



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Кызыл
2018

ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет»

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебно-методическое пособие

Кызыл
2018

УДК
ББК
О-64

Печатается по решению учебно-методического совета
Тувинского государственного университета

Составители:

Ч.Н. Монгуш, к.психол.н., доцент кафедры психологии ТувГУ
А.Б. Ооржак, преподаватель кафедры психологии ТувГУ

Рецензенты:

А.С. Фрокол, старший преподаватель кафедры психологии ТувГУ
Монгуш А.З., директор ГБОУ РЦПМСС «Сайзырал»

Организационная психология: учебно-методическое пособие / сост Ч.Н. Монгуш,
А.Б. Ооржак. – Кызыл: Изд-во ТувГУ, 2018. – 68 с.

Аннотация ?

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
1. Модуль I. Основы организационной психологии и управление организационной эффективностью	
1.1. Темы лекционных занятий	
1.2. Темы семинарских занятий	
1.3. Тестовые задания	
2. Модуль II. Личность и организационная среда.....	
2.1. Темы лекционных занятий	
2.2. Темы семинарских занятий	
2.3. Тестовые задания	
3. Модуль III. Психологические механизмы группового организационного поведения	
3.1. Темы лекционных занятий	
3.2. Темы семинарских занятий	
3.3. Тестовые задания	
4. Задания для самостоятельного анализа.....	
5. Методические рекомендации и темы рефератов, эссе.....	
6. Вопросы итогового контроля по дисциплине	
7. Практические упражнения	
8. Творческие задания	
9. Ситуационные задачи	
Список рекомендуемой литературы.....	
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Современный образовательный процесс направлен на творческое усвоение студентами учебного материала и стимулирование самостоятельной работы. Большая роль в этом отводится семинарским занятиям, в ходе которых возможности для проявления самостоятельности и творчества весьма велики. Семинарские занятия являются одной из ведущих форм организации учебного процесса. В ходе семинарских занятий происходит целенаправленное, логическое коллективное обсуждение студентами теоретических вопросов под руководством преподавателя.

Изучение курса «Организационная психология» не ограничивается аудиторной работой. В соответствии с графиком учебного процесса курс сопровождается обязательной самостоятельной работой. Это предполагает не только посещение лекций и семинарских занятий, но и самостоятельное выполнение заданий, предложенных в соответствующем разделе, а также подготовку тематических докладов и рефератов и ознакомление с учебно-методическими материалами, практикумами, учебными пособиями, указанными в списках основной и дополнительной литературы.

Методические указания к семинарским занятиям и самостоятельной работе по учебной дисциплине «Организационная психология» направлены на организованное освоение студентами знаний и умений в области данной дисциплины, сформулированных в рабочей программе.

В процессе самостоятельной работы студенты знакомятся с особенностями группового и общеорганизационного поведения, спецификой содержания организационной культуры и взаимодействия различных компонентов организационного окружения, а также моделей функционирования и развития организационных процессов.

1. МОДУЛЬ I. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

1.1. ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1.1. Организационная психология как научно-практическая дисциплина

План:

1. Научный статус организационной психологии.
2. Предмет и задачи организационной психологии.
3. Категориальный аппарат организационной психологии.
4. Принципы организационной психологии.
5. Методы организационной психологии

Тема 1.2. Психологические основы организации

План:

1. Организация как объект изучения психологии организаций.
2. Типы организаций и их классификации по целевой направленности.
3. Основные функции персонала в организациях, их распределение.
4. Принципы организации.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.

Тема 1.3. Основные теории организации в психологии

План:

1. Применение психологических основ теории научного управления организацией Ф.Тейлора в решении задач организационного психолога на предприятии;
2. Применение психологических основ теории бюрократической организации М.Вебера в решении задач организационного психолога на предприятии;
3. Применение психологических основ теории Л. Гьюлика и Л.Урвика в решении задач организационного психолога на предприятии;
4. Применение психологических основ организационной концепции Э.Мэйо.

1.2. ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1.1. Области исследования организационной психологии и взаимосвязь с другими науками

Цель: ознакомление со спецификой организационной психологии как научной дисциплины.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- определение места организационной психологии в системе научного знания;
- ознакомление с основными областями исследования организационной психологии.

План семинара:

1. Организационная психология как самостоятельная научная дисциплина.
2. Место организационной психологии в системе научного знания.
3. Области исследования организационной психологии.
4. Роль психологических знаний в организационно-управленческой деятельности.

Контрольные вопросы и задания:

1. Определите объект, предмет, цель и задачи организационной психологии как научной дисциплины;
2. Покажите предметную взаимосвязь организационной психологии с другими науками;
3. Каковы основные области исследования организационной психологии как научной дисциплины?
4. Определите роль психологических знаний в сфере управления.

Семинар 1.2. Формирование подходов к исследованию поведения человека в организации

Занятие проводится с применением технологии обучения в команде. Данная технология предполагает работу в малых группах над вопросами семинарских занятий и подготовку студентами кол-

лективного отчета по результатам совместного решения поставленного перед группой вопроса или задания.

Цель: изучение формирования подходов к исследованию поведения человека в организации в исторической последовательности.

Задачи:

- овладение приемами работы в малых группах;
- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- ознакомление со спецификой различных научных школ, исследовавших поведение человека в организации.

План семинара:

1. Школа научного управления.
2. Административная школа управления.
3. Школа «человеческих отношений».
4. Деятельность группы «человеческих ресурсов».

Контрольные вопросы и задания:

1. Назовите основные положения системы научной организации труда. Кто был ее автором?
2. Расскажите о деятельности А. Файоля и о его вкладе в становление организационной психологии;
3. Определите приоритетные положения школы «человеческих отношений».
4. В чём заключается основное отличие школы «человеческих отношений» от научной и административной школ?
5. Расскажите о деятельности и приоритетных направлениях группы «человеческих ресурсов».

Семинар 1.3. Подходы к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации

Цель: анализ подходов к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- исследование взаимосвязи организационной культуры с поведением сотрудников и эффективностью организации;
- ознакомление с подходами к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации.

План семинара:

1. Влияние организационной культуры на поведение сотрудников и групп в организации.
2. Эффективность организации и организационная культура.
3. Подходы к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации.
4. Проблема соответствия организационной культуры миссии и стратегии организации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Каким образом организационная культура может влиять на поведение сотрудников и групп в организации;
2. Покажите взаимосвязь организационной культуры с эффективностью организации. Ответ проиллюстрируйте примерами;
3. Проведите сравнительный анализ различных подходов к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации;
4. Какие подходы существуют к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации?

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Проблемы качества на электромеханическом заводе».

Семинар 1.4. Внедрение инноваций в организационном процессе

Цель: исследование специфики внедрения инноваций в организации.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- изучение природы нововведений в организации;

- ознакомление с условиями успешного внедрения инноваций и причинами сопротивления нововведениям.

План семинара:

1. Природа нововведений в организации.
2. Причины сопротивления нововведениям и условия успешного внедрения инноваций.
3. Инновационная подготовка кадров.
4. Роль нововведений в организационном развитии.

Контрольные вопросы и задания:

1. В чём заключается природа нововведений в организации?
2. Почему сотрудники сопротивляются нововведениям?
3. Определите условия успешного внедрения инноваций;
4. Каким образом осуществляется инновационная подготовка кадров;
5. Проиллюстрируйте роль нововведений в организационном развитии.

1.3. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тема 1. Основные понятия организационной психологии

1. Центристский принцип разрешения противоречий в организации:

- а) ориентирует работника на организационное сотрудничество;
- б) заставляет работника избегать организационного давления;
- в) определяет баланс отношений работников, их интересы и способы подчинения;
- г) предоставляет работнику альтернативу выбора действий и отношений.

2. Организационная власть преимущественно:

- а) обеспечивает влияние и устойчивый приоритет групповых целей;
- б) система принуждения в организации;
- в) система формирования организационного порядка;
- г) система мотивирования и стимулирования.

3. Организационная психология:

- а) наука о психических основах организации, ее динамики и изменениях;
- б) отрасль психологии, изучающая психическую деятельность и поведение человека в организации;
- в) отрасль психологии, изучающая соотношение целей в организации;
- г) наука, изучающая проблемы субъекта организационных отношений.

4. Предмет организационной психологии составляют:

- а) конфликтологический анализ организации;
- б) групповые технологии в организационном взаимодействии;
- в) изучение структуры организации;
- г) психические явления, реализующиеся в организациях.

5. Компетенция центральной власти в организации определяет:

- а) управление исполнителями;
- б) миссию организации;
- в) структурные преобразования;
- г) распределение ресурсов.

6. Б. Мильнер выделяет количество черт организации:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 8.

7. Среди общих в организации выделяют принцип:

- а) комплектности;
- б) интегративности;

- в) формализации;
- г) единоначалия.

8. Понятие миссии организации означает:

- а) основную цель организации;
- б) целенаправленное, рациональное и органичное функционирование;
- в) четкую и адекватную деятельность структуры организации;
- г) культуру и ценности организации.

9. Организация как система принадлежит к типу систем:

- а) открытых;
- б) закрытых;
- в) полуоткрытых;
- г) вероятностных.

10. Внешняя среда организации включает в свое содержание следующий компонент:

- а) объект управления;
- б) рынки;
- в) технологии;
- г) капитал.

11. Внутренняя среда организации включает в свое содержание факторы:

- а) структурные;
- б) экономические;
- в) социально-демографические;
- г) ресурсные.

12. Жизненный цикл организации на этапе формализации и управления (по Б. Мильнеру) характеризуется:

- а) повышенными рисками;
- б) накоплением ресурсов;
- в) повышенной конфликтностью, связанной с распределением власти;
- г) созданной корпоративной культурой.

13. В содержательном определении сети целей организации существует правило:

- а) взаимозависимости целей;
- б) ориентированности целей;
- в) иерархичности целей;
- г) структурности целей.

14. При проектировании организации учитываются:

- а) система целей («дерево целей»);
- б) социальный статус;
- в) взаимосвязи и взаимоотношения работников;
- г) параметры структуры.

15. Система управления организацией — это:

- а) разнообразие властных функций;
- б) целенаправленное соподчинение;
- в) руководители организации и их подчиненные;
- г) коллектив в организации.

16. Субъектом управленческой деятельности является:

- а) секретарь;
- б) персонал;
- в) предприниматель;
- г) менеджер.

17. Возможность изменения энергии в замкнутых социальных системах утверждает закон:

- а) самосохранения;
- б) организации;
- в) развития;
- г) синергии.

18. Системообразующим фактором выделения организационных структур управления является:

- а) существование элементов структуры;
- б) специфика движения информации;
- в) способ объединения элементов;
- г) временной принцип существования.

19. В основе линейной структуры управления лежит принцип:

- а) координации;
- б) последовательности;
- в) оптимизации;
- г) иерархичности.

20. К недостаткам линейно-функциональных структур управления относят:

- а) сложность построения;
- б) отсутствие горизонтальных связей;
- в) нарушение принципа единоначалия;
- г) ограниченная пригодность в условиях диверсификации.

21. К социально-демографическим факторам внешней среды организации относят:

- а) факторы мирового рынка;
- б) покупательское поведение;
- в) основы законодательства;
- г) состояние рынка труда.

22. К ресурсным факторам внешней среды организации относят:

- а) состояние рынков труда;
- б) демографические тенденции;
- в) конкурентоспособность;
- г) состояние кредитно-финансовой системы.

23. Этап предпринимательства жизненного цикла организации (по Б. Мильнеру) характеризуется:

- а) структурная определенность;
- б) сформированная миссия;
- в) корпоративная культура;
- г) свободный творческий процесс.

24. Этап упадка в жизненном цикле организации характеризует:

- а) инновационная эффективность;
- б) снижение количества конфликтов;
- в) увеличивающийся спрос на «человеческий капитал»; г) стабилизация роли организации на рынках.

25. Центробежные процессы в организации определяют:

- а) разрешение комплекса противоречий;
- б) ориентирование персонала к сотрудничеству, поиску взаимных целей и интересов;
- в) анализ поведенческих реакций работников;
- г) использование административного ресурса властных полномочий.

26. Центроостремительные процессы в организации определяют:

- а) выделение приоритетов;
- б) отбор персонала по качествам профессионализма; в) координацию целей и задач организации;
- г) избегание организационного давления работниками.

27. Субъектом организационной деятельности является:

- а) персонал организации;
- б) административно-управленческий аппарат;
- в) непосредственные исполнители;
- г) различные организации и физические лица.

28. Структура аппарата управления организацией:

- а) упорядоченная совокупность управленческих подразделений и их отношений;
- б) совокупность устойчивых связей в организации, обеспечивающих ее целостность;
- в) устройство организации, определяемое составом основных ее частей;
- г) совокупность научных и практических приемов решения проблем организации.

29. Централизованный тип коммуникативной сети организации предполагает:

- а) дозированное распределение информационных потоков между элементами организации;
- б) распределение информационных потоков через ведущий элемент организации;
- в) сетевое распределение информационных потоков в организации;
- г) наличие главных и вспомогательных информационных потоков в организации.

30. Пластичность организации определяет:

- а) стабильность связей и отношений;
- б) устойчивость функционирования;
- в) потенциал развития;
- г) показатель уровня организованности системы.

31. Матричная структура управления организацией, основанная на принципах движения информации предполагает:

- а) движение информации в горизонтальном направлении;
- б) вертикальное направление движения информации;
- в) смешанное и дискретное движение информации;
- г) одновременное движение информации.

32. Одним из основателей организационной концепции «человеческих отношений» является:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) М. Вебер;
- г) Р. Ликерт.

33. Организационный «принцип конечного результата» А. Файоля включает параметр:

- а) организационного порядка;
- б) должностной зависимости; в) сотрудничества;
- г) разделения труда.

34. Среди потребностей работников в организации выделяют потребности в аффилиации. Их суть:

- а) в теплых и дружеских отношениях с другими людьми;
- б) стремление делать что-либо лучше других;
- в) влиять на людей и побуждать их к действию;
- г) чувствовать ответственность за себя и за своих подчиненных.

35. Системообразующим признаком матричной организационной структуры является:

- а) гармоничная структура соподчинения работников;
- б) способ взаимодействия в организации;
- в) способ движения информации;
- г) величина организации.

36. Двенадцать принципов производительности труда сформулировал:

- а) Ф. Тейлор;

- б) А. Файоль;
- в) М. Вебер;
- г) Г. Эмерсон.

37. Теория выбора руководителей, теория реализации целей, теория справедливости характеризуются с позиции принципа:

- а) стимулирования производительности;
- б) конфликтности коллектива;
- в) проблем управления организацией;
- г) распределения материальных и людских ресурсов.

38. Принципы рационализма в управлении организацией были сформулированы:

- а) Ф. Тейлором;
- б) А. Маслоу;
- в) Ф. Герцбергом;
- г) П. Гудменом.

39. Среди принципов организации принято выделять:

- а) временные;
- б) диалектические;
- в) частные;
- г) нормативные.

40. Принцип развития организации определяет:

- а) степень развития организации;
- б) необратимое направленное развитие;
- в) равновесие между частями организации;
- г) структурную определенность организации.

41. Принцип дополненности организационных систем определяет:

- а) диалектическое взаимодействие прогнозируемого и непрогнозируемого в деятельности организации;
- б) функциональный характер организационной деятельности;
- в) соотношение целей организации;
- г) движение заданных параметров информации в каналах организационной коммуникации.

42. Планирование как процесс реализации управленческих функций включает этап:

- а) субординирования;
- б) координации;
- в) определения целей;
- г) мотивирования.

43. Регрессивная реализация закона развития организации предполагает:

- а) равномерное изменение количества и качества;
- б) движение от сложного к простому, от высшего к низшему;
- в) скачкообразное изменение качества;
- г) движение от простого к сложному, от низшего к высшему.

44. Э. Мэйо считал, что решающее влияние на рост производительности труда оказывают:

- а) материальные факторы;
- б) социально-психологические факторы;
- в) информационные факторы;
- г) организационные факторы.

45. В содержание теории ожидания включают понятие:

- а) результата;
- б) валентности;

- в) ожидания;
- г) ситуации.

46. В определении уровней управления организацией исходят из принципа:

- а) координации;
- б) субординации;
- в) матрицы;
- г) иерархии.

47. Экспертная власть в организации зависит от следующих качеств субъекта управления:

- а) системности мировоззрения;
- б) личностных особенностей;
- в) уровня профессиональных знаний и умений;
- г) системы доминирующих отношений.

48. Адхократические организационные структуры характеризуются:

- а) простой формой соподчинения;
- б) низкой адаптивностью;
- в) матричным принципом движения информации;
- г) преобладанием организационно-распорядительных методов управления.

2. МОДУЛЬ II. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА

2.1.ТЕМЫ ЛЕЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 2.1. Организационное поведение

План:

1. Организационное поведение как система взаимодействия в организации
2. Основные подходы к организационному поведению.
3. Основные элементы организационного поведения.
4. Роль руководителя в системе организационного поведения.
5. Факторы внешней среды: макроэкономические факторы; микроэкономические факторы; факторы социокультурной среды; факторы правовой среды и другие.

Тема 2.2. Организационная культура и ее особенности.

План:

1. Понятие организационной культуры.
2. Необходимость и закономерности формирования организационной культуры.
3. Содержание организационной культуры и ее связь с организационным поведением.
4. Структура организационной культуры.
5. Компоненты организационной культуры: мировоззрение; организационные ценности; стили поведения; нормы; психологический климат
6. Влияние культуры на организационную эффективность

Тема 2.3.Обучение и мотивация персонала

План:

1. Аттестация руководителей и специалистов: цели, задачи, этапы
2. взаимосвязь аттестации и мотивации персонала.
3. Активные методы обучения и развития персонала
4. Психологическое сопровождение карьерного роста в организации
5. Психологическая структура мотивации и формы мотивов.
6. Модели трудовой мотивации.
7. Основные направления в изучении мотивации трудовой деятельности за рубежом.

Тема 2.4.: Основы психологического профотбора

1. Цели и задачи профессионального отбора.
2. Оценка деятельности.
3. Методы получения информации о кандидатах на рабочее место.
4. Оценочное интервью.
5. Достоинства и недостатки тестирования в организациях.

2.2. ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 2.1. Влияние структурных компонентов личности на деятельность и поведение в организационных условиях

Занятие проводится с применением технологии обучения на основе опыта, направленной на активизацию познавательной деятельности студента за счет ассоциации собственного опыта с предметом изучения.

Цель: анализ влияния структурных компонентов личности на деятельность и поведение в организационных условиях.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- ознакомление с различными подходами к структуре личности;
- определение роли личностных особенностей в деятельности и поведении сотрудников.

План семинара:

1. Понятие и структура личности.
2. Роль личностных особенностей в определении характера деятельности поведения сотрудни-

ков.

3. Психологические подходы к моделированию поведения личности в организации.
4. Психологическая готовность к деятельности.

Контрольные вопросы и задания:

1. Назовите и охарактеризуйте основные структурные компоненты личности;
2. Каким образом структурные компоненты личности влияют на деятельность и поведение человека? Ответ проиллюстрируйте примерами.
3. Какие подходы к моделированию поведения личности в организации вам известны? Охарактеризуйте их;
4. Какие личностные характеристики определяют структуру состояния психологической готовности к деятельности?
5. Как происходит процесс формирования состояния психологической готовности к деятельности?

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Психологические портреты личностей».

Семинар 2.2. Анализ противоречий, возникающих в процессе взаимодействия человека и организации

Цель: ознакомление с источниками возникновения противоречий при взаимодействии человека и организации.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- ознакомление с различными категориями противоречий, возникающими в процессе взаимодействия сотрудника с организацией;
- исследование факторов, порождающих противоречия в процессе взаимодействия сотрудника с организацией.

План семинара:

1. Противоречия, возникающие, из-за несовпадения ожиданий индивида и организации;
2. Противоречия, связанные с выполнением сотрудником определенной роли (ролей). Факторы, порождающие ролевые конфликты;
3. Противоречия, связанные с личностными особенностями человека. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.

Контрольные вопросы и задания:

1. С какими проблемами сталкивается человек при вхождении в организацию?
2. От чего зависит успешность адаптации нового сотрудника?
3. Проведите сравнительный анализ противоречий, возникающих в процессе взаимодействия человека и организации;
4. Определите факторы, порождающие различные категории противоречий при взаимодействии сотрудника с организационным окружением;
5. Какую роль играет критериальная основа в регуляции поведения сотрудников организации?

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Любите ли вы свою работу?».

Семинар 2.3. Факторы мотивационного процесса в условиях организации

Занятие проводится с применением технологии обучения в команде. Данная технология предполагает работу в малых группах над вопросами семинарских занятий и подготовку студентами коллективного отчета по результатам совместного решения поставленного перед группой вопроса или задания.

Цель: изучить факторы мотивационного процесса в условиях организации.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- исследование влияния мотивации на различные характеристики трудовой деятельности;
- ознакомление с факторами и разновидностями трудовой мотивации.

План семинара:

1. Понятие мотивации. Влияние мотивации на различные характеристики трудовой деятельности.
2. Факторы и разновидности трудовой мотивации.

3. Измерение мотивационного потенциала сотрудников.
4. Теории трудовой мотивации.
5. Управление карьерным ростом сотрудников организации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Раскройте содержание и покажите соотношение понятий «потребность», «мотив», «мотивация».
2. Каким образом мотивация воздействует на специфику протекания трудовой деятельности?
3. Дайте содержательное описание модели Дж. Хакмана и Г. Олдхэма;
4. Как может быть измерен мотивационный потенциал сотрудников?
5. Проведите сравнительный анализ различных теорий трудовой мотивации;
6. Как осуществляется управление карьерным ростом сотрудников организации?
7. Оцените собственную силу мотивации к достижению успеха в деятельности с помощью методики Т. Элерса.

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Факторы мотивации».

Семинар 2.4. Диагностика и коррекция функциональных состояний

Цель: анализ различных функциональных состояний сотрудников организации и способов их оценки.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- определение критериев и способов оценки функционального состояния;
- ознакомление с различными видами функциональных состояний и способами их коррекции.

План семинара:

1. Функциональные состояния работников организации. Критерии и способы их оценки.
2. Активация и утомление. Причины и разновидности утомления.
3. Психологический стресс: причины и динамика формирования.
4. Коррекция функциональных состояний.

Контрольные вопросы и задания:

1. Что такое функциональное состояние? По каким критериям, и какими способами можно произвести оценку функционального состояния?
2. В чем различие между монотонией, психическим пресыщением и утомлением?
3. Какие разновидности утомления вам известны? Охарактеризуйте их.
4. Назовите факторы, способствующие возникновению утомления. Каким образом можно осуществлять диагностику утомления?
5. Перечислите и охарактеризуйте стадии развития стресса. На каких стадиях стресс может быть особенно опасен?
6. По каким причинам может возникать стресс у сотрудников организации?
7. Каким образом можно осуществлять коррекцию функциональных состояний работников организации?

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Стрессовые факторы».

2.3. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. В содержание внутреннего вознаграждения работника включают:

- а) чувство субъективной значимости результатов работы;
- б) высокий уровень профессиональных умений;
- в) повышение служебного статуса и престижа;
- г) материальное вознаграждение.

2. В содержательную сферу организационного поведения включают:

- а) анализ производительности труда и его результативность;
- б) систематизированное описание поведения человека;
- в) формирование навыков корпоративного поведения;
- г) личностные особенности руководителя.

3. Концепция «человеческого капитала» в организационном поведении содержит положение о необходимости:

- а) эффективно формировать цели организации;
- б) четко распределять властные полномочия в организации;
- в) четко выделять ориентиры развития организации;
- г) личностного потенциала роста работника.

4. В ситуационную концепцию организационного поведения включено одно из нижеприведенных положений:

- а) повышение степени удовлетворенности трудом;
- б) постановка эффективных (правильных) организационных целей;
- в) доминирование принципов поддержки работника над его контролем;
- г) повышение мотивированности работника.

5. Системный подход в организационном поведении предполагает:

- а) стремление учитывать максимальное число факторов, влияющих на поведение работника;
- б) действенную систему стимулирования и мотивирования работников;
- в) исключать синергетический эффект;
- г) ориентированность на способности работников.

6. Для авторитарной модели организационного поведения характерна:

- а) имитационная форма деятельности;
- б) низкоэффективная обратная связь;
- в) эффективное нематериальное стимулирование;
- г) низкие темпы износа работников.

7. Поддерживающая модель организационного поведения базируется:

- а) на неопределенном стиле руководства;
- б) усилении зависимости работников от организации;
- в) статусных признаках партнерства;
- г) жесткой регламентации деятельности.

8. Коллегиальная модель организационного поведения содержит одно из перечисленных положений:

- а) подавление потенциальных лидеров;
- б) значительное чувство партнерства у работников;
- в) высокая степень формализации общения;
- г) психологическая зависимость от руководства.

9. Для процесса формализации организационного поведения характерно:

- а) снижение адаптивности персонала;
- б) смещение акцентов с целей на средства;
- в) усиление ролевой определенности;
- г) сокращение числа потенциальных кандидатов на высшие посты управления.

10. В содержание потребностей работника во власти включают:

- а) стремление максимально соответствовать нормативным положениям;
- б) процесс позиционирования работником себя в групповом взаимодействии;
- в) стремление работника контролировать источники информации и ресурсы;
- г) желание освободиться от опеки и жесткого контроля.

11. Потребности работника в уважении реализуются в стремлении:

- а) влиять на людей и побуждать их к действию;
- б) быть полноправным членом организации;
- в) иметь высокий статус и авторитет в организации;
- г) успешно справляться со своими обязанностями.

12. Суммарный эффект потребностей работника в деятельности зависит:

- а) от общей структуры потребностей индивида;
- б) актуального состояния индивида;
- в) возможностей удовлетворения;
- г) особенностей социальной среды.

13. Ситуативное поощрение работников:

- а) менее эффективно, чем плановое;
- б) более эффективно, чем плановое;
- в) менее эффективно, чем отсроченное;
- г) не отличается от эффективности отсроченного.

14. Проблемы нормы и патологии в организационном поведении определяют:

- а) противоречия в организации труда;
- б) проблемы стимулирования и оплаты труда;
- в) критическое количество акцентуированных личностей;
- г) высокий уровень конфликтности.

15. Деструктивное организационное поведение:

- а) снижает организационную эффективность;
- б) повышает организационную эффективность;
- в) стабилизирует организационную резистентность;
- г) определяет инновационные формы преобразований.

16. Категорию «персонал» в трудовых ресурсах организации характеризует:

- а) низкая адаптивность;
- б) склонность к самоуправлению и к работе в команде;
- в) личностная ориентированность в системе группового взаимодействия;
- г) высокий уровень ответственности.

17. В содержании организационной культуры выделяют:

- а) два уровня;
- б) три уровня;
- в) четыре уровня;
- г) пять уровней.

18. Организационные ценности являются элементом:

- а) организационной структуры;
- б) организационной миссии;
- в) организационной культуры;
- г) психологического климата организации.

19. Трудовые ценности работника:

- а) всегда им осознаются и влияют на процесс труда в организации;
- б) не всегда осознаются и влияют на процесс труда в организации;
- в) всегда осознаются и не влияют на процесс труда в организации;
- г) не всегда осознаются и не влияют на процесс труда в организации.

20. «Поощрение и наказание» как ценность и ценностная альтернатива работника в организации связаны с аттитюдом:

- а) права на удовольствие;
- б) формирования требуемого поведения работника;
- в) заинтересованности в результате труда;
- г) угрозы санкций и наказания.

21. Морализирование — способ формирования ценностей в организации в процессе:

- а) свободного поведения работников, невмешательства в их отношения;

- б) передачи личного примера от одного работника другому;
- в) авторитетного объявления чего-либо «хорошим»;
- г) обращения внимания работников на пользу и адекватность конкретной ситуации.

22. Для организации наиболее важными (как ценность) являются:

- а) руководители, определяющие миссию организации и стратегию движения;
- б) руководители промежуточного звена;
- в) руководители низовых звеньев;
- г) исполнители.

23. Об удовлетворенности работника организации трудом свидетельствуют:

- а) высокий уровень трудовой дисциплины;
- б) высокий уровень удовлетворенности трудом;
- в) высокий уровень профессионализма работника;
- г) высокий уровень исполнения должностных обязанностей.

24. В основе харизматической основы власти лежит:

- а) личностное доминирование;
- б) информационное прогнозирование;
- в) организационное попустительство;
- г) групповая интеграция.

25. Идеографический подход к исследованию работников в организации предполагает:

- а) исследование личности работников как ценности;
- б) умения работников грамотно излагать свои мысли письменно;
- в) исследование профессиональных умений и навыков;
- г) определение групповых связей работника.

26. Межличностная аттракция в организации проявляется как процесс:

- а) формирования привлекательных отношений между работниками;
- б) эмоциональной оценки деятельности работников;
- в) вхождения работников в организационную культуру;
- г) повышенная межличностная конфликтность работников.

27. Этический кодекс организации — это:

- а) четко и ясно определенные цели организации, формализованные в различной форме;
- б) формализованный перечень допустимых и недопустимых правил поведения;
- в) процесс вхождения новых работников в организацию;
- г) социальные обязательства, которые берет на себя организация.

28. Профессиональные деформации личности работников в организации наиболее заметно реализуются по линии:

- а) креативности;
- б) маскулинности-фемининности;
- в) мотивационно-ценностных отношений;
- г) профессиональной карьеры.

29. Ролевая идентификация в организации представляет собой процесс:

- а) распределения обязанностей;
- б) адаптации;
- в) формирования профессиональных умений;
- г) способов разрешения конфликтности.

30. Эффективный процесс организационного развития предполагает:

- а) контроль неформальных связей и отношений в организации;
- б) стабильность организационных связей;
- в) постановку четких целей и задач;

г) усиление внимания к работникам в организации.

31. *Партисипативность в организации реализуется как:*

- а) процесс анализа результатов работы персонала;
- б) обучение персонала непосредственно на рабочем месте;
- в) освоение организационной культуры;
- г) процесс вовлечения персонала в систему управления.

32. *Валентность организации рассматривается как:*

- а) процесс зависимости организации от внешних условий;
- б) ожидания персонала в определенном диапазоне организационных возможностей;
- в) соотношение качеств внутренней и внешней среды организации;
- г) система профессиональных требований.

3. МОДУЛЬ III. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ГРУППОВОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

3.1. Темы лекционных занятий

Тема 3.1. Формирование группового поведения в организации.

План:

1. Понятие группового поведения.
2. Формальные и неформальные группы.
3. Социальная роль.
4. Команды и их создание.

Тема 3.2. Коммуникативные сети организации

План:

1. Системы организационной коммуникации и их психологические особенности.
2. Средства организационных коммуникаций.
3. Функции организационных коммуникаций.
4. Организационное общение, его специфика и феноменология.

Тема 3.3. Формы и последствия группового влияния

План:

1. Феномен конформизма.
2. Характеристики конформной личности.
3. Формы группового влияния.
4. Последствия группового влияния.

Тема 3.4. Принятие решений в организации

План:

1. Психологическая природа принятия решений.
2. Этапы принятия решений.
3. Индивидуальные различия в принятии решений.
4. Личностные ограничения для принятия решений.
5. Групповые решения и их особенности

Тема 3.5. Лидерство и руководство в организации

План:

1. Теории лидерства (руководства). Теории черт лидерства.
2. Характеристики личности эффективного руководителя.
3. Критерии оценки эффективности руководства.
4. Карьера руководителя
5. Понятие команды. Процесс командообразования.

Тема 3.6. Конфликты в организации: методы их урегулирования и профилактики

План:

1. Конфликты в организации. Типологии конфликтов.
2. Структурные методы управления конфликтами
3. Конфликт как развитие отношений
4. Стратегии поведения в конфликте (М. Фоллет).

3.2. ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 3.1. Групповые нормы и регуляция организационного поведения.

Занятие проводится с применением технологии обучения на основе опыта, направленной на активизацию познавательной деятельности студента за счет ассоциации собственного опыта с предметом изучения, например: анализ ситуаций из своего жизненного опыта.

Цель: анализ роли групповых норм в регуляции организационного поведения.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;

- ознакомление с разновидностями групповых норм и санкций в рамках организации;
- изучение основных аспектов влияния групповых норм на организационное поведение.

План семинара:

1. Групповые нормы и санкции в организации.
2. Роль групповых норм в жизнедеятельности группы.
3. Изменения групповых норм как факторы конфликта в организации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Раскройте содержание понятий «групповые нормы», «санкции», «девиантное поведение», «конформное поведение»?
2. Какие функции выполняют групповые нормы в организационном контексте?
3. В чём выражается двойственная роль групповых норм в функционировании группы?
4. Каким образом изменение групповых норм может спровоцировать конфликт в организации?
5. Определите основные аспекты влияния групповых норм на организационное поведение.

Семинар 3.2. Процесс коммуникации, его роль в управлении людьми.

Цель: анализ структурно-динамических характеристик процесса коммуникации и его роли в управленческой деятельности.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- изучение структуры и динамики процесса коммуникации;
- ознакомление со стилями коммуникации и особенностями построения коммуникационных сетей.

План семинара:

1. Функции процесса коммуникации и его формы;
2. Этапы коммуникации;
3. Коммуникационные сети;
4. Стили коммуникации;
5. Манипуляция в деловом общении.

Контрольные вопросы и задания:

1. Определите функции коммуникации в организационном контексте;
2. В каких формах может осуществляться процесс коммуникации? Охарактеризуйте их
3. Раскройте содержание (поэтапно) процесса межличностной коммуникации;
4. Что представляют собой коммуникационные сети? Какие разновидности коммуникационных сетей вам известны? Ответ проиллюстрируйте примерами;
5. Перечислите и охарактеризуйте основные коммуникационные стили;
6. Каким образом можно защитить себя от действий манипулятора?

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Бутики Христофора».

Семинар 3.3. Формы и последствия группового влияния

Цель: анализ форм и последствий группового влияния.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- ознакомление с феноменом конформизма и характеристиками конформной личности;
- исследование форм и последствий влияния группы на индивида.

План семинара:

1. Феномен конформизма.
2. Характеристики конформной личности.
3. Формы группового влияния.
4. Последствия группового влияния.

Контрольные вопросы и задания:

1. В чем заключается сущность феномена конформизма?
2. Дайте характеристику конформной личности;
3. Какие факторы обуславливают формирование конформной личности?
4. Назовите и охарактеризуйте известные вам формы группового влияния;
5. Какими бывают последствия группового влияния? Ответ проиллюстрируйте примерами.

Семинар 3.4. Модели принятия решений в организации.

Цель: анализ моделей принятия решений в организации.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- определение структурно-динамических характеристики процесса принятия решений;
- ознакомление с теориями и моделями принятия решений в системе управления.

План семинара:

1. Принятие правильных решений как область управленческого искусства. Структура и методы принятия решений.
2. Принятие решений на разных управленческих уровнях.
3. Теории принятия решений.
4. Этапы принятия решений.
5. Психологические основы процесса принятия решений.

Контрольные вопросы и задания:

1. Почему принятие правильных решений можно считать областью управленческого искусства?
2. Какие элементы являются основными в процессе принятия решений? Охарактеризуйте их;
3. Как происходит процесс принятия решений на разных уровнях? Опишите основные модели принятия решений;
4. Назовите и охарактеризуйте этапы принятия управленческих решений;
5. В чем заключается сущность феномена «сдвига риска»?

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Управленческая команда в действии».

Семинар 3.5. Стили лидерства и руководства: сравнительный анализ.

Занятие проводится с применением технологии обучения в команде. Данная технология предполагает работу в малых группах над вопросами семинарских занятий и подготовку студентами коллективного отчета по результатам совместного решения поставленного перед группой вопроса или задания.

Цель: сравнительный анализ стилей лидерства и руководства.

Задачи:

- овладение приемами работы в малых группах;
- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- выявление преимуществ и недостатков различных стилей лидерства и руководства.

План семинара:

1. Основные подходы к изучению лидерства: достижения и проблемы.
2. Лидерство и власть. Формы и источники власти в организации.
3. Стили лидерства и руководства.
4. Условия применения различных стилей руководства в организации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Определите соотношение понятий «лидерство», «руководство», «власть», «авторитет»;
2. В каких формах может существовать власть в организации?
3. Что может выступать в качестве источников власти в организации?
4. Какие стили лидерства и руководства вам известны? Определите их преимущества и недостатки;
5. Определите условия применения различных стилей руководства в организации;

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Справедливый руководитель».

Семинар 3.6. Управление организационными конфликтами.

Занятие проводится с применением технологии обучения на основе опыта, направленной на активизацию познавательной деятельности студента за счет ассоциации собственного опыта с предметом изучения, например: анализ конфликтных ситуаций из своего жизненного опыта.

Цель: анализ возможностей управления организационными конфликтами.

Задачи:

- расширение понятийного аппарата в рамках изучаемой темы;
- выявление причин и разновидностей организационных конфликтов;

- изучение приёмов и мер управления организационными конфликтами.

План семинара:

1. Виды организационных конфликтов.
2. Причины организационных конфликтов.
3. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
4. Урегулирование и разрешение организационных конфликтов.
5. Последствия и профилактика организационных конфликтов.

Контрольные вопросы и задания:

1. В чем заключается сущность организационных конфликтов?
2. Какие разновидности организационных конфликтов вам известны? Охарактеризуйте их;
3. Проведите сравнительный анализ стратегий поведения людей в конфликте;
4. Каким образом можно урегулировать организационные конфликты?
5. Определите последствия организационных конфликтов и меры по их предотвращению.

Самостоятельная работа: для самостоятельного анализа предлагается задание «Конфликт в банке».

3.3. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. При проектировании организации учитываются:

- а) система целей («дерево целей»);
- б) социальный статус;
- в) взаимосвязи и взаимоотношения работников;
- г) параметры структуры.

2. Потребности человека во власти проявляются:

- а) в стремлении контролировать ресурсы и источники информации;
- б) чувствовать уважение со стороны подчиненных;
- в) иметь высокий статус и авторитет в организации и обществе;
- г) иметь материальные возможности и предпочтения.

3. Семантический барьер делового общения в организационном взаимодействии предполагает:

- а) затруднения рефлексивных отношений;
- б) затруднения общения в сфере индивидуальных различий;
- в) затруднения в сфере понимания и значений;
- г) статусные затруднения общения.

4. Обратная связь в системе организационной коммуникации определяет:

- а) эмоциональность взаимодействия;
- б) помехи в канале связи;
- в) привлечение внимания сторон общения;
- г) эффективность группового взаимодействия.

5. Содержание организационной культуры включает:

- а) привычки и традиции;
- б) социально-психологический климат в организации;
- в) психологическую совместимость работников;
- г) систему мотивации работников.

6. Сравнительный анализ результатов деятельности организации, ее проектирования и развития называют:

- а) институцией;
- б) диагностикой;
- в) экстраполяцией;
- г) аналогией.

7. Структуру управления организацией, построенной на принципах координации и иерархичности, называют:

- а) линейно-штабной;
- б) линейно-функциональной;
- в) матричной;
- г) конгломератной.

8. Устойчивую, максимально повторяющуюся в сходных условиях связь в организации называют:

- а) целостностью организации;
- б) структурой организации;
- в) законом организации;
- г) эластичностью организации.

9. Социально-перцептивным компонентом управленческого общения в организации является:

- а) действие по разрешению конфликтов;
- б) познание и понимание себя и партнера;
- в) четкое распределение обязанностей среди сотрудников;
- г) умение установить психологический контакт.

10. Коммуникативная организация среды управления предполагает:

- а) высокую надежность ее функционирования;
- б) специфический способ обмена информацией;
- в) наличие организационной структуры;
- г) интенсивный способ общения.

11. Ролевое общение в управлении организацией определяют:

- а) взаимодействия на основании должностной принадлежности;
- б) взаимодействия работников на основе социальной роли;
- в) взаимодействие на основе индивидуальности характеров;
- г) импульсивное общение в соответствии с ситуацией.

12. Личности руководителя характерна особенность, связанная с ее организационным статусом:

- а) строгая субординация отношений в организации;
- б) системное исполнение служебных заданий;
- в) нацеленность на реализацию функций контроля;
- г) личностная проекция на процесс управления.

13. Основная цель организационного проектирования:

- а) преобразование существующей организационной системы;
- б) создание новой организационной системы;
- в) определение характера соподчинения элементов в организации;
- г) определение типа структуры управления.

14. Среди барьеров организационного общения выделяют:

- а) личностный;
- б) органический;
- в) статусный;
- г) индивидуальный.

15. Целью профессионального отбора в организации является необходимость:

- а) выявить самого грамотного кандидата на должность;
- б) выявить профессиональные знания кандидата на должность;
- в) определить уровень развития кандидата на должность;
- г) определить профессиональное соответствие кандидата должности.

16. На профессиональное общение работников в организации наиболее значимо влияет:

- а) качество коммуникативных сетей;
- б) уровень конфликтогенности в организации;

- в) гендерные параметры организации;
- г) специфика выполняемого задания.

17. Групповую динамику в организации определяет:

- а) вид деятельности организации;
- б) личные цели членов организации;
- в) наличие групповых норм и ценностей;
- г) социально-психологический климат.

18. Неформальное общение работников в организации определяется:

- а) регламентирующими правилами;
- б) личными интересами и симпатиями;
- в) производственной необходимостью;
- г) информационным вакуумом.

19. Коммуникативные барьеры в организации затрудняют:

- а) соблюдение правил безопасности выполнения производственных заданий;
- б) внедрение новых форм производственных отношений;
- в) формальное и неформальное общение работников;
- г) реализацию статусных позиций работника.

20. Паралингвистические средства общения в организации предполагают использование:

- а) речи;
- б) жестов;
- в) мимики;
- г) качества и тональности голоса.

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Задание 1. «Проблемы качества на электромеханическом заводе»

По мере того, как большой грузовик перекрывал его путь на завод, Ангыр Куулар приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Ангыра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Ангыра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Ангыра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Александр Петрович Ооржак, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Ангыр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Ангыр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Александр Петрович попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Ангыра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Ангыра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Ай-Демир Орланович Монгуш первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени, и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Ангыр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Ангыра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Анчы Ангыровича Ооржака знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Ангыр вышел на Анчы Ангыровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Ангыр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Вопросы к заданию 1:

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Какие конкретно аспекты культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Ангыра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.
3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Задание 2. «Психологические портреты личностей»

Приведем типологические характеристики людей, которые работают в коллективе.

Ольга Орлановна – старший мастер, 32 года. Это подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» - отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось, не так уж трудно исправить...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро

успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Орлан Михайлович – бухгалтер, 40 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Орлан Михайлович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Орлан Михайлович успокоился. Сослуживцы считают, что очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Орлан Михайлович необычайно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Айдын Сергеевич – инженер, 39 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Расстраивается, если кто-то проявляет к нему невнимательность. Однажды Айдын Сергеевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден. Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если его никто не задает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняет все задания аккуратно и в срок.

Ангелина Анатольевна – менеджер, 39 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны. Ангелина Анатольевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот. Ангелина Анатольевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы к заданию 2:

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
2. Каковы основные потребности этих людей?
3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

Задание 3. «Любите ли вы свою работу?»

Чейнеш Орлановна 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 Ангелиной Александровной.

«Ангелина! – воскликнула Чейнеш, 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 Чейнеш. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Центр Азии». Я там почти уже год», - сказала Ангелина.

«Интересно, что это за организация? – спросила Чейнеш. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, - ответила Ангелина, - но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с кото-

рыми 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 долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Чейнеш 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, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и 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, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная 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 нетерпелива».

Ангелина 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 научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, 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 Чейнеш.

«Да, это очень интересное дело, - ответила Ангелина. – Это более сложно, чем то, 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 сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Чейнеш сказала: «В субботу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Чейнеш, - сказала Ангелина, - но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, - ответила Чейнеш, - после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Чейнеш потянулась за своим пальто.

Вопросы к заданию 3:

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них лучше адаптирован к организационному окружению и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Задание 4. «Факторы мотивации»

Успех управленческой деятельности во многом определяется тем, насколько хорошо менеджер знает своих подчиненных. Такие знания предопределяют поведение менеджера. Руководствуясь ими в своих взаимоотношениях с подчиненными, он может сделать их активными работниками.

Многие руководители считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. На эти деньги он может купить еду, жилье и одежду, чтобы удовлетворить физические потребности, или дорогую машину и обстановку. Однако исследования показали, что для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением. Так, человек, получающий достаточно, но недовольный своей работой, может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты. Если менеджеру удастся установить, какие запросы стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно

повысит их производительность. Ниже предлагается ситуация, изучение которой позволит сделать выводы о том, что влияет на поведение человека.

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть – высокой, прогулы – частыми (соответственно, 100% и 8%), в среднем 27% трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда оператор видел причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поддержать дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные работницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того, чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы: девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялось, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула фирму. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя – 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

Задание 5. «Стрессовые факторы»

Летом прошлого года студентка проходила практику в одном известном банке. В связи с тем, что она интересуется пластиковыми картами и развитием данного рынка в России, ее практика проходила в управлении пластиковых карт банка. Это управление было сформировано сравнительно недавно, а на работу в нем принимались молодые люди в возрасте 20-25 лет. В первые дни практики студентка была приятно удивлена тем, что в банке работают люди чуть старше ее, так как она всегда представляла себе работников данных учреждений людьми солидного возраста, с большим опытом работы и глубокими знаниями. Позже, общаясь с сотрудниками отдела перспективного развития пластиковых карт, в котором она проработала большую часть своей практики, студентка узнала, что это было связано с тем, что рынок пластиковых карт у нас в стране еще не развит, а потому квалифицированных специалистов в этой области просто нет.

Студентке были предложены на выбор два варианта прохождения практики: «от звонка до звонка» с оплатой и определенным режимом работы; либо без оплаты, но тогда появлялась возможность ознакомиться с работой всех отделов данного управления, и рабочий день не регламентировался. В связи с тем, что студентка за время практики хотела получить как можно больше знаний, она выбрала второй вариант.

Рабочий день в банке начинался в 9.00, и студентка соблюдала установленный режим работы. Впрочем, ее поразило то, что все сотрудницы отдела прибегали, хватаясь за сердце, а, отдышавшись, начинали принимать лекарство, беспокойно поглядывая на кабинет начальника. Требовалось определенное время, чтобы войти в рабочий ритм. Сначала она не поняла, что это значит.

Через пару дней в процессе работы практикантка познакомилась поближе с начальником управления пластиковых карт и его заместителем. Оба оказались молодыми мужчинами (около 30 лет), достаточно приветливыми, вежливыми и рассудительными, по крайней мере, ей так показалось.

Каково же было ее удивление, когда она узнала, что заместитель начальника управления каждое утро приходит пораньше и с часами сидит у окна на втором этаже, расположенном прямо над входом в управление, и следит за тем, кто и когда приходит. Те сотрудники, которые опаздывают хотя бы на одну минуту, как выяснилось, лишаются ежемесячной премии. Поясним, что месячная зарплата у сотрудников банка состоит из основной ставки и указанной премии. Работник, трижды опоздавший за месяц, должен навсегда расстаться с планами сделать карьеру. Кроме того, опоздавшему устанавливается жесточайшая обструкция со стороны коллег, пострадавших по его вине. Хотя, на первый взгляд, практикантке это показалось слишком жестоким, она все же решила, что подобные меры поддерживают дисциплину и являются целесообразными. Однако все это она узнала от своих коллег, а при приеме на практику ни начальник управления, ни его заместитель ни словом не обмолвились об этом. Тем не менее, она решила, что если она проходит практику в данном банке, то должна соблюдать установленные в нем правила.

Через две недели работы в банке, практикантка задержалась в дороге из-за сбоя в работе метрополитена, и потому опоздала на несколько минут на свое рабочее место. Впрочем, она не очень расстроилась, помня о тех условиях прохождения практики, которые были оговорены.

Через несколько минут после ее прихода в отдел буквально влетел начальник управления и сказал, что, так как она опоздала, все сотрудники отдела (около 15 человек) лишаются премии в этом месяце. Далее последовала пауза. Все настолько удивились, что ничего не успели сказать до того, как начальник ушел. Сначала практикантка просто растерялась, но когда увидела слезы на глазах у двух сотрудниц и злобные хмурые лица других, разрыдалась. Затем она предложила сходить к начальнику и объясниться, но ей сказали, что это бесполезно.

Через несколько дней практика подошла к концу. Начальник управления, подписывая характеристику практикантке, пригласил ее по окончании учебы на работу в банк, заметив, что многие сотрудники часто болеют и увольняются по собственному желанию, видимо, не выдерживая интенсивности работы в банке. «Молодые кадры нам жизненно необходимы!» - было его напутствием.

Вопросы к заданию 5:

1. В чем вы видите источники стрессов сотрудников управления?
2. Каковы последствия стрессов для работников управления?
3. Какие меры по управлению стрессом следует предпринять для нормализации работы на уровне организации и самого сотрудника?
4. Как бы вы вели себя на месте практикантки? Приняли ли бы вы предложение о работе в этом банке?

Задание 6. «Бутики Христора»

Айрана Христор только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Айдын Христор являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христора». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Айраны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Айдына Христора, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. В результате, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Айдыном и его ближайшим окружением. Сам Айдын чувствовал, что многие его менеджеры, так же, как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Айрана, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Херцберга, Брума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное – это деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь, что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к заданию 6:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой стиль управления преобладал у деда и отца Айраны и как он влиял на решение проблем межличностной коммуникации в компании?
3. Какую коммуникацию с подчиненными преимущественно использовал Христор-отец?
4. Где у Христора-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христор-отец в общении с подчиненными?
7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христор-отец и были ли они эффективными?
8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
9. Как бы вы на месте Айраны ответили ее отцу на его монолог?

Задание 7. «Управленческая команда в действии»

Часть I

В середине сентября 30-летний Орлан Монгуш, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемое

мые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти». Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Орлана, собравшихся на заседание к 11.00.

Александр – 35-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний «Алдар». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы.

Аюш (35 лет) работает в компании девять лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Александру.

Ангелина – 45-летняя сестра Орлана – руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Ангелины всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Орлан созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Орлан: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Александр.

Александр: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Аюш: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Александр: У нас нет способа от этого отказаться

Орлан (*выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся*): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Аюш и Александр: Да!

Александр: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Аюш: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Ангелины, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Александр: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Аюш: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Орлан: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Александр: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Орлан: Ангелина, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Ангелина (*пожимая плечами*): Я даже не знаю.

Александр (*с явным нетерпением*): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Ангелина: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Аюш: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Александр: Ангелина, тогда что-нибудь предложи.

Ангелина: Я не знаю. (*Пауза.*) Эти заказы (*берет в руки 32-страничную книгу заказов*) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Александр: Но это стоит сделать.

Аюш: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Ангелина?

Ангелина (*опять пожимает плечами*).

Орлан: Ангелина, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Александр: Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все – на Орлана.)

Вопросы к части I:

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался сделать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.
2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?
3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть II

Консультант (спокойно): Я думаю, что Ангелина говорит интересные вещи. Вы хотите «сделать» большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Александр (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями.

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил:

Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Посмотрите на это во временной перспективе. *(Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)*

Ангелина: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Аюш (уже не грубо и, очевидно, с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Орлан: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

Александр: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Ангелины?

Ангелина: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Александр: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Ангелина: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Александр: Мы с Ангелиной займемся всем этим немедленно.

(Все опять замолчали.)

Орлан: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Вопросы к части II:

1. Что вы теперь думаете об окончательном решении? Оно лучше? Могли бы вы назвать первое решение "ограниченным"?

2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта? Обоснуйте ответ.
3. Можно ли сказать, что в части I управленческая команда не занималась решением проблемы? Почему?
4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Орлана и в ее организационном окружении, сложившемся в компании? Нужно ли здесь что-либо менять?
5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

Задание 8. «Справедливый руководитель»

Некий коммерческий банк – один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка «Сбербанк» – Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка – Смирнова Наталья Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета».

«А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы – главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу»

«Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка»

«Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка»

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того, чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы к заданию 8:

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

Задание 9. «Конфликт в трудовом коллективе»

Бригада слесарей-лекальщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Куулар, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим».

Еще месяца через два положение изменилось. Куулару как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Куулар быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Куулар перекрыл нормы выработки в три-четыре раза, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Куула-ра в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъязнов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались дать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Куулар попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Куулар уволился с завода.

Вопросы к заданию 9:

1. Определите причины конфликта в бригаде слесарей?
2. Кто был зачинщиком конфликта?
3. Оцените правильность действий руководителей (бригадира и начальника цеха)?
4. Какие последствия имел данный конфликт для организации?

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЭССЕ

5.1. Подготовка рефератов

Методические рекомендации:

- 1) Выберите тему реферата. При выборе темы, определите, какая из них вам интересна.
- 2) Подберите необходимую литературу. При подборе можно использовать литературу, предложенную для изучения дисциплины «Организационная психология» (см. список литературы).
- 3) Составьте план. Для этого определите, на каких главных моментах необходимо остановиться для раскрытия темы (как правило, план включает 2-3 узловых вопроса).
- 4) Подберите необходимый материал для написания реферата. При этом следует соблюдать следующую структуру изложения материала:
 - *введение*(в нем дается обоснование актуальности выбранной темы);
 - *основная часть*(раскрывается главное содержание темы);
 - *заключение*(формулируются выводы),
 - *список литературы*(те источники, которые вы использовали в ходе работы над текстом).

Примерные темы рефератов:

1. Организационная структура и формирование отношения с работниками;
2. Биографические данные. Файл биографической информации (ФБИ);
3. Взаимодействие между культурами (модель Г. Хофштеде, модель У.Оучи);
4. Виды организационных структур: достоинства и недостатки;
5. Виды организационных структур: достоинства и недостатки;
6. Власть и личное влияние;
7. Диспозиционные и когнитивные теории мотивации;
8. Достоинства и недостатки тестирования в организациях;
9. Жизненные циклы организации;
10. Инновационная подготовка кадров;
11. Инновационная подготовка кадров;
12. Инновационные подходы к обучающим технологиям;
13. История и перспективы развития организационной психологии в России;
14. История организационной психологии за рубежом;
15. Карьера как должностное продвижение, достижение определенного социального статуса;
16. Компенсация как средство модификации поведения;
17. Критериальная основа поведения личности;
18. Макросреда и ее влияние на природу организации;
19. Макросреда и ее влияние на природу организации;
20. Манипулирование в деловом общении;
21. Международные особенности корпоративных культур организаций;
22. Место и роль деловых организаций в современном мире;
23. Методы аттестации руководителей и специалистов;
24. Методы управления конфликтами;
25. Мотивация работников на разных этапах трудовой карьеры;
26. Научные разработки концепций организационного развития и организационной психологии;
27. Научные разработки концепций организационного развития и организационной психологии;
28. Нововведение как организационная проблема;
29. Нововведение как организационная проблема;
30. Организации в постиндустриальном обществе;
31. Организационная власть;
32. Организационная концепция «человеческих отношений»;
33. Организационная психология в системе научного знания;
34. Организационная психология в системе научного знания;
35. Организационная психология и менеджмент;
36. Организационная психология как научная дисциплина и как профессия;
37. Организационная психология как система поведенческих технологий;
38. Организационно-деятельностные и деловые игры;
39. Организационное поведение как система взаимодействия в организации;
40. Организационное поведение как системная область групповой динамики;

41. Организация как система, системный анализ организационных структур;
42. Основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда;
43. Основные формы и методы работы психолога в организации;
44. Отечественные исследования мотивации труда;
45. Переговоры в конфликтных ситуациях: стратегии и тактики;
46. Поведенческие теории: стиль руководства;
47. Позиции психолога в процессе консультирования организации;
48. Психологическая готовность к деятельности;
49. Психологические аспекты общения;
50. Психологическое обследование: диагностика и коррекция;
51. Психопрофилактика неблагоприятных функциональных состояний в организации;
52. Рекомендательные письма и телефонный запрос сведений о кандидате;
53. Руководитель и лидер – отличие и сходство;
54. Сегменты организации и типы организационного поведения;
55. Сегменты организации и типы организационного поведения;
56. Синергические принципы организационного поведения;
57. Содержание организационной культуры;
58. Создание корпоративной культуры и ее модификации;
59. Создание корпоративной культуры и ее модификации;
60. Социально-психологические тренинги для обучения и организационного развития;
61. Социально-психологические факторы успешности внедрения нововведений;
62. стадии карьеры; виды организационных карьер; подходы к планированию и развитию карьеры);
63. Структура и виды групп в организации. Управление группами;
64. Структура и характеристики деятельности;
65. структурные схемы соподчинения и взаимодействия, поведенческие модели сотрудничества и соперничества;
66. Теоретические подходы к моделированию организационного поведения;
67. Теоретические подходы к моделированию организационного поведения;
68. Теории лидерства;
69. Теории лидерства;
70. Теории принятия решений;
71. Теории трудовой мотивации: сравнительный анализ и использование в практике управления персоналом;
72. Технологии и трудовые отношения работников;
73. Типология личности;
74. Типы и формы власти;
75. Трудовые конфликты: факторы конфликтности и согласия;
76. Факторы внутренней среды: людские ресурсы, их качественные характеристики (рабочие руки, кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал);
77. Факторы, влияющие на организационное поведение;
78. Формирование группового поведения в организации;
79. Формирование организационной культуры;
80. Формы научения поведению;
81. Центр оценки кадров.

5.2. Подготовка эссе

Эссе представляет собой прозаическое сочинение – рассуждение небольшого объема со свободной композицией и свободной трактовкой какой-либо проблемы, выражающее индивидуальные впечатления и мысли.

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории ана-

лиза, выделять причинно—следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Методические рекомендации:

Построение эссе — это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств, с соблюдением следующей структуры:

1) Титульный лист

2) Введение – содержит обоснование выбора данной темы, состоящее из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. Кроме того важно определить актуальность темы и термины, необходимые для ее раскрытия. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3) Основная часть – содержит теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: причина - следствие, общее – особенное, форма – содержание, часть – целое, постоянство – изменчивость.

В процессе построения эссе следует помнить, что каждый абзац или параграф должен содержать лишь одну законченную мысль.

Хорошо проверенный (и для большинства – совершенно необходимый) способ построения любого эссе – использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков – не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4) Заключение должно содержать аргументированные выводы по теме, подведение общих итогов, подкрепление смысла и значения изложенного в основной части. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Примерные темы эссе:

1. Роль нововведений в организационном развитии;
2. Управление эффективностью организации;
3. Роль личностных особенностей в трудовой и профессиональной деятельности;
4. Сложности адаптационного периода в организационной среде;
5. Карьерный рост и его роль в управлении мотивацией сотрудников организации;
6. Стресс в условиях профессиональной деятельности;
7. Роль групповых норм в регуляции организационного поведения;
8. Социально-психологические проблемы взаимодействия людей в группе;
9. Влияние личностных особенностей на процесс принятия решений;
10. Взаимосвязь процессов принятия решений с процессами лидерства и власти;
11. Личностные особенности как факторы конфликтного поведения;
12. Роль руководителя в создании команд в организации;
13. Анализ стилей руководства и подчинения в организации;
14. Социально-психологический климат в коллективе как фактор его эффективности его деятельности;
15. Взаимосвязь индивидуально-психологических особенностей руководителя с особенностями его управленческого стиля;
16. Взаимосвязь мотивации и лояльности сотрудников организации;
17. Анализ взаимосвязи организационного стресса и функциональных состояний сотрудников;
18. Особенности взаимосвязи психологического климата в рабочей группе со стилем руководства;
19. Взаимосвязь мотивации и удовлетворенности трудом;
20. Взаимосвязь темпераментальных характеристик и организаторских способностей у руководителей разного уровня;

21. Влияние имиджа руководителя на корпоративную культуру;
22. Взаимосвязь индивидуально-психологических особенностей с результативностью профессиональной деятельности менеджеров;
23. Взаимосвязь миссии организации и трудовой мотивации сотрудников;
24. Мотивационно-волевые особенности менеджера как детерминанты его профессиональной успешности;
25. Влияние выраженности профессиональных кризисов сотрудников на успешность их профессиональной деятельности;
26. Самооценка как фактор успешности профессиональной деятельности;
27. Социально-психологический климата и эффективность труда – проблема взаимосвязи;
28. Стиль руководства менеджера как детерминанта социально-психологического климата в коллективе;
29. Стиль управления как фактор эффективности труда;
30. Роль управленческого консультирования в развитии организационной культуры;
31. Мотивационно-волевые качества руководителя: гендерный аспект;
32. Гендерный фактор в формировании мотивов профессиональной карьеры;
33. Специфика разрешения конфликтов руководителями разного пола;
34. Взаимосвязь агрессивности и мотивации достижения успеха у сотрудников организации;
35. Социально-психологические и организационные факторы формирования корпоративной культуры организации;
36. Мотивации достижения у менеджеров как детерминанта их профессиональной успешности;
37. Факторы формирования корпоративной культуры организации;
38. Изучение представлений сотрудников об организационной культуре;
39. Особенности трудовой мотивации специалистов-лидеров;
40. Взаимосвязь личностных особенностей и стиля поведения в конфликте менеджеров по продажам;
41. Взаимосвязь индивидуальных свойств личности и успешности (эффективности) профессиональной деятельности менеджера;
42. Возможности коучинга как инструмента развития профессиональной компетенции руководителя;
43. Факторы развития профессиональной карьеры сотрудников;
44. Методы профилактики и разрешение межличностных конфликтов в организации;
45. Факторы адаптации сотрудников в коммерческой организации;
46. Социально-психологические аспекты реализации института наставничества в организации;
47. Роль адаптации новых сотрудников в формировании и развитии организационной культуры;
48. Детерминанты формирования корпоративного имиджа организации;
49. Развитие корпоративной культуры фирмы средствами социально-психологического тренинга;
50. Факторы стрессов в организации и методы их профилактики;
51. Детерминанты эмоционального выгорания сотрудников организации и пути его коррекции и профилактики;
52. Психологические особенности адаптации, трудовой мотивации и успешности обучения персонала;
53. Взаимосвязь личностных особенностей руководителя и успешности его управленческой деятельности;
54. Взаимосвязь социально-психологического климата коллектива и стиля поведения его членов в конфликтной ситуации;
55. Стиль руководства как фактор эффективности взаимодействия менеджера с персоналом;
56. Роль психологического тренинга в профессиональной подготовке менеджеров;
57. Гендерные различия в использовании стиля руководства в системе управления организацией;
58. Организационная культура государственного учреждения;
59. Конфликты в организации и методы их профилактики;
60. Руководство и лидерство как формы проявления социальной власти в малой группе;
61. Взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата коллектива;
62. Проблемы социально-психологической адаптации к условиям профессиональной деятельности;
63. Влияние ограничений современного руководителя на эффективность его профессиональной деятельности;
64. Факторы, детерминирующие удовлетворенность трудом персонала современной организации;

65. Психологические особенности принятия управленческих решений;
66. Психологические аспекты процедур отбора и подбора персонала в организации;
67. Взаимосвязь модели поведения в конфликтной ситуации и стиля управления коллективом;
68. Роль мотивации в повышении эффективности профессиональной деятельности сотрудников организации;
69. Влияние профессиональной деятельности на личностные особенности;
70. Взаимосвязь компонентов социального интеллекта и успешности деятельности менеджера современной организации;
71. Источники и причины конфликтов в организации;
72. Психологические особенности профессиональной деятельности женщин-руководителей;
73. Психологические особенности взаимодействия руководителя с персоналом организации;
74. Психологические особенности преодоления деструктивных тенденций в организации;
75. Психологические особенности изучения и развития корпоративной культуры;
76. Построение эффективной системы мотивации в компании;
77. Психологические особенности формирования команды в условиях деятельности современной организации;
78. Анализ эффективности стиля управления на различных этапах развития организации;
79. Анализ профессионально-важных качеств современного управленца в условиях конкуренции на современном рынке труда;
80. Психологические особенности формирования имиджа современного руководителя;
81. Диагностика трудовой мотивации персонала современной организации;
82. Исследование психологических особенностей современного успешного руководителя;

6. ВОПРОСЫ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Предмет, задачи и области исследования организационной психологии;
2. Становление организационной психологии как научной дисциплины;
3. Организационное развитие и эффективность организации;
4. Понятие, структура и содержание организационной культуры;
5. Влияние организационной культуры на поведение сотрудников и трудовых коллективов;
6. Подходы к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации;
7. Понятие и структура деятельности;
8. Психологическая готовность к деятельности;
9. Модель взаимодействия человека с организационным окружением;
10. Процесс вхождения человека в организацию;
11. Противоречия, возникающие в процессе взаимодействия человека и организации;
12. Роль аспект взаимодействия человека и организации;
13. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения: процесс восприятия и его составляющие в контексте организации;
14. Критериальная основа поведения человека;
15. Адаптация человека к организации;
16. Мотивационный процесс: факторы, воздействующие на него. Модель Хакмана и Олдхэма;
17. Теории трудовой мотивации;
18. Карьерный рост и его роль в практике стимулирования деятельности сотрудников;
19. Модификация поведения сотрудника в организации;
20. Функциональные состояния субъекта труда. Факторы, влияющие на формирование функционального состояния;
21. Структура и разновидности функциональных состояний работников организации;
22. Процесс коммуникации, основные этапы и содержание;
23. Коммуникационные сети: разновидности и особенности построения;
24. Коммуникационные стили. Препятствия эффективности коммуникаций;
25. Уровни и модели процесса принятия решений;
26. Стили лидерства и руководства;
27. Процессы лидерства. Взаимосвязь процессов принятия решений с процессами лидерства и власти;
28. Понятие, структура и виды организационных групп;
29. Формирование и развитие групп в организации;
30. Феномен группового давления;
31. Групповая сплоченность. Процесс развития групповой сплоченности.
32. Измерение групповых процессов в малых группах;
33. Роль групповых норм и санкций в регуляции организационного поведения.
34. Конфликтность организационной структуры. Субъекты конфликта в организации;
35. Личность как главный элемент управления. Типы конфликтных личностей;
36. Средства воздействия на участников конфликта;
37. Классификация организационных конфликтов и причины их возникновения;
38. Стратегии конфликтного поведения;
39. Феномен моббинга в организациях;
40. Методы и этапы управления организационными конфликтами;
41. Профилактика конфликтов в организации;
42. Последствия организационных конфликтов.

7. ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

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 единomyслию.
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 единomyслия, 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.

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, пар- тисипативная);
- 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

Упражнение-ситуация «Анжела Монгуш»

Цель. Раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение со- трудников, выявить особенности управления в данных организациях.

Задание.

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пре- делами).
2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые сто- роны.

Ситуация.

Анжела Монгуш пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она замети- ла свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она послед- ний раз виделась с Айраной Березкиной. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

– Айрана! – воскликнула Анжела, пытаюсь 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 Айрана. – А как у тебя дела?
 – Я работаю в рекламном агентстве «Центр Азии». Я там уже почти год, – сказала Анжела.
 – Интересно, что это за организация? – спросила Айрана. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

– Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Анжела, – но ты права. Платят дей- ствительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с кото- рыми 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 «победи- тель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты пони- маешь, что я имею в виду.

Айрана 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 офици- альным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, сто- ит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная 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.

Анжела 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 большому 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 Айрана.

– Да, это очень интересная работа, – ответила Анжела. – 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 Айрана сказала:

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

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

– Да, конечно, – ответила Айрана, – после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Айрана потянулась за своим пальто.

Разбор конкретной ситуации «Селигер»

Цель. Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание.

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

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Чагытай» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Анастасия Александровна, 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 Анастасия Александровна (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 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, выставяя 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.

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.

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: «Стае 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: _____

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?

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.

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.

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 единомыслие.

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.

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 покупателям-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 площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – 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».

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.

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.

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.

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.

Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»

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».

Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»

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 AT&T 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 обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

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.

Практическое упражнение «Организационная культура»

Цель:

Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

Задание:

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

Этапы работы:

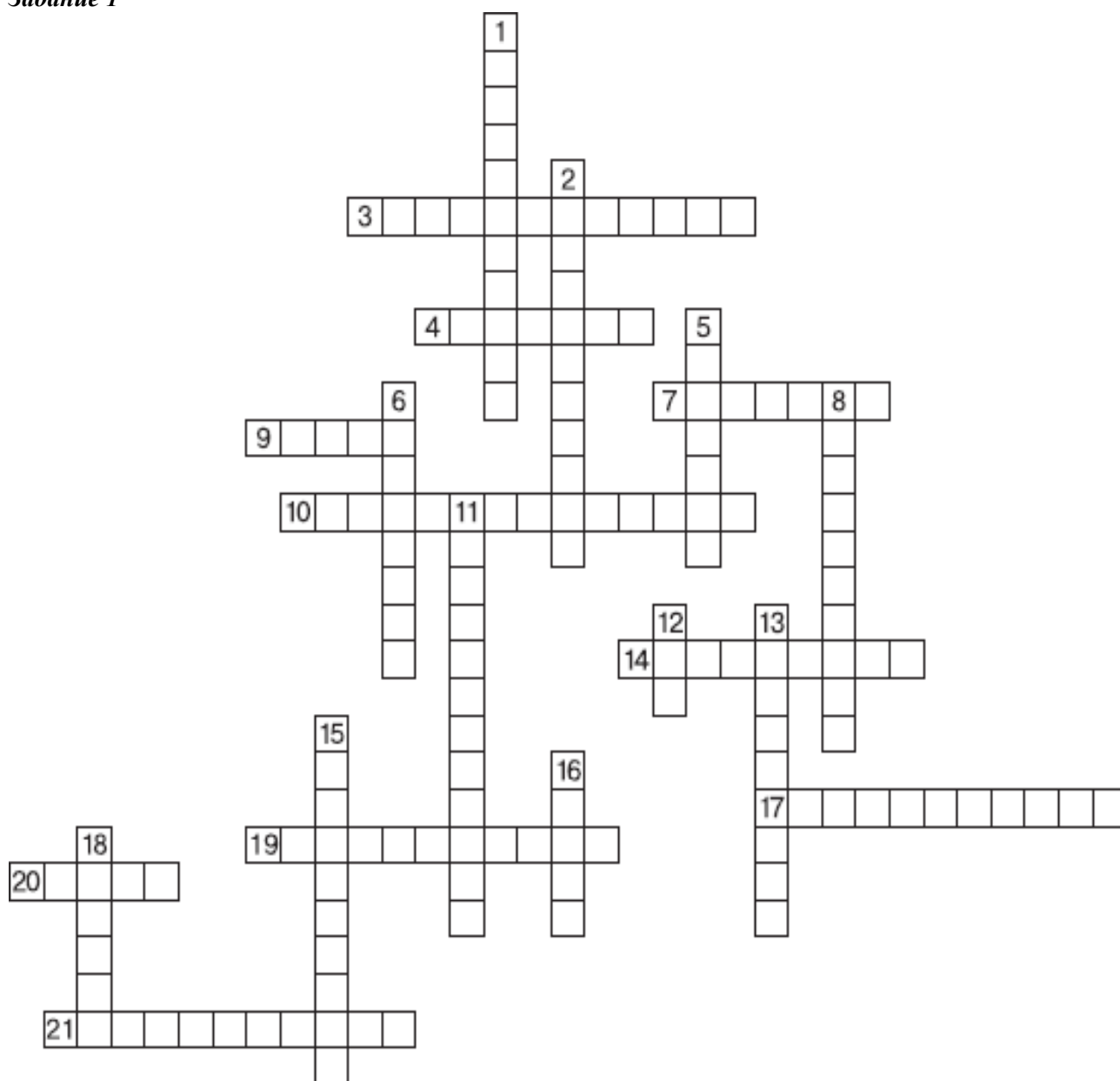
1. Выполните предложенное задание индивидуально;
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

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.

8. ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1



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.

Задание 2

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.

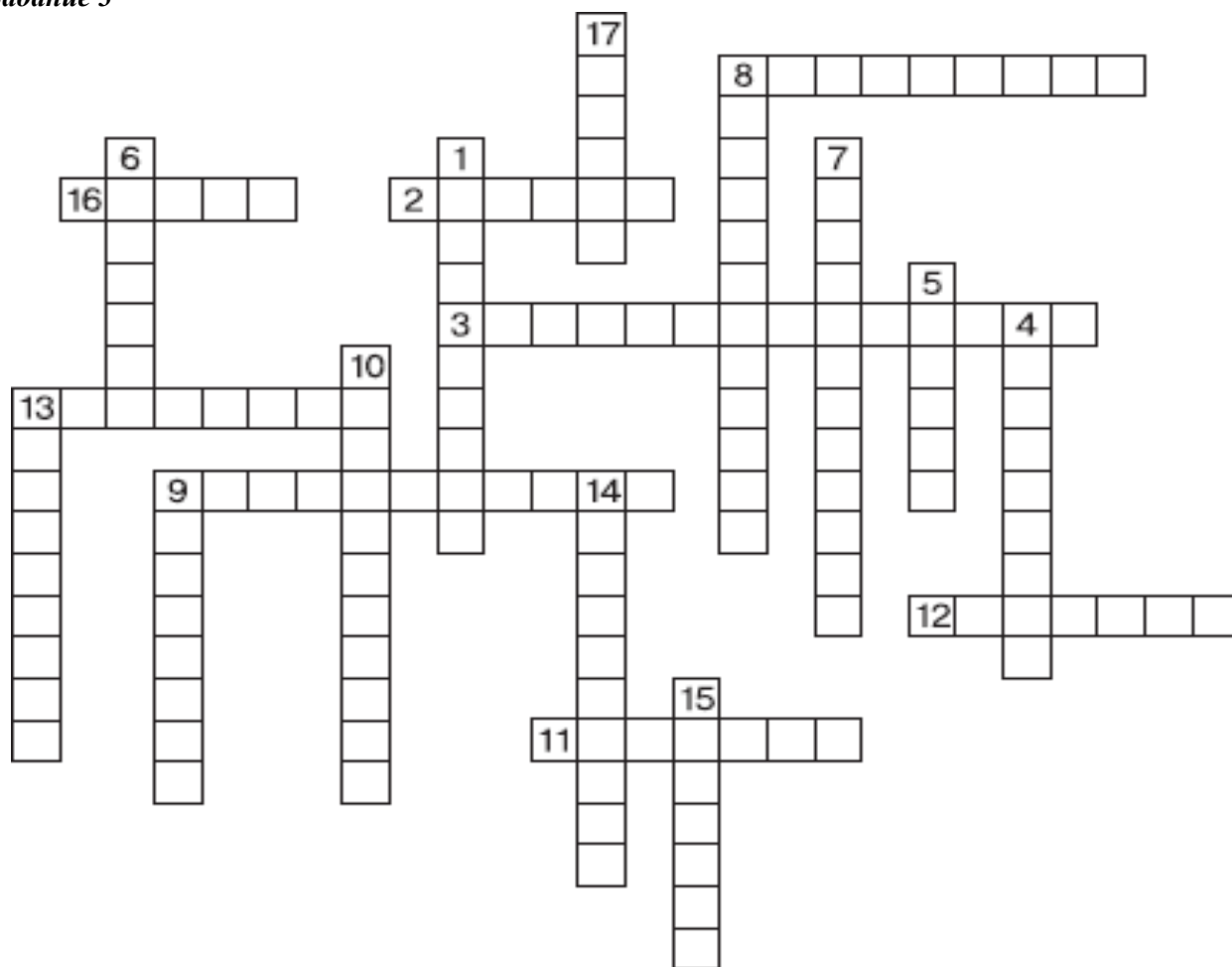
с	п	г	с	а	т	е	н	л	о	г	е	м	р	д	ж	и	о	р	л	и	д	е
о	р	а	т	л	е	х	н	о	о	и	в	е	н	е	м	п	р	о	в	т	с	р
п	о	в	ь	в	а	и	и	ч	у	я	т	е	т	и	е	р	г	а	н	и	н	и
е	т	е	д	л	и	н	н	о	ч	а	в	т	о	р	н	о	г	е	л	з	о	в
е	р	е	б	н	в	м	ч	в	а	к	о	м	м	у	т	е	н	и	р	а	ц	и
и	н	т	с	о	о	е	т	о	ц	с	к	о	и	н	й	э	о	з	о	и	д	я
н	е	р	т	ь	с	к	о	д	и	о	н	н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

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, непрерывность 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.

Задание 3



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».

9. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

1. Ситуация «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?»

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, 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? То-то 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 приклад-

ную, 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 ИК-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни тщилося 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 осознает, 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 – получайте 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 расслабляется, либо раздражается, 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-о бед-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 корзинка 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 по балла 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 нижестоящих 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 боулинге 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 «Кат-рис-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 „столик 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 недовыполнил. 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 эле-

мента 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 Дресвянникова. – Они для того, чтобы этого достичь, не по-детски выложились на работе. Как правило, бизнес – это многократное повторение одного и того же, рутина, 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. Чаше прочих этим могут похвастаться ИТ-компании. 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 предста-

вительства *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 должен 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.

Ситуация 2

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 3

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

Ситуация 4

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 5

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 организовывать 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?

Ситуация 6. «Вимм-Билль-Данн»

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 1992г. 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 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 1992г. 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 ма-

рок 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 дистрибуторные 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.

Ситуация 7. «Омрон Татеиси»

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.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и про-

цедур 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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

а) основная литература:

1. Зайцев, Л.Т. Организационное поведение: учебник / Л.Т. Зайцев, М.И. Соколова – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2005. – 464с.;
2. Занковский, А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. /А.Н. Занковский. – М.: Флинта, МПСИ, 2002. – 648с.;
3. Карпов, А.В. Организационная психология: учебник для бакалавров / А.В. Карпов, В.В. Козлов, В.В. Новиков. – М.: Юрайт-Издат, 2012. – 570с.;
4. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2007. – 220с.;
5. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 511с.;
6. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А.Чикер. – СПб.: Речь, 2002. – 298с.;
7. Резник, С.Д. Организационное поведение: учебное пособие / С.Д. Резник. – Пенза: ПГУАС, 2005 – 351с.;
8. Рогов, Е.И. Организационная психология / Е.И. Рогов. – М.: Юрайт-Издат, 2012 – 251с.;

б) дополнительная литература:

1. Афанасьева Е.А. Организационная психология: часть 1: учебное пособие по курсу «Организационная психология (психология организаций)» / Е.А. Афанасьева. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 337 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/19273.html>
2. Быков С.В. Организационная психология: учебное пособие / С.В. Быков. – Электрон. текстовые данные. – Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. – 110 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>
3. Бэрн, Р. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р.Бэрн, Н. Керр, Н. Миллер. – СПб.: Питер, 2003. – 272с.;
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.;
5. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб.пособие / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224с.;
6. Гибсон, Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж.Х. (мл.) Донелли. – М.: Инфра-М, 2000. – 662с.;
7. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720с.;
8. Жог В.И. Методология организационной психологии: учебное пособие / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. – Электрон. текстовые данные. – М. : Прометей, 2013. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18587.html>
9. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение: учебник в 2т. / Е.Н. Зарецкая. – М.: Дело АНХ, 2008. – 720с.;
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512с.;
11. Клорингер, С. Теории личности: познание человека: учебник / С. Клорингер. – СПб.: Питер, 2003. – 720с.;
12. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – М.: Инфра-М, Норма, 2009. – 528с.;
13. Леонгард, К. Акцентуированные личности: учебное пособие / К. Леонгард. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. – 121с.;
14. Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию: учебник / Р.Д. Льюис. – М.: Дело, 2001. – 448с.;
15. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: расширенное издание / У.Мастенбрук. – URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4648>;
16. Митрошенков, О.А. Эффективные переговоры: практическое пособие для деловых людей. – 2-е изд., исправ. / О.А. Митрошенков. – М.: Издательский дом «Инфра-М», Издательство «Весь мир», 2000 – 280с.;
17. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера: учебник / Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2012. – 198с.;
18. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 561с.;

19. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: учебник / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2000. – 570с.;
20. Подопригора М.Г. Организационное поведение: учебно-методическое пособие / М.Г. Подопригора. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261с.;
21. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: учебное пособие / К.В. Решетникова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 175с.;
22. Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии: учебник / А.А. Алдашева [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М. : Институт психологии РАН, 2015. – 712 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51961.html>
23. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник для вузов / В.А.Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416с.;
24. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С.Р. Филонович. – М.: «Инфра – М», 1999. – 328с.;
25. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения: учебник /Р.Фишер, У.Юри. – М. : Наука, 1992. – 158 с. – Режим доступа: <http://www.psyinst.ru/library>;
26. Хант, Дж. У. Управление людьми в компаниях: учебник / Дж.У. Хант. – М.: Олимп-бизнес, 1999. – 176с.;
27. Ходжсон, Дж. Переговоры на равных: учебник / Дж.Ходжсон. – Минск: Амалфея, 2004. – 224с.;
28. Хьелл, Л. Теории личности: учебник / Л.Хьелл, Д.Зиглер. – СПб.: Питер, 2006. – 157с.;
29. Энкельманн, Н.Б. Власть мотивации: харизма, личность, успех: учебник / Н.Б.Энкельманн. – М.: Интерэксперт, 2005. – 179с.

Приложение 1.

Тематические планы семинарских занятий и самостоятельной работы

Наименование раздела дисциплины	Тема семинарского занятия	Используемая интерактивная технология
I. Основы организационной психологии и управление организационной эффективностью	2.1. Области исследования организационной психологии и взаимосвязь с другими науками.	
	2.2. Формирование подходов к исследованию поведения человека в организации.	Обучение в команде
	Подходы к измерению влияния организационной культуры на эффективность организации.	
	Внедрение инноваций в организационном процессе.	
II. Личность и организационная среда	Влияние структурных компонентов личности на деятельность и поведение в организационных условиях.	Обучение на основе опыта
	Анализ противоречий, возникающих в процессе взаимодействия человека и организации.	
	Факторы мотивационного процесса в условиях организации.	Обучение в команде
	Диагностика и коррекция функциональных состояний.	
III Психологические механизмы группового организационного поведения	Групповые нормы и регуляция организационного поведения.	Обучение на основе опыта
	Процесс коммуникации, его роль в управлении людьми.	
	Формы и последствия группового влияния.	
	Модели принятия решений в организации.	
	Стили лидерства и руководства: сравнительный анализ.	Обучение в команде
	Управление организационными конфликтами.	Обучение на основе опыта

Учебное издание

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебно-методическое пособие

Составители

**Монгуш Чочагай Николаевна
Ооржак Аржаана Болатовна**

Редактор *А.Р. Норбу*

Дизайн обложки *К.К. Сарыглар*

Сдано в набор: 15.06.2018

Подписано в печать: 13.07.2018

Формат бумаги 60×84 ¹/₈ Бумага офсетная.

Физ. печ.л. 8,5. Усл. печ.л. 7,9.

Заказ № 1415. Тираж 50 экз.

667000, г. Кызыл, Ленина, 36
Тувинский государственный университет
Издательство ТувГУ