица 10.2. Ранжирование характеристик карьеры работника

Характеристика	№	Характеристика	№	Характеристика	№
а) административная		ф) последовательная		к) творческая	
б) головокружительная		г) профессиональная		л) успешная	
с) должностная		h) результативная		м) фантастическая	
д) захватывающая		и) стремительная		н) целенаправленная	
е) иерархическая		j) соответствующая		о) эффективная	

Ответ: а) 2; б) 6; с) –; д) 8; е) –; ф) –; г) 1; h) –; и) 4; j) 5; к) 9; л) 3; м) 7; н) 10; о) –.

10.3. Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника»

Цель.

Получить и усвоить знания об организации построения и осуществления карьеры работника.

Задание.

Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника.

Таблица 10.3. Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
а) образование		е) подбор		и) работа		м) соответствие	
б) ориентация		ф) подготовка		j) развитие		н) соперничество	
с) отбор		г) предложение		к) распределение		о) сотрудничество	
д) оценка		h) продвижение		л) расстановка		р) стажировка	

Ответ: а) 2; б) 1; в) 4; д) 7; е) 5; ф) 6; г) 3; h) 14; и) 12; j) 16; к) 15; л) 8; м) 13; n) 10; o) 11; p) 9.

10.4. Практическое упражнение «Карьерный рост»

Цель.

Отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки ответственности продвижения кандидата.

Задание.

1. На примере конкретных вариантов карьерного роста двух реально действующих менеджеров Второго Московского часового завода (рис. 10.1 и рис. 10.2) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения.

2. Ответьте на предложенные ниже вопросы.



Рис. 10.1. Карьера менеджера: вариант А

Вопросы.

1. Какой из представленных вариантов оценивается в коллективе завода как «блестящая карьера»?

2. Какой из вариантов карьеры потребовал более длительного образования и профессиональной подготовки?

3. В каком из вариантов продвижение на вышестоящие должности более естественно и обоснованно?

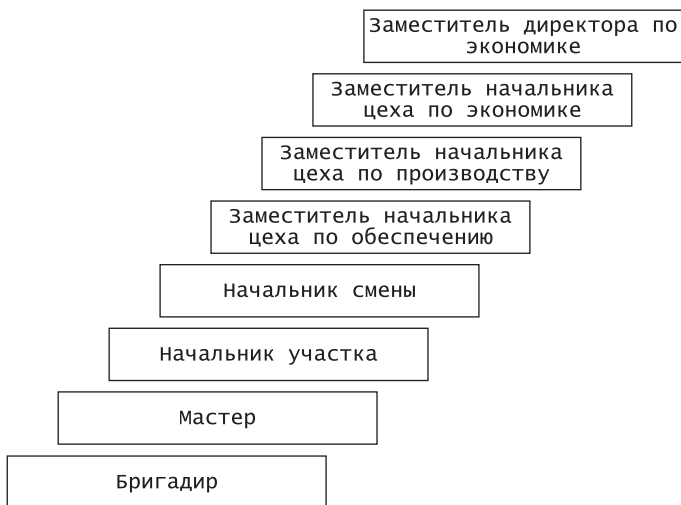


Рис. 10.2. Карьера менеджера: вариант Б

4. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?

5. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?

6. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?

7. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

Ответ: 1) А; 2) Б; 3) А; 4) Б; 5) А; 6) Б; 7) А, Б.

10.5. Практическое упражнение «Деловые качества руководителя»

Цель.

Отработать навыки анализа и оценки деловых качеств кандидатов на руководящие должности.

Задание.

Ознакомьтесь с ранжированным списком приоритетных требований к директору и заместителю директора предприятия (по результатам тестирования на Втором Московском часовом заводе). Предложите свою последовательность приоритетов, расположив по важности

деловые качества кандидатов на данные должности. Прокомментируйте свои оценки.

Таблица 10.4. Ранжирование требований к директору и заместителю директора завода (по результатам тестирования на Втором Московском часовом заводе)

№	Приоритеты	Директор	Комментарии	Заместитель директора	Комментарии
1	Административные качества	5		–	
2	Единообразие	8		–	
3	Иерархичность	7		–	
4	Склонность к инновациям	–		3	
5	Индивидуальность	–		–	
6	Корпоративность	9		11	
7	Коллективизм	–		–	
8	Конкуренция	4		4	
9	Координация	3		6	
10	Лидерство	1		–	
11	Лояльность	–		5	
12	Организованность	11		2	
13	Ответственность	12		7	
14	Перспективность	2		12	
15	Результативность	–		1	
16	Ситуативность	–		–	
17	Стабильность	М		8	
18	Требовательность	6		9	
19	Универсальность	10		–	
20	Эффективность	–		10	

10.6. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
2	1. Понятие «карьера» определяет: а) должность; б) статус; в) перспективу; г) продвижение; д) успех	3 1 4 5 2
2	2. Карьера работника формируется: а) случайно; б) вероятно; в) эволюционно; г) целенаправленно; д) субъективно	1 2 4 3 5
3	3. Управление карьерой заключается в: а) прогнозировании; б) продвижении; в) отборе; г) подготовке; д) планировании	1 4 3 5 2
2	4. Эффективность карьеры проявляется в: а) стабильности; б) предсказуемости; в) развитии; г) продвижении; д) отдаче	0 0 3 4 5
1	5. Основа построения карьеры — это: а) знания; б) навыки; в) качества; г) культура; д) искусство	3 2 1 4 5
2	6. Результативность карьеры определяется: а) должностями; б) достижениями; в) отношением; г) продвижением; д) удовлетворением	1 5 2 4 3

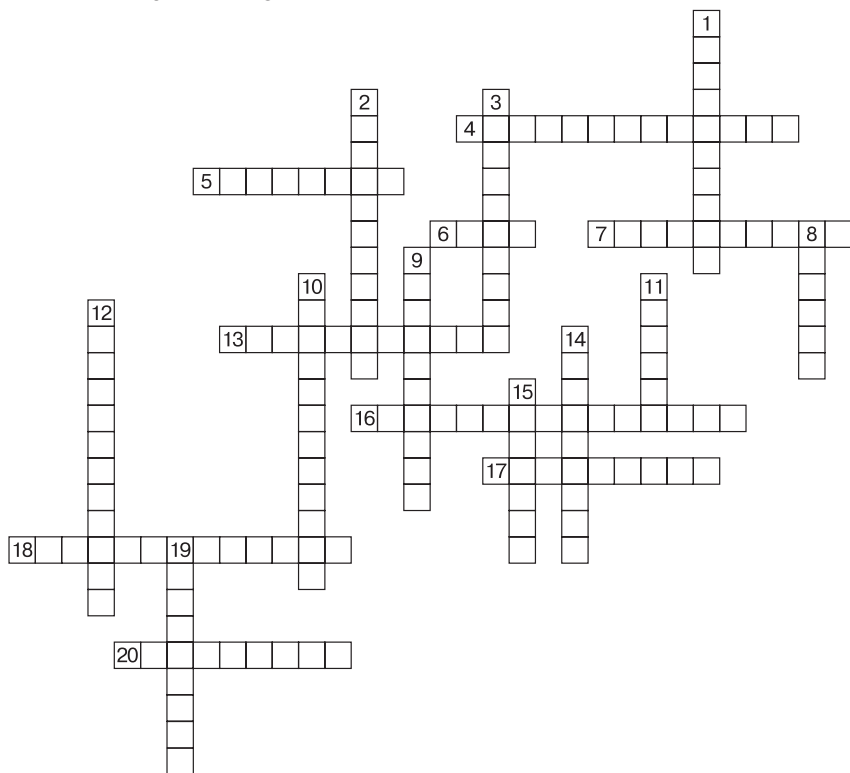
Тест для самопроверки (продолжение)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	7. Карьерный рост отражает:	
	a) опыт;	1
	b) оценку;	2
	c) подготовку;	4
	d) достижения;	5
	e) квалификацию	3
2	8. Эффективность работы руководителя определяется:	
	a) объемом производства продукции;	3
	b) развитием рыночных отношений;	0
	c) предпринимательской деятельностью подчиненных;	0
	d) объединением людей с целью совместной работы;	5
e) ростом экономического потенциала предприятия	4	
3	9. Стремительная карьера руководителя отражает:	
	a) неподготовленность ресурса, резерва и состава руководителей;	2
	b) дефицит реальных лидеров в организации;	3
	c) необходимость в обновлении приоритетов и подходов;	4
	d) потенциал координации и сотрудничества кандидата;	1
e) отсутствие кадровой стратегии в организации	5	
2	10. Быстрое карьерное продвижение обуславливает:	
	a) обострение конфликтов в организации;	3
	b) изменение организационной структуры управления;	2
	c) перераспределение должностных обязанностей;	4
	d) сокращение персонала управления;	5
e) большую ответственность персонала за результаты работы	0	
3	11. Неожиданная карьера руководителя характеризует:	
	a) эффективность отбора и подготовки персонала;	0
	b) ограниченность участия работников в управлении;	3
	c) особые отношения с собственником;	4
	d) организационно-профессиональный потенциал кандидата;	2
e) кризис в управлении персоналом организации	5	
1	12. Образование от подготовки отличает:	
	a) четкая профессиональная ориентация;	0
	b) универсальный подход к программам;	5
	c) преимущественно разовый характер;	4
	d) приоритетное значение для карьерного роста;	3
e) наличие дифференцированной оценки полученных знаний	1	

Тест для самопроверки (окончание)

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
2	13. Стажировка необходима для: а) сохранения возможности отказа в назначении кандидата; б) адаптации стажера к условиям и особенностям новой должности; в) определения стартовой заработной платы; г) пересмотра состава и содержания должностных обязанностей; д) подготовки кандидата к принятию на себя ответственности	1 3 2 4 5
3	14. Отбор и подбор персонала отличает: а) ориентация на конкретную должность; б) оценка профессиональных и деловых качеств кандидата; в) обязательность назначения кандидата на ту или иную должность; г) объективный и субъективный подходы службы персонала; д) особенности организации и проведения	4 3 0 0 5
2	15. Карьерная перспектива работника разрабатывается: а) по предложению кандидата; б) по инициативе руководителя кандидата; в) в соответствии с планом работы службы персонала; г) в связи с необходимостью замещения вакансии; д) на основе неформального лидерства в организации	1 5 3 2 4

10.7. Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

4. Передача полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение поставленной задачи.

5. Общее руководство действиями и принятием решений, которое облегчает достижение целей.

6. Желаемое состояние объекта управления.

7. Крупная составляющая сложной системы.

13. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

16. Человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, воплощением новой идеи, выпуском нового вида товара или услуги.

17. Детальный и всесторонний комплексный план, призванный обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
18. Одна из форм разделения труда.
20. Ее определяет стратегия.

По вертикали.

1. Одна из четырех стратегических альтернатив.
2. Один из важнейших внешних факторов организации, относящийся к среде прямого воздействия.
3. Одна из внутренних переменных организации.
8. Основная общая цель организации.
9. Целенаправленное воздействие на коллективы людей с целью их организации и координации в процессе производства.
10. Одна из основных функций управления.
11. Количественный метод распределения ресурсов для достижения целей, также выраженных количественно.
12. Процесс обмена информацией между двумя и более людьми.
14. Одна из основных функций управления.
15. Целое, состоящее из взаимосвязанных частей.
19. Свойство, благодаря которому руководитель влияет на поведение людей, побуждая их действовать определенным образом.

Ответы.

По горизонтали.

4. Делегирование.
5. Политика.
6. Цель.
7. Подсистема.
13. Организация.
16. Предприниматель.
17. Стратегия.
18. Специализация.
20. Структура.

По вертикали.

1. Сокращение.
2. Конкуренция.
3. Технология.
8. Миссия.
9. Управление.
10. Планирование.
11. Бюджет.
12. Коммуникация.
14. Мотивация.
15. Система.
19. Лидерство.

Глава 11

Формирование поведения индивида (поведенческий маркетинг)

Поведенческий маркетинг (ПМ) представляет собой изучение рынка поведения, исходя из стратегии развития организации и в соответствии с требуемыми моделями поведения для адаптации организации к изменениям внешней среды. Различные направления ПМ предполагают изучение поведения сотрудников, клиентов, поставщиков, акционеров. Поведение сотрудников — определяющий фактор в деятельности организации; оно рассматривается как составная часть такого обобщающего показателя, как компетенция персонала.

Компетенция представляет собой совокупность знаний (уровня образования личности), навыков работы (опыта работы и результатов обучения), а также навыков поведения и общения (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе) персонала.

Овладение компетенцией — это не однократный законченный процесс, напротив, оно требует постоянного обновления имеющихся знаний и навыков и приобретения новых; компетенция имеет свой жизненный цикл.

При управлении поведением индивида используют ряд теоретических подходов, ориентированных на научение поведению и изменение мотивационных установок. Управление поведением — это система мер по формированию принципов и норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами. В центре внимания находятся факторы поведения сотрудников, связанные с внешней средой, прошлым опытом сотрудника, последствиями того или иного поведения и их влиянием на эффективность деятельности организации в целом. Управление поведением включает несколько этапов:

- выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации стратегии организации;
- проведение функционального анализа поведения;
- измерение исходной частоты соответствующих поведенческих событий;
- разработку стратегии интервенции, предполагающей упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных.

Предлагаемая для самостоятельной работы ситуация направлена на более глубокую проработку рассмотренных ранее вопросов, формирование практических навыков и умений, необходимых менеджерам.

11.1. Разбор конкретной ситуации «Организация поведения на вьетнамской фабрике “Фост” в Подмосковье»

Цель.

Отработать навыки изменения установок руководителей и специалистов при внедрении новых условий деятельности организации.

Задание.

1. Выявите основную проблему в сфере организации поведения, стоящую перед исполнительным директором фабрики Сувориным Н. П. в сложившихся условиях.

2. Определите, какие изменения в установках новых руководителей фабрики необходимы для реализации поставленной Н. Ваном задачи максимизации прибыли.

3. Укажите причины увольнения главного бухгалтера фабрики Войковой А. А.

4. Спрогнозируйте возможные конфликтные ситуации на фабрике в ближайшем будущем.

Ситуация.¹

Ситуация развивалась стремительно и не очень приятно для главного бухгалтера фабрики «Фост» Войковой А. А.

После двух месяцев работы в этой организации в сентябре 1999 г. ее вызвал владелец и генеральный директор фабрики Н. Ван. Он достаточно вежливо попросил объяснить, почему фирма платит так много налогов, и предложил подумать о возможности их оптимизации. На заявление Войковой А. А. о том, что она все делает правильно и в соответствии с законами РФ, Н. Ван ответил: «Вы получаете достаточно большую заработную плату, чтобы найти способ сократить эти выплаты»². Войкова А. А. возразила, что вести двойную бухгалтерию она не намерена.

¹ Ситуация составлена по материалам консультационной деятельности авторов. Название фабрики и имена участников событий изменены.

² В 1999 г. заработная плата руководителей фабрики, включая главного бухгалтера, колебалась от 800 до 1000 долл. в месяц.

После этого разговора Н. Ван вызвал исполнительного директора и порекомендовал ему подобрать нового главного бухгалтера.

В 1993–1995 гг. группа вьетнамцев во главе с Н. Ваном начала реализацию вьетнамских товаров на российском рынке. Дела шли довольно успешно, что позволило создать несколько организаций, в последствии объединенных в холдинг, владельцем которого стал Н. Ван. Созданный Н. Ваном холдинг — многопрофильная организация, занимающаяся различными видами деятельности, в том числе реализацией вьетнамских товаров в РФ. Структура холдинга достаточно централизована, все планы и стратегические решения в области производства и маркетинга принимаются в московском офисе.

Лучше всего на рынках Москвы и Подмосковья продавались супы быстрого приготовления (макаронные изделия), поэтому Н. Ван задумал организовать их производство на месте, сэкономив тем самым на транспортных расходах. В соответствии с этим решением в подмосковном городе Лыткарино была открыта фабрика по производству супов быстрого приготовления — ООО «Фост».

Потребовалось некоторое время (1,5–2 года) на получение разрешения, поиск помещения, организацию производства и открытие фабрики по выпуску этих супов. Фабрика вошла в состав холдинга.

По замыслу Н. Вана, фабрика должна была заниматься только производством супов, а их количество и номенклатуру определяли бы в Москве. Было налажено массовое производство супов и обеспечен контроль качества выпускаемой продукции.

Спустя некоторое время, в течение которого фабрика работала, но не так эффективно, как хотелось бы Н. Вану, было принято решение о замене команды управленцев.

С этой целью Н. Ван делает заказ московскому кадровому агентству «Александра» на подбор нового состава руководителей. Одновременно с этим Н. Ван заказывает тому же агентству проведение анализа положения дел на фабрике и разработку предложений по повышению эффективности ее деятельности.

В настоящее время владелец фабрики Н. Ван собирается заняться организацией другого производства, передав свои полномочия по руководству фабрикой новому исполнительному директору Суворину Н. П.

В 1997 г. экономическое положение в Подмосковье характеризовалось ростом отдельных видов производства, незначительной инфляцией, увеличением безработицы. Дела на фабрике шли неплохо. После банковского кризиса 1998 г. положение на фабрике несколько ухудшилось, но к началу 1999 г. дела наладились (табл. 11.1).

Таблица 11.1. Изменение объемов производства продукции ООО «Фост» по годам (%)

Показатель	Годы			
	1996	1997	1998	1999
Объем производства готовой продукции	100	185	250	290

Конкурентами фабрики являются отечественные и зарубежные предприятия, выпускающие аналогичную продукцию. Но по соотношению цены и качества продукция вьетнамской фабрики пока занимает лидирующие позиции именно благодаря цене: при стабильном качестве цена одного пакетика лапши не превышает 1,9 руб.

Производство включает несколько достаточно простых операций: приготовление теста, придание ему вида вермишели, скручивание в спиральки, обжаривание в масле, просушивание в специальных шкафах, расфасовка и упаковка.

Несмотря на кажущуюся простоту технологического процесса, производство обладает некоторыми особенностями, обеспечивающими узнаваемость изделия и соответствующее качество продукции: процентное соотношение ингредиентов для теста, состав приправ, толщина проката теста и ряд других.

Все эти особенности составляют коммерческую тайну, которую вьетнамцы не собираются передавать российской стороне даже в случае назначения исполнительным директором русского сотрудника.

Продукция фабрики выпускается в массовом количестве и включает шесть наименований, которые различаются составом приправ и внешним видом упаковки.

Следует отметить, что производство организовано в помещении бывшего ангара, совершенно не подготовленного к таким технологическим операциям. Элементы охраны труда и техники безопасности, такие как вентиляция и защитные экраны в цехе, присутствуют, но не в полном объеме. Летом в цехах очень жарко, возникают сквозняки, а зимой холодно. Кроме того, не все чаны с горячим маслом укреплены должным образом.

В цехе по выпуску вермишели установлены автоматические линии, выполняющие основные операции по замесу теста, его прокатке, просушке и расфасовке готовой продукции. Есть и ручные операции: контроль качества изделий, внешнего вида брикетиков, а также упаковка готовых брикетиков вермишели в крупные блоки весом до 3 кг.

Фабрика работает в три смены, однако планируется переход к работе в четыре смены и подключение еще одной автоматической линии.

Новый состав руководителей крайне отрицательно относится к сокращению количества функций управления, выполняемых непосредственно на фабрике. По их мнению, в московском офисе не всегда принимают правильные решения: то муку не того качества пришлют, то своевременно готовую продукцию не вывезут. На фабрике считают, что надо отдать местному руководству все функции управления, создать нормальную организационную структуру, включающую службу маркетинга, плановый отдел, отдел нормирования и заработной платы и др. Численность работающих на фабрике см. в табл. 11.2.

Однако Н. Ван, учитывая значительную конкуренцию на рынке супов быстрого приготовления и необходимость удержания цены на том же низком уровне (одно из основных конкурентных преимуществ), решил провести исследование состояния управления фабрикой и выявить направления сокращения издержек производства. По мнению Н. Вана, фабрика работает недостаточно эффективно, персонал растет, а соответствующей отдачи нет.

Таблица 11.2. Численность работающих на фабрике

Показатель	Годы			
	1996	1997	1998	1999
Общая численность работающих	78	151	308	378

На фабрике работают преимущественно российские рабочие из соседних поселков, но есть и небольшая группа вьетнамских технологов и рабочих (12 человек), которая изготавливает специи, осуществляет некоторые контрольные операции и ведает всем тем, что связано с коммерческой тайной производства продукции.

Квалификация российских рабочих преимущественно низкая, поскольку они заняты на самых простых и повторяющихся операциях (1 и 2 разряды). Но получая постоянную, хотя и невысокую заработную плату (1000–1500 руб. в месяц), они согласны здесь работать.

По настоянию Н. Вана на фабрике нет и не должно быть профсоюзной организации. Пока рабочие с этим мирятся.

Новые руководители фабрики (исполнительный директор, его заместители, главный инженер) — специалисты высокой квалификации, жители Москвы. Им назначены оклады в соответствии с расценками, принятыми в московских коммерческих структурах.

Кто есть кто на фабрике.

Н. Ван — возраст около 38–42 лет, имеет европейское образование (не экономическое), живет в РФ уже несколько лет и успешно развивает бизнес, хорошо говорит по-русски, женат на вьетнамке, также говорящей по-русски.

Недоволен работой русских вообще и на данной фабрике в частности.

В течение нескольких лет хорошо зарабатывает на российском рынке, пользуясь недостатками отечественного законодательства.

Н. Ван немногословен, четко знает, что хочет получить от фабрики, но ему никак не удастся вывести производство на желаемый уровень эффективности. Он готов платить руководящему составу фабрики, но за это хочет видеть нормально, по его мнению, организованное управление: отлаженные потоки информации, ответственность каждого за порученный участок работы и минимальные затраты на технику безопасности и охрану труда. В связи с этим он не собирается допускать создания профсоюзной организации, но прямо об этом никому не говорит, руководители должны понимать это сами.

Суворин Н. П. — на момент описываемых событий проходит испытательный срок на должности исполнительного директора. Возраст — около 40–42 лет, имеет опыт руководящей работы на достаточно высоких должностях преимущественно в государственных структурах (численность работающих — около 5000 человек), уволился с последнего места работы (генеральный директор промышленной фирмы) в связи с реорганизацией. Живет в Москве, имеет высшее техническое образование в области пищевой промышленности.

Работу на фабрике ему предложило кадровое агентство, по заказу *Н. Вана* занимающееся подбором команды управленцев для замены предыдущих руководителей.

Суворин понимает, что работать придется в непривычной для него обстановке, искать нетрадиционные пути решения. Члены команды управленцев, формируемой не им, а кадровым агентством, имеют опыт работы главным образом на крупных самостоятельных предприятиях.

Небольшая заработная плата у рабочих, жесткие условия труда, наличие группы вьетнамских специалистов, владеющих секретами производства — все это создает определенные сложности в организации работы.

Кроме того, остальные руководители постоянно требуют от него, чтобы он переговорил с *Н. Ваном* о расширении самостоятельности фабрики.

С другой стороны, само по себе производство достаточно простое, ему знакомое, руководителям, и ему в том числе, платят неплохую заработную плату, перспективы увеличения его личной самостоятельности в ведении дел после окончания испытательного срока достаточно хорошие, чтобы согласиться на дальнейшую работу.

Войкова А. А. — главный бухгалтер фабрики. Возраст — около 39–41 года, имеет бухгалтерское образование, большой стаж работы в должностях бухгалтера и главного бухгалтера, также преимущественно в государственных структурах.

Уволилась с предыдущего места работы по семейным обстоятельствам. Проживает в г. Люберцы (Подмосковье), расположенном недалеко от фабрики.

Вынуждена подать заявление об увольнении после разговора с Н. Ваном до истечения своего испытательного срока.

Сухарева Н. Н. — директор кадрового агентства, под руководством которой производит подбор новой команды управленцев и консультантов по проведению анализа состояния дел на фабрике. Возраст — около 31–33 лет, имеет высшее образование (МГУ). Агентство создала и возглавила два года назад.

Договор с Н. Ваном для нее крайне важен, престижен и выгоден.

Методические рекомендации по разбору ситуации.

1. При рассмотрении первого вопроса следует иметь в виду, что основная задача исполнительного директора — организация производства с целью получения максимальной прибыли и сокращения издержек. Одновременно от него требуется обеспечение необходимого уровня безопасности производства и охраны труда, за нарушение которых он будет отвечать по закону. Кроме того, необходимо *изменение поведения* при общении с Н. Ваном: требуется найти с ним общий язык, суметь доказать, что соблюдение определенного уровня безопасности и охраны труда целесообразно и выгодно, т. к. в противном случае штрафы могут быть намного выше этих затрат. Необходимо также найти *форму взаимодействия* с руководством фабрики и с персоналом, поскольку должность директора в данном случае подразумевает, что он является промежуточным звеном между Н. Ваном (владельцем) и этими руководителями. Целесообразно *создать* из остальных руководителей «команду управленцев» для решения стоящих перед ними задач.

2. Директор кадрового агентства допустила ошибку при подборе команды руководителей для фабрики, сформировав ее из специалистов с опытом работы на больших государственных предприятиях, что не

могло не сказаться на их подходах и установках к организации управления на фабрике.

3. При ответе на третий вопрос следует обратить внимание на неправильное поведение главного бухгалтера Войковой А. А. на первой встрече с Н. Ваном. Не до конца поняв его указание, она сразу резко отказалась его выполнять, показав тем самым, что у нее не хватает квалификации, чтобы отличить ведение «двойной бухгалтерии» от оптимизации, а также отсутствуют навыки грамотного построения взаимоотношений с руководителем.

4. На фабрике в ближайшем будущем могут возникнуть следующие конфликты:

- между Сувориным Н. П. и остальными руководителями;
- между Н. Ваном и руководителем кадрового агентства — из-за подбора недостаточно квалифицированного (с его точки зрения) персонала;
- между Сувориным Н. П. и рабочими из-за тяжелых условий труда;
- между группами рабочих (русскими и вьетнамцами).

11.2. Тест для самопроверки

Статус вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	<p>1. Наибольшая эффективность сотрудников при работе с клиентами проявляется при:</p> <p>a) притягательном клиентурном поведении;</p> <p>b) избирательном клиентурном поведении;</p> <p>c) антиклиентурном поведении;</p> <p>d) псевдоклиентурном поведении;</p> <p>e) отказе от работы с клиентами</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>
1	<p>2. Модель поведения сотрудников разрабатывается в целях:</p> <p>a) формирования образца (формы) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей;</p> <p>b) разработки системы стимулирования сотрудников в организации;</p> <p>c) разработки программы обучения сотрудников;</p> <p>d) определения дисфункциональных видов деятельности;</p> <p>e) увольнения сотрудников</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>4</p>

11.3. Ребусы

Задание.

Разгадайте термины по менеджменту. В картинках зашифрована часть слова.



--	--	--	--	--	--	--	--



--	--	--	--	--



--	--	--	--	--	--



--	--	--	--

$? = f(x)$

--	--	--	--	--	--	--	--