

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Томский государственный университет систем управления  
и радиоэлектроники» (ТУСУР)

Кафедра экономики

Поталицына Л.М.

## Организационное поведение

Методические указания к практическим занятиям  
и самостоятельной работе  
для студентов направления 080500 «Менеджмент»

В методических указаниях изложены рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работе студентов по дисциплине «Организационное поведение». Представлены задания для индивидуальной работы и рекомендуемая литература.

## Содержание

ЗАНЯТИЕ 1. Личность в организации.....	4
1.1 Оценка личности по параметрам «Большой Пятерки».....	4
1.2. Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А и В)» .....	6
ЗАНЯТИЕ 2. Формирование группового поведения в организации .....	7
2.1 Практическое упражнение «Этапы развития группы».....	8
2.2 Практическое упражнение «Нормы поведения».....	9
2.3 Виды норм:.....	10
2.4 Практическое упражнение «Эффективность групповой работы» .....	10
2.5 Тест на проверку знаний о групповом поведении .....	11
ЗАНЯТИЕ 3. Стратегия и тактика поведения в конфликте.....	12
3.1 Тест американского социального психолога К.Н.Томаса.....	12
3.2 Обсуждение конфликтных ситуаций .....	16
ЗАНЯТИЕ 4. Анализ проблем лидерского подхода в управлении в организацией.....	25
4.1 Конкретная ситуация «Дымковская игрушка».....	25
4.2 Тест «Лидер».....	28
4.3 Контрольные вопросы и задания .....	31
ЗАНЯТИЕ 5. Карьерный рост.....	34
5.1 Практическое упражнение «Понятие карьеры».....	34
5.2 Практическое упражнение «Характеристики карьеры работника» .....	34
5.3 Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника».....	35
5.4 Практическое упражнение «Карьерный рост».....	35
5.5. Тест для самопроверки .....	37
ЗАНЯТИЕ 6. Проведение изменений в организации.....	40
6.1 Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»».....	41
6.2 Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению».....	43
6.3 Упражнение-ситуация «Омрон Татеиси» .....	43
6.4 Практическое упражнение «Преодоление стереотипов».....	44
6.5 Тест для самопроверки.....	45
7 Самостоятельная работа .....	48
8 Рекомендуемая литература.....	49

## ЗАНЯТИЕ 1. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ.

### 1.1 Оценка личности по параметрам «Большой Пятерки».

#### Цель:

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

Наибольший интерес представляют изменения личности, основанные на тестах Большой Пятерки. Так, например, Голдберг в 1992 г. предложил «сквозной биполярный перечень», который индивиды могут воспользоваться, чтобы быстро получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки. Этот личностный опросник может применяться в различных сферах, в частности, в выборе профессии. «Сквозной биполярный перечень» Голдберга (адаптированная модель теста Большой Пятерки) является хорошим инструментом для измерения основных параметров личности. Сокращенная версия перечня представлена ниже в табл.1.1.

Таблица 1.1 – Сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Голдберга

«Интроверсия – экстраверсия»										
	Очень	Умеренно			Ни то, ни другое	Умеренно			Очень	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разговорчивый
Ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напористый
Не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любящий приключений
Неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Энергичный
Робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Дерзкий
«Антогонизм – доброжелательность»										
Недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Добрый
Не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный к сотрудничеству
Эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Неэгоистичный
Недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Доверчивый
Жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Щедрый
«Несобранность – собранность»										
Неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Организованный

Безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ответственный
Непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Практичный
Небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Тщательный
Ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Усердный
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
«Эмоциональная стабильность – нейтротизм»										
Расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напряженный
Принимающий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нервозный
Стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нестабильный
Довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Недовольный
Неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Эмоциональный
«Закрытость – открытость новому опыту»										
Не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Имеющий богатое воображению
Нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Творческий
Нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любопытный
Не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный к размышлению (рефлексивный)
Неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Искушенный

**Шаг 1.** Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

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

**Шаг 2.** Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов.

**Шаг 3.** Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

**Шаг 4.** Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

**Шаг 5.** На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет континуум, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может

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

**Шаг 6.** По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

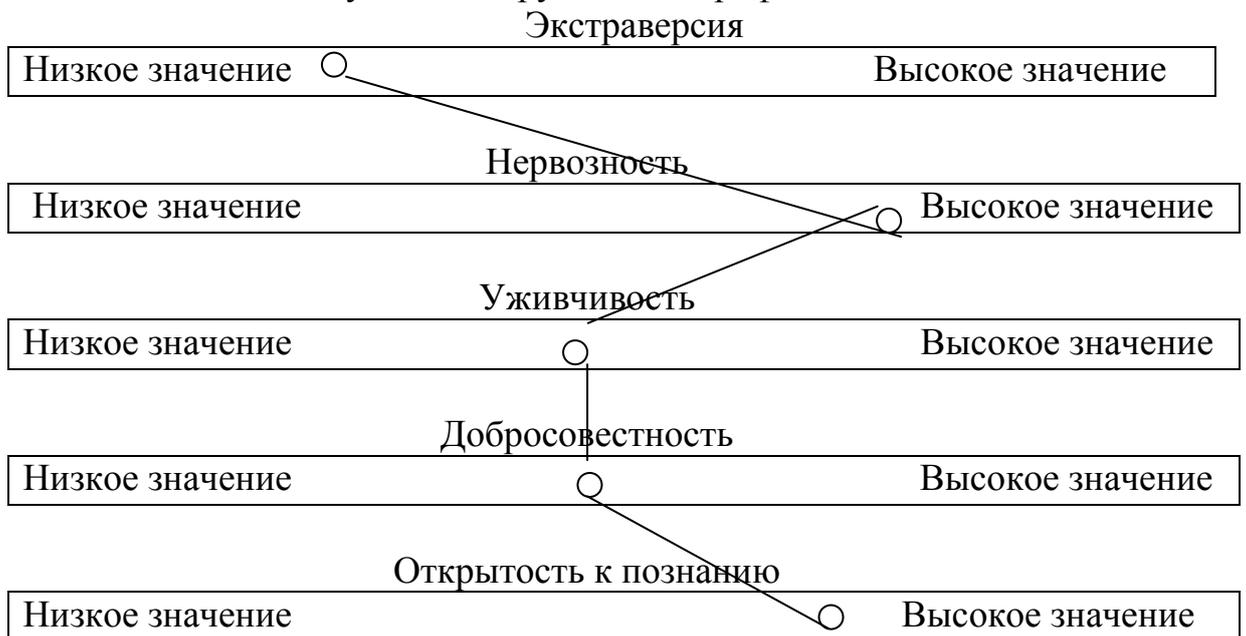


Рисунок 1.1 – Профиль личностных черт (личностный профиль)  
«Большая Пятерка»

## 1.2. Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А и В)»

### Цель:

- определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В);
- понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в практической ситуации;
- уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

**Шаг 1.** Заполните табл. 1.2, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 1.2 – Тест на определение типа личности

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

**Шаг 2.** Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

**Шаг 3.** Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом.

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

#### Шаг 4.

**Обсуждение.** Обсудите полученные результаты в группе или небольших подгруппах.

**Описание.** Ответьте на следующие вопросы.

1. Сколько вы набрали очков?
  2. Какому типу личности соответствует это количество очков?
- Сравните свой результат с результатами других членов группы.

**Оценка.** Какое поведение характерно для каждого типа личности?

## 2 ЗАНЯТИЕ 2. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Группы играют все большую роль в деятельности организаций. Групповое поведение — важная составляющая организационного поведения.

Люди образуют группы по ряду причин, рассматриваемых классическими теориями группообразования. Кроме того, работая в группе, люди могут удовлетворять свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.

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

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

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

В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и деятельность принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций.

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

## **2.1 Практическое упражнение «Этапы развития группы»**

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

**Задание.** Проанализируйте предложенные варианты поведения

руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Поведение руководителя на различных этапах развития группы

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

Варианты поведения руководителя

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.

2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.

3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.

4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.

5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.

6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.

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

8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.

9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

В процессе существования каждая группа вырабатывает свои нормы поведения, которые являются обязательными для исполнения всеми членами группы и являются признаками отличия одной группы от другой.

## 2.2 Практическое упражнение «Нормы поведения»

**Цель:** отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

**Задание:**

1) проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл. 2.2;

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

Таблица 2.2

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

### 2.3 Виды норм:

- 1) качество — главный принцип нашей работы;
- 2) все участники группы должны ходить в униформе с символикой организации;
- 3) все задания должны выполняться членами группы в определённое время.
- 4) в нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках;
- 5) все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель;
- 6) члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших;
- 7) вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому - поровну»;
- 8) никаких украшений персонал организации носить не должен;
- 9) члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя;
- 10) все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы;
- 11) каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации;
- 12) в нашей группе девушкам разрешается носить брюки, мини-юбки, декольте.

### 2.4 Практическое упражнение «Эффективность групповой работы»

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

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

**Задание.** Проанализируйте перечисленные ниже эффекты групповой

работы и определите, для групп какого размера по Вашему мнению они характерны, заполнив табл. 2.3.

Таблица 2.3

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

## 2.5 Тест на проверку знаний о групповом поведении

**Цель:** Проверить свои знания о групповом поведении. **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 взаи-

модействия 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.

### **3 ЗАНЯТИЕ**

#### **3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ.**

##### **3.1 Тест американского социального психолога К.Н.Томаса.**

Тест позволяет оценить индивидуальную стратегию и тактику поведения в конфликтной ситуации.

Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения. Выберите из каждой пары одно утверждение, которое Вам больше подходит, точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликте и отметьте его.

1.

а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных

3.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4.

а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7.

а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.

а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

а) Я твердо стремлюсь достичь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого, и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13.

а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

а) Я стараюсь успокоить другого, и, главным образом, сохранить наши отношения.

б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я дам возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обоих из нас.

21.

а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

б) Я отстаиваю свои желания.

23.

а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27.

а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызывать споры.

б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

а) Я предлагаю среднюю позицию

б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все 5 тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов.

Если Ваш результат отличен от оптимального, одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие - выше 7 баллов (сумма баллов равна 30). Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, то есть реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

### Ключ к опроснику К. Томаса

*Отметьте, пожалуйста, какую тактику Вы выбрали из каждой пары.*

Тактика № вопроса	Противоборство	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступка
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			

9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б			а
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

### 3.2 Обсуждение конфликтных ситуаций

#### 1.«Столы»

Сотрудницы отдела (полностью женский коллектив из 11 человек) работают в одной большой комнате. Рабочие места отделены шкафами и ширмами.

Коллектив был сплоченный, дружили семьями, вместе отмечали праздники. Однажды женщины решили, что для облегчения помещения нужно сделать перестановку. Столы поставили в форме каре так, что теперь все сидящие видели друг друга.

Случилось неожиданное: через месяц в отношениях появились элементы недоброжелательства, а через два-три месяца коллектив раскололся на группировки, нередко стали ссоры... В чем дело? Ведь люди - те же. Многие годы работали вместе. И вдруг такое...

#### 1. «Поздравление»

У начальницы бюро завтра день рождения, юбилей - выход на пенсию. По сложившейся традиции в таких случаях руководитель поздравляет, зачитывает приказ о поощрении, вручает подарки. Случилось так, что вышестоящий руководитель вынужден ехать в командировку. Он поручает своему заместителю поприветствовать юбиляра, но заместитель

отказывается, напоминая, что вчера подал заявление (которое руководитель подписал) с просьбой об отгуле - только чтобы не присутствовать на чествовании юбилярши, которую он терпеть не может. О конфликте этом знают все, ибо обе стороны всячески демонстрируют плохое отношение друг к другу. Одним словом, поздравлять некому.

## **2. «Советы»**

В конструкторское бюро пришла новая сотрудница, которая на предыдущей работе занимала более высокую должность. Работу свою делает блестяще, при этом постоянно интересуется, как идут дела у коллег: подходит к кульманам, подсказывает, как лучше решить тот или иной вопрос. Советы дельные, высокопрофессиональные.

Однажды в КБ заходит технолог и обращается к одной из сотрудниц с претензией к выполненной ею работе. Обсуждение принимает бурный характер. Наша героиня, поняв в чем дело, также включилась в обсуждение, сказав, что технолог, в общем, прав, можно было сконструировать более технологично.

Работница резко реагирует: «Не суй нос не в свои дела!»

- Но ведь истина рождается в споре...
- Отойди, не мешай работать!

Та уходит оскорбленная. Обе жалуются начальнику: одна - на неграмотное решение, другая - на то, что мешают работать.

## **4. «Оклад новичка»**

В отдел пришел молодой специалист, закончивший с отличием престижный ВУЗ. Ему был назначен оклад, равный окладам работников, не имеющих высшего образования, но обладающих огромным практическим опытом. Уязвленные практики встретили молодого человека в штыки и не только не помогают, подчас просто препятствуют вхождению его в работу. С его стороны возникает ответная реакция на неприязнь старожиллов отдела.

## **5. «Домработница» в учреждении**

Начальник систематически просит подчиненную сходить в рабочее время - то в аптеку за лекарством для тещи, то в магазин за учебником для дочки, то еще куда-нибудь - не по служебным делам. Ей это нетрудно, но она чувствует унижительность положения, когда ею распоряжаются, как домработницей. А отказаться не решается - боится «попасть в немилость».

## **6. «Чем лучше - тем хуже»**

Молодой человек приходит в финансовую компанию с предложением начать новый вид деятельности. Он приносит бизнес-план, составленный очень грамотно и убедительно. Президент компании по докладу секретаря-реферанта направил посетителя переговорить с начальником соответствующего отдела.

На того предложенный бизнес-план произвел сильное впечатление. Побеседовав с посетителем, он узнал, что тот имеет два высших образования - экономическое и юридическое, владеет двумя иностранными языками и имеет соответствующий опыт работы.

Всячески похвалив молодого человека, начальник отдела взялся доложить бизнес-план президенту. Он и доложил, но так, что президент отверг это предложение. Автор проекта навел справки об этом начальнике отдела и узнал, что он ревностно относится к людям более образованным, чем он сам, боится потерять свое место.

Тогда молодой человек направился в другую финансовую компанию, поставив целью обязательно встретиться с первым лицом. Тот сразу оценил проект и предложил взять его на работу на должность начальника отдела, аналогичного тому, куда он был направлен в предыдущей фирме.

### **7.«Поездка за грибами»**

Профком организовал поездку по грибы. Сбор в 6.00, отъезд - в 6.15. Одна женщина опаздывает, бежит, ее подобрали уже по пути. Она ставит условие, чтобы ей дали место возле кабины, так как в прошлый раз она ехала возле заднего борта. Профсоюзный организатор отвечает, что «нужно не спать у стенки, а класть мужа к стенке, приходите пораньше и занимать место». Женщина устроила скандал (мужа у нее нет), ехать отказалась, а в понедельник написала жалобу в товарищеский суд.

### **8.«Интервью»**

У директора частной фирмы журналист взял интервью о деятельности фирмы и о ее владельце. Директор рассказал все, как есть, о своей фирме и о себе, правда, с некоторой гордостью, так как с детства мечтал о такой деятельности.

Через некоторое время вышла статья, в которой было написано много такого, чего директор не говорил. Он поехал в редакцию разбираться, - его заделали некоторые слова в статье.

Но журналист не согласился с ним, сказав, что статья составлена по записям, которые он делал во время интервью. Так ничего и не добившись, директор вынужден был успокоить себя тем, что скоро все забудется и никто не вспомнит об этой статье.

### **9.«Кормилец»**

Частное предприятие учреждено тремя физическими лицами. Уставный фонд - денежные средства учредителей в равных долях. Директор - один из учредителей - генератор идей и «мотор» всей деятельности. Двое других - добросовестные исполнители. Отношения между всеми - дружеские. Основные доходы - дивиденды, выплачиваемые раз в квартал. Размер их одинаков для всех учредителей.

Директор считает себя обделенным, поскольку уверен, что «кормит» исполнителей. Те же и не помышляют о каких-либо изменениях. Что делать директору?

### **10. «Руководитель (Р) - подчиненный (П)»**

Р: Сколько еще я должен вводить вас в курс дела? Не могли бы вы выслушать меня более внимательно?

П: В последний раз я действительно не уловил, о чем идет речь. Очень

сожалею об этом. Будьте добры, повторите еще раз, пожалуйста! Р: Ну, хорошо, в последний раз, иначе мне придется подыскать другого сотрудника.

П: Я буду очень стараться, Вы можете твердо на меня положиться. Такого никогда больше не будет,

Покажите на схеме транзакции. К какому типу они относятся?

### **11. «Мастер – мастер»**

Мастер (коллеге): Нынешняя молодежь совсем от рук отбилась. Разве мы могли себе раньше позволить такое?

Коллега (дружески): А разве твои мастера не так же говорили? К какому типу относится данная транзакция?

### **12. «Конструкторы»**

Беседуют два конструктора-проектировщика о совместно разработанном проекте новой машины:

А: Дружище Вася, какое техническое решение, это недостижимая вершина!

Б: Действительно прекрасно, это будет изобретение века! Покажите на схеме транзакции и определите тип.

### **13. «Совет»**

Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов».

Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100%, враз о дисциплине вспомнят!» Укажите тип транзакции и изобразите ее на схеме.

### **14. «Проводы»**

Сотрудница обращается к своему коллеге: «Сегодня - день зарплаты на соседнем предприятии, и у моего подъезда не протолкнуться от пьяных. Вы не можете проводить меня, Вам ведь, кажется, в мою сторону?»

«Разумеется, - отвечает тот, - я помогу Вам». Покажите на схеме транзакции и определите тип.

### **15. «Подхалим»**

В бригаде работают три человека, выполняя одинаковую работу. Один из членов бригады проявляет большую активность, тем самым обеспечивает лучший результат работы всей бригады. Начальник, замечая это, выделяет этому работнику большую премию, чем остальным. Получая зарплату, эти остальные возмутились: почему им заплатили меньше, чем другому, которого они и обвинили в «подхалимаже».

### **15. «После шторма»**

Во время шторма на военном паруснике сорвало с креплений тяжелое орудие. Оно в такт колебаниям судна стало кататься по палубе, сметая палубные надстройки. Еще немного - и снесет мачту с парусами, после чего судно неминуемо погибнет.

Канонир, виновный в плохом креплении орудия, кинулся под него и чем-то на мгновение задержал его. Подоспевшие матросы закрепили орудие. Судно было спасено.

Когда шторм утих, капитан выстроил команду на палубе и зачитал приказ:

За проявленное мужество и героизм канонира награждаю крестом «За отвагу» ( капитан снял крест со своей груди, ибо других наград не было, и прикрепил его на грудь моряка).

За преступную халатность, которая могла привести к гибели корабля, канонира расстрелять».

### **17.«Симпатичная, разведенная...»**

На участке работала симпатичная 30-летняя женщина. К работе относилась спустя рукава. Поэтому, когда возник вопрос о сокращении штатов, мастер сократил именно ее.

Она в ответ написала жалобу, что мастер «приставал» к ней, а когда она ему отказала, он решил ей отомстить, сократив.

### **18. «Без вины виноватый»**

Вышестоящая организация требует представления отчета, в котором используются материалы четырех отделов. Руководитель назначает начальника одного из этих отделов ответственным за сбор информации к определенному сроку. Все начальники, кроме одного, сдали свои материалы. Ответственный неоднократно напоминал нарушителю, но безуспешно. «Выйти» на руководителя не удалось - тот был в командировке. В результате работа была сорвана. Руководитель наказывает ответственного, невзирая на объяснение причин.

### **19.«Любимчик»**

На участок прибыл выпускник ПТУ. Знания - хорошие, практики нет. Проработав год, подходит к начальнику цеха (во время посещения им участка) и говорит: «Я проработал год, все оборудование изучил, прошу разрешить мне сдать на более высокий разряд». Мастер поддержал парня, сказав, что работает хорошо и достоин повышения. Начальник сказал: «Хорошо, готовьте документы».

Узнав об этом, двое других работников, дольше проработавших, идут к начальнику цеха с аналогичной просьбой, но получают отказ. Бригада пошла к начальнику ходатайствовать за них, но услышала: «Как я сказал, так и будет!»

Тогда бригада написала жалобу, в которой утверждала, что этот парень «сдружился с мастером и тот содействует ему в незаслуженном повышении. Считаем, что нужно в первую очередь повесить разряд тем рабочим, которые проработали по своему разряду уже 3 года».

### **20. «Слуга двух господ»**

Старший по должности сотрудник дает мне срочное задание, которое я принимаюсь выполнять немедленно. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, принес задание, тоже срочное. я объясняю, что выполняю срочную работу и не могу сию минуту взяться за новое задание. Он настаивает, я отказываю. Он идет жаловаться на меня начальнику, но того

нет, он возвращается и продолжает настаивать на своем. Разговор пошел на повышенных тонах, после чего я наделала ошибок в работе, и в итоге оказался недоволен и первый сотрудник.

### **21. «Реорганизация»**

В результате реорганизации большое производственное подразделение разделено на два. Продукция первого подразделения поступает во второе для дальнейшей обработки, при этом переходе осуществляется контроль изделий.

Нередки стали конфликты: второе подразделение объясняет свой брак некачественной работой первого подразделения, чьи недоработки не всегда вскрываются при промежуточном контроле. Начальник ОТК утверждает, что могут быть скрытые дефекты, обнаружить которые технически невозможно, но в части требовательности его подчиненных к качеству изделий для претензий оснований нет. Совещания по этому вопросу проходят бурно.

### **22. «Почему именно меня?»**

По предприятию прошел слух о сокращении штатов. Народ заволновался. Большинство, забыв о работе, только и говорят о сокращении. Переживания, опасения, интриги. Каждый боится за себя. И вот, наконец, издан приказ по предприятию, которым для каждого подразделения доведено количество сокращаемых.

Начальник подразделения объявил одной из работниц, что ее должность будет сокращена. Она выразила несогласие с этим, заявив, что ее квалификация не самая низкая, она на заводе 15 лет, она разведена и на ее иждивении дочь. Похожие истории и с другими сокращаемыми. Руководителей обвиняют в предвзятом отношении, в мести, желании угождать и т.п.

Коллектив разделяется - почему ту, а не эту. Знакомая и, к сожалению, постоянно встречающаяся история.

### **23. «Как ехать, так...»**

В отделе работа связана с командировками. Официально оплачиваемые командировочные расходы не покрывают фактических затрат командированных, поэтому им доплачивают за счет премиального фонда. Величину доплаты в каждом случае определяет руководитель исходя из особенностей командировки, расходов на «презенты», региона командирования и размера премиального фонда.

При этом систематически то тот, то другой работник считает себя обделенным. Между ними возникает неприязнь, и все вместе винят руководителя, который меж тем всякий раз пытается, в меру своих возможностей, делить «по совести, по справедливости» (как Шура Балаганов).

### **24. «Бывшие сослуживцы»**

Новоиспеченный молодой руководитель (условно назовем его Первый) пригласил к себе на должность подчиненного ему руководителя специалиста, которого знал в течение четырех лет по совместной работе на инженерных должностях. Эта работа создала о приглашенном (назовем его Второй)

мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике.

Однако новая их совместная деятельность довольно быстро привела к взаимной неприязни, которую становилась все труднее скрывать. Наконец, при очередном изменении уровня заработной платы Первый устанавливает Второму оклад более низкий, чем его коллегам, равным по должности. При этом ничем не мотивирует свое решение. Второй написал жалобу, обвиняя Первого в самоуправстве и необъективности.

### **25. «Обещанного три года ждут»**

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в зарплате и не повышая в должности.

Спустя определенное время, работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт.

### **25. «Компьютеризация»**

Отдел занимается обработкой информации. Большинство работниц трудятся здесь помногу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Однако увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных, тем более, что можно приспособить почти готовые компьютерные программы. Работницы, особенно те, кому до пенсии осталось несколько лет, дружно выступают против компьютеризации, доказывая преимущества ручной обработки и аргументируя тем, что на 100% автоматизировать процесс все равно нельзя. Они готовы работать больше, но даже при этом требуется увеличить штат отдела. Молодежь в отделе выступает за внедрение компьютеров, так как ручная обработка представляется ей невообразимо нудной и противоречащей присущей их возрасту живости. Однако молодежь недостаточно хорошо знает процесс обработки и без помощи опытных работниц не в состоянии перевести его на компьютер. Те же не хотят помогать молодежи, видя в них и в их компьютерах угрозу своему существованию в отделе. Переучиваться же они не хотят, говоря между собой, что «мозги уже не те».

Руководитель пытается ускорить процесс компьютеризации, поскольку увеличить штат нельзя (скорее нужно быть готовым к его сокращению): разъясняет преимущество и необходимость внедрения компьютеров, подгоняет, но дело пробуксовывает. Всякий раз опытные работницы находят «непреодолимые» обстоятельства, имея всегда в запасе главный аргумент, что молодые «избалованы» и не умеют работать.

### **26. «Не ждали...»**

На предприятии проходит аттестация специалистов. Накануне главный

технолог провел беседы с начальниками бюро. Никаких претензий к работе технологов бюро №3 он не высказал. Характеристики всем им подписал положительные.

Однако по результатам собеседования на аттестации все технологи этого бюро оказались неаттестованными.

Узнав об этом, начальник бюро №3 немедленно направился в комиссию по аттестации к главному технологу.

Начальник бюро (взволнованно): «Комиссия неправильно оценила работу моих сотрудников. Ведь предварительно в разговоре со мной Вы не имели замечаний к ним по работе».

Главный технолог (вежливо): «Но ведь они не ответили на вопросы членов комиссии».

Начальник бюро: «Разве Вы знаете, как они работали? И что аттестация - это формальность. Вы должны были отстоять их, если что не так».

Главный технолог (раздраженно): «Все решала комиссия. Члены комиссии это подтвердят. Успокойтесь. Пусть ваши технологи лучше подготовятся и пройдут аттестацию повторно».

Начальник бюро (возбужденно): «Вы меня не убедили. Люди работали хорошо, а теперь они деморализованы и ...»

Главный технолог (перебивает): «Вы неправильно понимаете свои функции. Вам нужно не бегать просить за них, а следить за их техническим уровнем. Кстати, сами подготовьтесь к аттестации. Идите, подумайте, а потом зайдете ко мне».

## **27. «Незаменимый»**

В организации имеется ряд отделов и служб, тесно взаимосвязанных между собой. В одном из отделов работает специалист, от работы которого зависит производственная деятельность смежного отдела. Он высококлассный специалист, стаж работы по этой специальности более 20 лет, но характер - «не сахар». Задания выполняет после уговоров, выторговывая себе всякие дополнительные привилегии. Можно сказать, «выкручивает руки» своему непосредственному руководителю.

Встретившись в очередной раз с такими трудностями, возмущенный руководитель обратился к директору с письменной просьбой об увольнении строптивного работника по «соответствующей» статье КЗоТ. На что получил ответ от директора: « Вы знаете, что замены ему нет. Он на предприятии 20 лет. Не трогайте его».

## **28. «Предвзятое» решение**

Рабочие места начальника цеха и некоторых его подчиненных находятся на значительном удалении друг от друга. Начальник цеха не видит, чем заняты подчиненные в течение рабочего дня. Он считает, что они не загружены работой, бездельничают, и собирается сократить одного из них. Их аргументы о занятости, нехватке времени, о невозможности справиться с работой меньшим числом, слушать не хочет.

## **29. «Позаботился»**

Специалист, много лет проработав в одном отделе, решил перейти в другой, где он видит возможность профессионального роста. Должность и зарплата, о которой он договорился с руководителем того отдела, предполагались прежними.

Однако его теперешний начальник категорически отказался завизировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия специалист не сможет уйти из отдела.

Главным аргументом начальника был тот, что специалист при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал.

Работник понимает, что такой «заботой» о нем руководитель лишь прикрывает желание не потерять нужного специалиста. Пришлось обращаться к вышестоящему руководству. Но и для того причина перехода показалась несерьезной, в ходатайстве было отказано.

Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям... Через некоторое время специалист уволился.

### **30. «Сам дурак»**

С автоматической линии идет брак. Энергетик и механик обвиняют друг друга в этом. Начальник цеха поручил начальнику техбюро разобраться. Тот под благовидным предлогом уходит от решения. Тогда поручается зам. начальника по технике, однако и тот не разобрался. На совещании оба начальника выступили с предложением депремировать спорящие службы. И энергетик, и механик возмущены и заявляют, что будут оспаривать это решение, обратившись к вышестоящему руководству.

### **32. «Приятного аппетита!»**

На заводе с трехсменным режимом работы ни в одной из смен нет официально установленного обеденного перерыва для работников конвейера. Поскольку конвейер не останавливается, работники уходят обедать, подменяя друг друга. В это время подменяющие выполняют двойную работу.

Во время одной из таких подмен в цехе появляется начальница. Видя, что идет брак, она врывается в гардероб, где обедает работница, и устраивает скандал: «Что Вы тут расселись, идите работать, нечего гнать брак!» Никакие оправдания - что ведь всю смену без обеда работать невозможно, а ее сейчас подменяют - слушать не хочет: «Дома есть надо!» - говорит она и угрожает увольнением.

### **33. «Не лезь не в свое дело»**

Начальнику жалуется работница. По ее словам, работающая рядом с ней сотрудница унижает ее человеческое достоинство. При разборе жалобы выяснилось, что та высказывает ей претензии по поводу многочисленных, часто повторяющихся ошибок в ее работе. По поводу корректности замечаний, спорящие во мнениях разошлись: обиженная настаивала, что другая ее унижает, а та: « Я говорю нормально, но сколько раз можно

повторять одно и то же?!»

### **34. «Я - начальник, ты...»**

Давая задание на день, заведующая лабораторией сказала лаборантке, что сегодня поступившие овощи проверять на нитраты не нужно, так как поставщики эти надежные, никогда не подводили, а реактивы нынче дороги, и их не хватает. Проверять нужно партию завезенных консервов и привести в порядок документацию.

После обеда вернувшаяся с совещания заведующая обрушилась на лаборантку с критикой, почему та не проверяет овощи, а «перекладывает бумажки».

Та напомнила распоряжение самой заведующей. В ответ начальница пригрозила наказанием, если та будет «возникать».

### **Вопросы к ситуациям**

1. Определите, в чем состоит конфликтная ситуация в каждом случае?
2. Что послужило инцидентом данного конфликта?
3. Каковы пути разрешения конфликтов?

## **4 ЗАНЯТИЕ 4. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ЛИДЕРСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **4.1 Конкретная ситуация «Дымковская игрушка»**

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты, главным образом, женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Дымково близ города Вятка. Свистульки — конь, всадник, птица — восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. — Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях на «великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни.

Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны, и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая», и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «дымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер — особенно широкой она была в периоды Рождества, масленицы и летних отпусков, — Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-

либо продукцию, например, декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилами данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не был известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. «Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организованного Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации.

Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях- увеличения производительности в работе и дать знать ему или его заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответ-

ственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех них дело было более успешным.

### **Вопросы к конкретной ситуации**

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?
2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?
3. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации.

### **4.2 Тест «Лидер».**

Инструкция: ответьте на 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да; б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас более уважаемы в группе, чем Вы? а) да; б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по уровню подготовки, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да; б) нет.
4. Когда Вы были ребенком, нравились ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей? а) да; б) нет.
5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал? а) да; б) нет.
6. Случается ли, что Вас называют нерешительным? а) да; б) нет.
7. Согласны ли Вы с утверждением: « Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»? а) да; б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу активность? а) да; б) нет.
9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми? а) да; б) нет.
10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас? а) да; б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно
12. позволяло Вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание? а) да; б) нет.

13. Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление? а) да; б) нет.
14. Считаете ли Вы себя мечтателем? а) да; б) нет.
15. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые Вас окружают, не согласны с Вашим мнением? а) да; б) нет.
16. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией спортивных, развлекательных и т.п. групп? а) да; б) нет.
17. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:  
а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;  
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
18. Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному?  
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;  
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
19. С кем Вы предпочитаете общаться? а) с людьми покорными; б) с людьми строптивыми.
20. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий? а) да; б) нет.
21. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властью Вашего отца? а) да; б) нет.
22. Умеете ли Вы в дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен? а) да; б) нет.
23. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение: а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе; б) Вы просто полагаетесь на решение других.
24. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли: а) Быть первым в деревне; б) Быть вторым в городе.
25. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей? а) да; б) нет.
26. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы? а) да; б) нет.
27. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто: а) самый компетентный; б) у кого самый сильный характер.
28. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей? а) да; б) нет.
29. Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас? а) да; б) нет.
30. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным)? а) Тот, который все решает сам; б) Тот, который постоянно советуется.
31. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
32. а) коллегиальный тип;

33. б) авторитарный тип.
34. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют? а) да; б) нет.
35. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу? а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет; б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
36. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя? а) будете молчать; б) будете отстаивать свою точку зрения.
37. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела? а) да; б) нет.
38. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги? а) да; б) нет.
36. Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности? А) работать под руководством хорошего руководителя; б) Работать независимо.
37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»? а) верно; б) неверно.
38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц? а) да; б) нет.
39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних? а) да; б) нет.
40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями? а) трудности обескураживают; б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли Вы делаете резкие упреки коллегам, когда они их заслуживают? а) да; б) нет.
42. Считают ли, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни? а) да; б) нет.
43. Если бы Вам предстояло произвести какую – либо реорганизацию, то как бы Вы поступили? а) введу изменения немедленно; б) предложу медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливую собеседника? а) да; б) нет.
45. Согласны ли Вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да; б) нет.
46. Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся? а) да; б) нет.
47. Кем ( из предложенных профессий ) Вам в молодости хотелось стать? а) известным художником, композитором, поэтом и т.д. б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку Вам приятней слушать? а) торжественную, могучую; б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями? а)да; б)нет.

50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас? а)да; б)нет.

### Ключ

Вы получаете по 1 баллу, если ваш ответ совпал с ключом:

1 .	А	11	А	21	А	31	А	41	А
2	А	-12	А	22	А	32	А	42	А
3	Б	13	А	23	А	33	А	43	А
4	А	14	Б	24	А	34	А	44	А
5	А	15	А	25	Б	35	Б	45	Б
6	Б	16	Б	26	А	36	Б	46	А
7	А	17	Б	27	Б	37	А	47	Б
8	Б	18	Б	28	А	38	Б	48	А
9	Б	19	Б	29	Б	39	А	49	Б
10	а	20	а	30	б	40	Б	50	Б

Результат: подсчитайте количество набранных баллов. Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.

### 4.3 Контрольные вопросы и задания

1. Лидерство - процесс, с помощью которого .... а)подчиненные выполняют предписанные им задания; б) одно лицо оказывает влияние на членов группы; в) руководитель становится авторитетным в коллективе.
2. Выберите из перечня способы влияния на людей: а) просьба; б)угроза; в)внешний вид; г)идеи; д)агрессия; е)слабости; ж)угроза увольнения; з)насилие; и)внушение; к)шантаж; л)любовь.
3. Власть - это а) насилие и угрозы; б)возможность влиять на поведение других людей; в)способ достижения целей организации; г) управление в рамках своей компетенции; д)любая управленческая деятельность.
4. Согласны ли Вы с Эктоном, который сказал: «Абсолютная власть развращает абсолютно»? Ответ обоснуйте.
5. Чем определяется, сколько власти имеет тот или иной человек? а)уровнем его формальных полномочий; б)его местом в иерархической структуре;

в) степенью зависимости от него других лиц; г) степенью его зависимости от других лиц.

6. Обладают ли властью подчиненные? а) да; б) нет.

7. Для того чтобы обладать властью, надо иметь возможность держать под своим контролем а) всех своих подчиненных; б) основные потребности подчиненных; в) что-либо, имеющее значение для исполнителя; г) финансовые потоки организации.

8. В книге «Брокеры власти» Дэвид Кипнис пишет: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим». Почему люди разрешают на себя влиять, в чем причина этого?

9. Руководитель намекает иногда своим подчиненным, что они могут лишиться работы, если не будут строго выполнять его указаний. О какой форме власти идет речь в данном случае и почему?

10. Для того чтобы использовать власть, основанную на принуждении, необходимо иметь: а) эффективную систему контроля; б) рычаги воздействия на подчиненных; в) возможность влиять через страх.

11. Какие нежелательные побочные эффекты производит принуждение?

а) скованность; б) страх; в) месть; г) текучесть кадров; д) отчуждение; е) снижение производительности труда; ж) землистый цвет лица подчиненных.

12. На чем основывается влияние через положительное подкрепление? а) на вере в руководителя; б) на авторитете руководителя; в) на ожидании получения вознаграждения; г) на способности делать личные одолжения.

13. При каких условиях власть, основанная на вознаграждении, будет действенной? а) когда предлагается достаточно крупное вознаграждение;

б) когда вознаграждение является ценным для исполнителя; в) когда вознаграждение соответствует возможностям организации.

14. На обращении к каким потребностям основано влияние через традиции?

а) потребность в защищенности и принадлежности; б) потребность в безопасности и стабильности; в) потребность в тепле и покровительстве.

15. Законная власть обладает огромным преимуществом, которое заключается в том, что ..... а) исполнитель реагирует не на человека, а на должность; б) упрощает принятие управленческих решений; в) она повышает стабильность организации; г) она действует быстро и предсказуемо.

16. Вознаграждение, основанное на заслугах, является примером применения на практике. а) законной власти; б) влияния через традиции; в) власти, основанной на вознаграждении; г) власти эксперта.

17. Что такое власть примера? Это - а) влияние через разумную веру;

б) влияние с помощью харизмы; в) влияние путем убеждения.

18. Приведите случаи харизмы на политической арене.

19. «Разумная ..... вера гораздо более устойчива и действует быстрее, чем слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности». Это утверждение: а) верно, так как....; б) не верно, так как

20. Эффективность какого-либо типа власти зависит от того, а) считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность; б) какая сложилась ситуация в коллективе; в) каким авторитетом обладает руководитель.

21. Благосклонный автократ отличается от автократа тем, что а) иногда советуется с подчиненными; б) избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение; в) получает информацию от подчиненных для принятия управленческого решения; г) проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

22. «Больше всего люди хотят защищенности». Это утверждение относится к теории .... а) «Х»; б) «У»; в) «Z».

23. Теория ..... «У» утверждает, что а) интеллектуальный потенциал

среднего человека используется лишь частично; б) люди при любой возможности избегают работы; в) у людей нет честолюбия; г) приобщение является функцией вознаграждения; д) люди стремятся к ответственности, если условия благоприятные.

24. Экспериментальное исследование эффективности стилей руководства на 10-летних мальчиках провел а) Дуглас МакГрегор; б) Курт Левин; в) Рэнсис Лайкерт; г) Теренс Митчел; д) Роберт Хаус; е) Лайман Портер.

25. Структурирование в руководстве означает, что .... а) руководитель распределяет производственные роли между подчиненными; б) участвует в двустороннем общении; в) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; г) планирует и составляет графики работ; д) допускает участие подчиненных в принятии решений; е) разрабатывает подходы к выполнению работ; ж) передает свое беспокойство о выполнении задания; з) общается в одобрительной и не угрожающей манере.

26. Стиль управления «дом отдыха» или «управление в духе загородного клуба» предусматривает а) скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей, к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы; б) руководитель мало обращает на моральный настрой подчиненных; в) руководитель мало заботится об эффективности выполнения заданий; г) руководитель находит баланс эффективности и хорошего морального настроения.

27. Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила факторы, влияющие на поведение руководителя. К ним относятся а) зрелость исполнителя; б) объем законной власти, связанной с должностью руководителя; в) высокая производительность подчиненных; г) привычность и

четкость формулировки и структуризации задачи для подчиненных; д)привлекательность личности руководителя для подчиненных; е)степень удовлетворения потребности подчиненных.

28. Партиципативный стиль управления характеризуется тем, что а)руководитель ставит перед подчиненными напряженную цель, ожидая, что они будут работать в полную меру своих сил; б)руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой; в)руководитель ориентируется в своей деятельности на человека и человеческие отношения.

29. Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства,

которая носит название а) «управленческая решетка»; б) модель «путь-цель»; в) теория жизненного цикла; г) модель Огайского университета.

30. В «управленческой решетке» различают пять стилей управления, среди которых: а) диктатор (директивный стиль); б) демократ (коллективист, свой парень); в) пессимист (либерал); г) организатор (деловой, компетентный); д) манипулятор (соглашатель). Для каждого стиля укажите его место на решетке (1.1; 1.9; 9.1; 5.5; 9.9).

31. Убеждающий стиль в модели «жизненного цикла» означает, что ....

а) руководитель разъясняет техническую сторону дела; б) руководитель в равной и высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения;

в) руководитель предоставляет полную свободу действий подчиненным;

г) руководитель имеет в подчинении людей с низкой степенью зрелости.

## 5 ЗАНЯТИЕ 5. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ.

### 5.1 Практическое упражнение «Понятие карьеры».

**Цель.** Закрепить знание понятия карьеры.

**Задание.** Выделите наиболее точное определение понятия карьеры работника и заполните табл. 5.1.

Таблица 5.1 – Комплекс определений понятия карьеры

№	Определение понятия	Ответ
1	Скорость продвижения конкретного работника по карьерной лестнице	
2	Периодическое назначение работника на более высокую должность	
3	Последовательность должностного продвижения работника в организации	

### 5.2 Практическое упражнение «Характеристики карьеры

**работника»**

**Цель.** Усвоить состав и содержание характеристик карьеры работника.

**Задание.** Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив табл. 5.2.

Таблица 5.2 – Ранжирование характеристик карьеры работника

Характеристика	№	Характеристика	№	Характеристика	№
a) административная		f) последовательная		k) творческая	
b) головокружительная		g) профессиональная		l) успешная	
c) должностная		h) результативная		m) фантастическая	
d) захватывающая		i) стремительная		n) целенаправленная	
e) иерархическая		j) соответствующая		o) эффективная	

### 5.3 Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника»

**Цель.** Получить и усвоить знания об организации построения и осуществления карьеры работника.

**Задание.** Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника (табл.5.3).

Таблица 5.3 – Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
a) образование		e) подбор		i) работа		m) соответствие	
b) ориентация		f) подготовка		j) развитие		n) соперничество	
c) отбор		g) предложение		k) распределение		o) сотрудничество	
d) оценка		h) продвижение		l) расстановка		p) стажировка	

### 5.4 Практическое упражнение «Карьерный рост»

**Цель.** Отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки преимуществ продвижения кандидата.

**Задание 1.** На примере конкретных вариантов карьерного роста двух реально действующих менеджеров (рис. 5.1 и рис. 5.2) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения.



Рисунок 5.1 – Карьера менеджера: вариант А



Рисунок 5.2 – Карьера менеджера: вариант Б

**Задание 2.** Ответьте на предложенные ниже вопросы.

1. Какой из представленных вариантов оценивается в коллективе завода как «блестящая карьера»?

2. Какой из вариантов карьеры потребовал более длительного образования и профессиональной подготовки?

3. В каком из вариантов продвижение на вышестоящие должности более естественно и обоснованно?

4. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?

5. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?

6. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?

7. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

### 5.5. Тест для самопроверки

№ вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	Понятие «карьера» определяет: а) должность; б) статус; в) перспективу; г) продвижение; д) успех	3 1 4 5 2
2	Карьера работника формируется: а) случайно; б) вероятно; в) эволюционно; г) целенаправленно; д) субъективно	1 2 4 3 5
3	Управление карьерой заключается в: а) прогнозировании; б) продвижении; в) отборе; г) подготовке; д) планировании	1 4 3 5 2

4	Эффективность карьеры проявляется в: а) стабильности; б) предсказуемости; с) развитии; д) продвижении; е) отдаче	0 0 3 4 5
5	Основа построения карьеры — это: а) знания; б) навыки; с) качества; д) культура; е) искусство	3 2 1 4 5
6	Результативность карьеры определяется: а) должностями; б) достижениями; с) отношением; д) продвижением; е) удовлетворением	1 5 2 4 3
8	Карьерный рост отражает: а) опыт; б) оценку; с) подготовку; д) достижения; е) квалификацию	1 2 4 5 3
9	Эффективность работы руководителя определяется: а) объемом производства продукции; б) развитием рыночных отношений; с) предпринимательской деятельностью подчиненных; д) объединением людей с целью совместной работы; е) ростом экономического потенциала предприятия	3 0 0 5 4

10	<p>Стремительная карьера руководителя отражает:</p> <p>а) неподготовленность ресурса, резерва и состава руководителей;</p> <p>б) дефицит реальных лидеров в организации;</p> <p>в) необходимость в обновлении приоритетов и подходов;</p> <p>г) потенциал координации и сотрудничества кандидата;</p> <p>д) отсутствие кадровой стратегии в организации</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>5</p>
11	<p>Быстрое карьерное продвижение обуславливает:</p> <p>а) обострение конфликтов в организации;</p> <p>б) изменение организационной структуры управления;</p> <p>в) перераспределение должностных обязанностей;</p> <p>г) сокращение персонала управления;</p> <p>д) большую ответственность персонала за результаты работы</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>0</p>
12	<p>Неожиданная карьера руководителя характеризует:</p> <p>а) эффективность отбора и подготовки персонала;</p> <p>б) ограниченность участия работников в управлении;</p> <p>в) особые отношения с собственником;</p> <p>г) организационно-профессиональный потенциал кандидата;</p> <p>д) кризис в управлении персоналом организации</p>	<p>0</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>5</p>
13	<p>Образование от подготовки отличает:</p> <p>а) четкая профессиональная ориентация;</p> <p>б) универсальный подход к программам;</p> <p>в) преимущественно разовый характер;</p> <p>г) приоритетное значение для карьерного роста;</p> <p>д) наличие дифференцированной оценки полученных знаний</p>	<p>0</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>1</p>

14	<p>Стажировка необходима для:</p> <p>а) сохранения возможности отказа в назначении кандидата;</p> <p>б) адаптации стажера к условиям и особенностям новой должности;</p> <p>в) определения стартовой заработной платы;</p> <p>г) пересмотра состава и содержания должностных обязанностей;</p> <p>д) подготовки кандидата к принятию на себя ответственности</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>5</p>
15	<p>Отбор и подбор персонала отличает:</p> <p>а) ориентация на конкретную должность;</p> <p>б) оценка профессиональных и деловых качеств кандидата;</p> <p>в) обязательность назначения кандидата на ту или иную должность;</p> <p>г) объективный и субъективный подходы службы персонала;</p> <p>д) особенности организации и проведения</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>5</p>
16	<p>Карьерная перспектива работника разрабатывается:</p> <p>а) по предложению кандидата;</p> <p>б) по инициативе руководителя кандидата;</p> <p>в) в соответствии с планом работы службы персонала;</p> <p>г) в связи с необходимостью замещения вакансии;</p> <p>д) на основе неформального лидерства в организации</p>	<p>1</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>4</p>

## 6 ЗАНЯТИЕ 6. ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения могут быть эволюционными, постепенными и революционными. Изменения могут касаться как процессов функционирования организации, не нарушая ее динамического равновесия, так и процессов развития, нарушая

это равновесие. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации и, как правило, они тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений опирается на определённые принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить их позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие «гомеостаз». Человек привыкает к определённому сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфортны для него. Какие-то предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отторгаются.

Формы сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жёстких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывает у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, а также обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния.

Предлагаемые задания позволят более детально разобраться в различных аспектах проблемы проведения изменений. Следует особо отметить, что ответы на большинство поставленных вопросов не могут быть абсолютно чёткими и однозначными. Самое главное – это

аргументированное объяснение своей позиции.

### **6.1 Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»»**

**Цель.** Отработать навыки анализа практики проведения изменений в организации.

**Задание.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

**Ситуация.** ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших

комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21%, а по комбикормам – 10%.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объёмов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объёмов потребления муки в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведённая консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что ещё хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Всё замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлечённой консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышению эффективности за счёт собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

- 1) создание системы управления персоналом;
- 2) обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка;
- 3) формирование команд по главным направлениям деятельности;
- 4) создание команды единомышленников;
- 5) активизация сбыта и маркетинга;
- 6) ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания;
- 7) изменение структуры организации, чёткое распределение задач и функций с учётом делегирования;
- 8) формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

## 6.2 Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению»

**Цель.** Закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивление их проведению и методов преодоления.

**Задание.** Определите, верны ли приведённые ниже утверждения.

**Этапы работы:**

- 1) выполните предложенное задание индивидуально;
- 2) обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

**Утверждения**

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления – культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

## 6.3 Упражнение-ситуация «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 организационными изменениями 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 процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компаний 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.

#### **6.4 Практическое упражнение «Преодоление стереотипов»**

**Цель.** Понять роль стереотипов в сопротивлении организационным изменениям и овладеть навыками их преодоления.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс – сопротивление

сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковы, что делают их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

Некоторые из этих вариаций приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1 – Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
1	2	3	4

«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не всё равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

**Задание.** Проанализируйте перечисленные в табл. 6.1 вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая, и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

### 6.5 Тест для самопроверки

Ответьте на тесты, представленные в табл.6.2.

Таблица 6.2

№ вопроса	Содержание вопросов и варианты ответов	Кредит
1	2	3
1	Какова связь между стратегией и изменениями в организации: а) никакой связи нет; б) на первом шаге изменений определяется стратегия;	1 3

	с) стратегия является заключительным шагом изменений;	3
	д) изменения обеспечивают реализацию стратегии;	5
	е) связь наблюдается, если это стратегия роста	2
2	Какова связь между объёмом и качеством информации, с одной стороны, и уровнем сопротивления изменениям, с другой: а) обратная связь: если имеет место недостаток информации, то сопротивление усиливается;	5
	б) никакой связи нет;	2
	с) чёткой связи нет, но недостаток или искажение информации может способствовать сопротивлению;	3
	д) прямая связь: чем больше информации, тем сильнее сопротивление	2
3	Изменения, которые затрагивают не отдельных работников, а группы работников, наиболее эффективны, потому что: а) на группу легче воздействовать;	2
	б) любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников;	5
	с) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию;	4
	д) такие изменения более подготовлены	3
4	Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям: а) никаких плюсов нет;	2
	б) да, существуют, т. к. руководители организации ещё раз анализируют разработанную концепцию и оценивают ее адекватность сложившейся ситуации;	5
	с) существуют плюсы для конкурентов данной организации;	3
	д) усиливается конкуренция внутри организации	3
5	Смысл использования агентов изменений (агентов перемен) состоит в том, что: а) они выступают «катализаторами» изменений;	5
	б) они служат «громоотводом», куда люди выплескивают свои эмоции;	2
	с) смысла в их использовании нет;	2
	д) они являются кандидатами на замещение должностей	3
6	Стресс полезен для индивида, если он: а) непродолжительный и небольшой;	5
	б) является следствием постоянного выяснения	2

	отношений; с) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы; д) является следствием выполнения работы, несоответствующей квалификации; е) является следствием перегрузки в результате выполненной важной работы	3 3 4
7	Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений: а) надо оценивать по конкретной ситуации; б) нет, оно нецелесообразно; с) целесообразно, т. к. оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам; д) целесообразно, если изменения радикальные	3 1 5 4
8	Необходимо ли руководству организации обеспечивать успешность проведения мелких, локальных изменений или необходимо сосредоточиться только на крупных, стратегических изменениях: а) необходимо сосредоточиться только на крупных изменениях, не распыляя свои силы; б) необходимо управлять всеми изменениями в организации; с) по возможности стараться управлять мелкими изменениями, поскольку они происходят постоянно и чрезвычайно важны для конкретных людей в организации; д) да, если они затрагивают вопросы стимулирования	5 4 3 2
9	Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление: а) нет, не любое, а только разрушающее некие традиции; б) при эффективном управлении не вызывает никакого; с) практически любое; д) вызывает только у подчинённых; е) вызывает только радикальное изменение	5 2 3 3 4
10	Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчинённых: а) всячески содействовать инициативе подчинённых; б) погасить инициативу; с) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения, и на его основе принять решение; д) стимулировать подчинённых, но не форсировать	3 2 5 4

	проведение изменений; е) присвоить себе авторство этих изменений для укрепления авторитета	2
11	Необходимо ли при определении характера и глубины изменений учитывать стадию жизненного цикла организации: а) да, необходимо, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы; б) нет, это необязательно; с) необходимо только на стадии упадка; д) необходимо, если предлагается радикальное изменение; е) необходимо проанализировать только изменения во внешней среде	5 2 3 4 3

## 7 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА.

Тематика рефератов выполняются по рекомендуемым темам; допускается написание рефератов по самостоятельно выбранным студентом темам по согласованию с преподавателем.

Основные требования: В рефератах должно быть четко сформулированы: актуальность выбранной темы, рассматриваемая проблема, цели и задачи работы. Работа должна иметь заключения и выводы, сноски на используемую литературу. Необходимо продемонстрировать способности автора к аналитическому мышлению, изложить критический анализ описываемых им ситуаций, подходов, точек зрения. Работа должна быть представлена в машинописном виде, объемом не менее 7-8 страниц, содержать титульный лист и список использованной литературы. Домашние задания будут проверяться с помощью системы «Антиплагиат».

1. Глобальные аспекты организационного поведения.
2. Управление группами, основы групповой эффективности.
3. Управление человеческими ресурсами: стратегия и тактика этого управления.
4. Командная работа и высокопроизводительные команды
5. Управление организационной культурой.
6. Управление процессами, проблемы нового лидерства.
7. Конфликты и стратегии ведения переговоров
8. Организация будущего, изменения в организации, стадии запланированных изменений
9. Организационные коммуникации, коммуникационные потоки, сети.
10. Организационное поведение в международном бизнесе.

11. Развитие профессиональных навыков и наставничество в организационном поведении
12. Основные аспекты ОП как науки в XXI веке
13. Национальные особенности и кросскультурные различия в организационном поведении
14. Стресс в организациях □
15. Самоменеджмент и его возможности в управлении карьерой.
16. Значение теорий, концепций и выводов организационного поведения для повышения конкурентоспособности организаций.
17. Управление человеческими ресурсами с точки зрения концепций организационного поведения.
18. Человеческий фактор в менеджменте.
19. Национальная специфика командообразования.

## **8 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Резник С. Д. Организационное поведение: учебник для вузов - М. : Инфра-М, 2008. - 428 с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 424-429. - ISBN 978-5-16-002647-3: 153.00 р. Экземпляры всего: 10
2. Потей Л. В. Организационное поведение: учеб. пособие - Томск: ТМЦДО, 2008. - 251 с.: ил., табл. - Библиогр.: с. 244. - 100.00 р., 125.50 р. Экземпляры всего: 8
3. Шермерорн Дж., 8 –е издание, Пер. с англ. под ред. Е.Г.Молл. – СПб.: Питер, 2004. -637с.:ил.
4. Гринберг Ж., Пэйрон Р.. Организационное поведение: от теории к практике. - М.: ООО «Вершина», 2004. Пер. с англ. О.В. Бредихин, В.Д. Соколова.
5. Зайцев Л.Г., Соколова М.И.. Организационное поведение: Учебник – М: Экономистъ, 2005.