

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. І.І. МЕЧНИКОВА
ІНСТИТУТ МАТЕМАТИКИ, ЕКОНОМІКИ, МЕХАНІКИ

Кафедра загальної та соціальної психології

Л.Н. Акімова

Організаційне консультування
Методичні рекомендації з проведення практичних занять

*Рецензенти: доктор соціологічних наук, професор Подшивалківа В.І.
кандидат психологічних наук, доцент Санніков О.І.*

Одеса
2007

Введення

Дорогий друже! Методичні рекомендації з практикуму "Організаційне консультування" розроблені спеціально для тебе, щоб полегшати засвоєння цього курсу, надати допомогу в роздумах над спеціалізацією власного професійного вибору, ознайомити з основними напрямками роботи оргконсультанта.

Перед тим, як приступити до обговорення практичних завдань тобі необхідно самостійно освоїти матеріал курсу. На початку кожного заняття надані питання для самопідготовки. Засвоєння понять та положень теоретичного матеріалу дозволять тобі впевнено вступати в дискусію з своїми оппонентами, самостійно вибирати орієнтири і формулювати ідеї, розробляти напрямки дослідження організаційних проблем. Далі в практикумі надані завдання та пояснення до їх виконання. Виконуючи завдання ти зможеш відчувати важливість запропонованих для обговорення проблем. Завдання представлені в практикумі допоможуть тобі виробити навички, необхідні для твого професійного та особистісного зростання. Матеріал практичних занять частково надан у додатках.

В кінці кожного заняття надані теми доповідей. Зміст доповідей поширює розглянути на заняттях проблематику. І нарешті, в кожному занятті залишено місце для записів, де ти можеш писати все, що важливе для тебе, сподобалося з пояснення викладача, а також власні думки, відчуття, переживання.

Обговорення на заняттях тем практичних завдань, самостійна підготовка за вказаними в них питаннями та темами доповідей допоможуть тобі вибудувати траєкторію професійного руху, повідомляючи необхідну інформацію і пропонуючи завдання для роботи. Але тільки від тебе залежить якість і ступінь опрацьованості питань, рішення яких необхідне, перш ніж ти зробиш і кроки для досягнення поставленої мети.

Успіхів у навчанні!

Практичне заняття 1. Аналіз ринку консультаційних послуг.

Мета: сформулювати явлення про поле комерційних пропозицій на ринку консультаційних послуг.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Консалтинг організацій (організаційне консультування): історія, теорія, практика.
2. Типи консультаційних фірм.
3. Особливості ринку консультаційних послуг.
4. Комерційна пропозиція і її структура.
5. Види комерційних пропозицій на ринку консультаційних послуг.

Завдання:

Проаналізуйте нижче приведені комерційні пропозиції (див. Додаток 1). Надайте їм оцінку вказавши недоліки та переваги. Аргументуйте свої оцінки. Надайте свої пропозиції щодо комерційної пропозиції консалтингової фірми.

Пояснення. При аналізі запропонованих комерційних пропозицій зверніть увагу на їх зміст, стилістику, форму контакту з ймовірним клієнтом, яка надана наприкінці пропозиції.

Відобразіть ідею, навколо якою будуються зміст тексту комерційної пропозиції.

Прослідкуйте наскільки він послідовно розкриває зміст пропанових послуг.

Теми доповідей та рефератів

1. Проблеми теорії і практики організаційного консалтингу.
2. Конкурентноздатність комерційних організацій.
3. Громадські організації та громадянська активність населення.

4. Організація соціального захисту населення в Україні.

Основна література:

1. Фролов С.С. Социология организаций. – М., 2001.
2. Уткин Э.А. Консалтинг. М. - 1998.
3. Пригожин А. И. Современная социология организаций. – М.: 1995. – 296 стр.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
5. Управленческое консультирование. В 2-х т. / Под ред. М. Кубра.- М.,1992.

Додаткова література:

1. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648с.
2. Трофимова О.К. Определение понятия управленческое консультирование // <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>

Практичне заняття 2. Позиції консультанта. Кодекс консультанта.

Мета: проаналізувати особливості сприймання клієнта консультантом.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні ролі консультанта.
2. Розкрийте зміст рольового кільця консультування.
3. Охарактеризуйте основні положення кодексу консультанта.
4. Які базові цінності консалтингу.
5. Особливості взаємодії консультанта і клієнта в консультаційному процесі.

Завдання: Використовуючи опитувальник «Як ми сприймаємо контакт з клієнтом» (див. Додаток 2) проаналізуйте власне сприйняття клієнта.

Пояснення. Недостатньою умовою працездатності консультантів по управлінню є здатність встановлювати і підтримувати тісний контакт при роботі з менеджером-клієнтом. Заважають цьому особисті установки і стереотипи, що склалися. Повні, щирі відповіді на питання опитувальника, дозволять усвідомити ті із стереотипів, які створюють бар'єри в створенні довірчих, відкритих відносин з менеджером-клієнтом.

Після того, як ви відповісте на питання опитувальника, проаналізуйте свої відповіді на основі даної інтерпретації. При аналізі, прослідкуйте які відчуття у вас викликає інтерпретація ваших відповідей. В якій мірі ви можете погодитися із запропонованою інтерпретацією? Яку б інтерпретацію дали б ви своїм відповідям?

Теми доповідей та рефератів

1. Проблеми використання методів менеджменту в організаціях, що оказують соціальну допомогу населенню.
2. Оцінка професійної компетентності консультанта.
3. Особливості ведення ділових переговорів.

Основна література:

1. Введение в практическую социальную психология. Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской и О.В.Соловьевой. М.,1994, 1996
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
4. Нэвис Э. Организационное консультирование. – СПб.: Издательство «Пирожкова», 2002. – 224 с.

Додаткова література:

1. Алан Е. Айви, Мэри Б. Айви, Линк Саймэн-Даунинг Психологическое консультирование и психотерапия. Методы, теории и техники: практическое руководство. – М.; 1999 – 487с.; с.26-27.
2. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. -М.; 1999, с.227-233.
3. Меновщиков В.Ю. Психологическая практика: мифы клиентов // Вопросы психологии. 1999. № 1.
4. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.: 1995.
5. Управленческое консультирование // Под ред. М. Кубра. М.,1992.
6. Юксварав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.,1998.

Практичне заняття 3. Проблема консультант-клієнтських відносин.

Мета: отримати вміння доказу того, що в організації існують процеси далекі від оптимальних.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Організація як клієнт.
2. Переговори з клієнтом.
3. Причини запрошення консультантів і джерела опору при реалізації консультаційного проекту.
4. «Освіта» клієнта як елемент консультивання.
5. Проблема залежності клієнтської організації від консультанта після завершення проекту.

Завдання «Квадратні колеса» (див. Додаток 3).

Пояснення. Завдання виконується у групі по 3-4 - чоловіка. Групі треба надати коментарі запропонованій метафоричній ілюстрації. На основі наданої ілюстрації реконструювати систему управлінських та міжособистих відношень в організації.

Для виконання завдання уважно роздивитися малюнок і виділіть його основні елементи. Щоб ви відчули деяку свободу дій, ось найбільш загадкові коментарі:

«Квадратні колеса кращі, оскільки вони краще піддаються процесу утилізації».

«На гумі хороший барбекю не вийде».

«Квадратні колеса явно зроблені кимось... з осіб протилежної статі...»

«Нам це не до душі — ми штовхаємо свою вагонетку на вершину».

«Застосування круглих коліс також буває утруднено, оскільки вони не забезпечені гумою».

«На квадратних колесах не так швидко котишся вниз».

«Тут не слід забувати і про тих, хто рухає цю машину: обрубайте буксир, скиньте все зайве, — і все піде сторчка...»

Спробуйте «пограти» з формулюваннями, запропонованими нижче.

- буксир (людина попереду);
- послідовники (люди ззаду);
- кузов;
- трос;
- квадратні колеса;
- круглі колеса.

Хто і що може виступати у кожній з наведених ролей-персонажів?

Теми доповідей та рефератів

1. Забезпечення розвитку організації.
2. Системний підхід в управлінні організацією.
3. Коучинг як метод консультаційної діяльності.

Основна література:

1. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.

3. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. — М., Независимая фирма «Класс», 1999.
4. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. СПб: ИМИСП, 2002.

Додаткова література:

1. Алан Е. Айви, Мэри Б. Айви, Линк Саймэн-Даунинг Психологическое консультирование и психотерапия. Методы, теории и техники: практическое руководство. – М.; 1999 – 487с.; с.26-27.
2. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. -М.; 1999, с.227-233.
3. Меновщиков В.Ю. Психологическая практика: мифы клиентов // Вопросы психологии. 1999. № 1.
4. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.: 1995.
5. Управленческое консультирование // Под ред. М. Кубра. М.,1992.
6. Юксварав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.,1998.

Практичне заняття 4. Особливості роботи консультанта в організації.

Мета: сформувати уявлення про нормативно-правове оформлення відносин між клієнтом та консультантом.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання:

1. Відмінності між замовником і клієнтом консалтингових послуг.
2. Типи очікувань клієнтів від консультанта.
3. Типи керівництва і лідерства.
4. Ведення переговорів з клієнтом.
5. Види впливу і протидія впливу.

Завдання: проаналізувати варіант Договору між консулатом і клієнтом. Обґрунтуйте необхідність кожного пункту Договору. Варіант договору розроблений А.І. Пригожиним надан у додатку 5.

Теми доповідей та рефератів

1. Проблеми керівництва сучасною корпорацією.
2. Мистецтво ділового спілкування.
3. Документальне забезпечення організації.

Основна література

1. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
3. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. — М., Независимая фирма «Класс», 1999.

Додаткова література:

1. Белановский С.А. Глубокое интервью: Учебное пособие. – М.: Никколо-Медиа, 2001.
2. Введение в практическую социальную психологию/. Под ред. Жукова Ю. М., Петровской Л. А., Соловьёвой О. В. - М.: Смысл,1996.
3. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Высшая школа, 1995.
4. Кенджеми Дж. П., Райс Дж. Формирование, упадок и возрождение доверия в организации

Практичне заняття 5. Аналіз організації.

Мета: отримати уявлення про проведення SWOT-аналізу організації; сформулювати вміння розробляти питання ситуаційного аналізу відповідно особливостям організації.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Організація і її основні риси.
2. Ресурси організації.
3. Ефективна організація та її показники.
4. Поняття SWOT-аналізу організації
5. Особливості аналізу розвитку організацій, що спеціалізуються на наданні соціальних послуг.

Завдання: SWOT-аналіз організації (див. Додаток 6).

Пояснення. Ситуативний аналіз (SWOT - аббревіатура понять «гідності, недоліки, можливості і погрози») охоплює такі аспекти, як сильні і слабкі сторони, потенційні погрози і сприятливі можливості. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми аспектами, погрози і можливостями — зовнішніми умовами. Ефективне планування розвитку організації припускає ретельний аналіз всіх чотирьох аспектів.

Нижче приведена форма, в якій реалізовані принципи такого аналізу. Вона пропонує ряд питань і вказівок, які покликані допомогти клієнтові здійснити цей аналіз, а також виявити стратегічне положення організації. Одного разу встановивши точку відліку («стратегічний зріз»), ви через деякий час (на початок наступного планового періоду) зможете користуватися отриманими даними відносно всієї організації або окремого її підрозділу. Це дозволить значно спростити як оцінку внутрішніх позитивних зрушень, так і оцінити зовнішні зміни. Залежно від того, в якій галузі працює ваш клієнт, сенс кожного питання буде декілька відрізнятися, проте для того, щоб ситуативний аналіз можна було назвати всестороннім, необхідно відповідати на всі питання. Маючи точку відліку і маючи в своєму розпорядженні ефективний засіб для виявлення і визначення кількісної оцінки змін, ви значно спрощуєте завдання планування.

При виконанні завданні необхідно порівняти зміст кожного з напрямів ситуативного аналізу у організаціях, що надають соціальні послуги. Обговорення, проводиться по групах 3-4 – чоловіка. Після обговорення організується дискусія.

Теми доповідей та рефератів

1. Стратегічне планування в реалізації управлінських рішень.
2. Зовнішнє оточення організації і конкуренція.
3. Методи консультаційної роботи з стратегією розвитку організації.

Основна література:

1. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. СПб: ИМИСП, 2002.
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.

Додаткова література:

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.,: Высшая школа, 1995.
2. Пью Д. Понимание организационных изменений и управление ими. - Хрестоматия «Управление изменением». М: МЦДО «ЛИНК», 1996.
3. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2.-М., 2000.
4. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ./Под ред. Рысина В.Т.. М: «Прогресс», 1998.

Практичне заняття 6. Організаційна культура.

Мета: сформувати розуміння щодо визначення організаційної культури організації.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Поняття організаційна і корпоративна культура.
2. Типи організаційних культур.
3. Функції організаційної культури.
4. Фактори, які впливають на формування організаційної культури.
5. Характеристика організаційних парадигм (типів організаційної культури) за Л. Константином.

Завдання: Опанувати методика Л. Костянтина як засіб діагностики організаційної культури.

Пояснення: Методика, розроблена Л. Костянтином, дозволяє виявляти індивідуальні і колективні образи організації. Методика розроблена таким чином, що дає можливість виявити уявлення працівників як про актуальний стан організації, так і про те, який її хочуть бачити респонденти (це досягається внесенням змін до інструкції). Прийом, часто вживаний в соціально-психологічній діагностиці, коли людину просять порівняти реальне положення справ з бажаним. В такому випадку респондент дає більш повніше уявлення про досліджувану організацію, дозволяє висунути деякі діагностичні гіпотези про її стан. В деякому розумінні це дозволяє задати норму як образ бажаного майбутнього.

Методика побудована за принципом вимушеного вибору. Опитувальник складається з 25 запитань, кожен з яких є твердженням, за яким слідують чотири різні варіанти продовження. Твердження з варіантами закінчень є конкретизованими описами однієї з чотирьох організаційних моделей (парадигм). Респондент повинен на основі порівняння чотирьох варіантів вислову вибрати те, що краще, на його думку, характеризує організацію.

Дані по опитувальникові Л. Костянтина обробляються таким чином. Відповідно до «ключів» (див. Додаток 9) підраховується кількість виборів думок, що характеризують кожну організаційну модель (закриту, випадкову, відкриту і синхронну), кожним членом організації. Вибір одного з чотирьох варіантів закінчення думок оцінюється в один бал за відповідною шкалою. Ці дані заносяться в звітну таблицю, після чого підраховується середнє арифметичне і стандартне відхилення кількості виборів кожної моделі по організації в цілому і по окремих підгрупах. Вираженість кожної парадигми в образі організації представлена взаємозв'язаними індексами (у балах) вибору закінчень думок, де збільшення одних показників відбувається за рахунок інших. В даному випадку можна говорити про профіль індивідуальної організації. Графічно його можна зобразити в двовимірному просторі з осями координат: організаційна гнучкість – організаційна зв'язність.

Крім того, пункти опитувальника згруповані в сім субшкал: 1) стиль керівництва/управління; 2) стиль комунікацій; 3) орієнтація на зміни; 4) індивідуальні/групові орієнтації; 5) стиль координації (самоорганізації системи); 6) характеристики робочого середовища; 7) стиль вирішення проблем і ухвалення рішень. Частина блоків думок працює одночасно на декілька субшкал. Дані за цими шкалами також можна представити у вигляді профілю в двовимірному просторі.

Теми доповідей та рефератів

1. Теорія Z – культури.
2. Формування організаційної культури в організації.
3. Антерпренерство і розвиток підприємницької діяльності.

Основна література

1. Липатов С.А. Организационная культура: социальное познание в организационном контексте // Мир психологии. - 1999. - № 3 (19). - С. 106-112.
2. Липатов С.А. Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л.Л. Константина // Журнал практического психолога, 2005, № 2, с. 186-198.

3. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Речь, 2000. - С. 127-139.
4. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1985.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2002. - 336 с.

Додаткова література

1. Камерон К. С, Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с..
2. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. Серия 14. Психология, 1997, №4. - С.55-65.
3. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования, 1996, № 7. — С. 47-55.
4. Занковский А.Н. Организационная психология. - М.: Флинта, 2000. - С. 381-410.
5. Сащенко Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации // <http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm>

Практичне заняття 7. Соціально-психологічний клімат організації

Мета: надати уявлення про оцінку соціально-психологічного клімату підрозділу організації.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Поняття «психологічний клімат клімат», «мікроклімат колективу» та «рівень конфліктності».
2. Моделі соціально-психологічного клімату організації
3. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат
4. Методи дослідження соціально-психологічного клімату: опит, спостереження, соціометрія, фокус-група.

Завдання. Опанувати методику Фідлера як засіб оцінки діагностики психологічного мікроклімату в групі, очікувань у взаємостасунках.

Пояснення. Для роботи з методикою респондентові дається настанова на уявлення одного із співробітників, якому він віддає перевагу як партнеру по роботі. Називати цю людину не обов'язково. Потім його просять дати оцінку характеристикам цього співробітника за 8-и бальною біполярною шкалою. Після чого підраховується показник МРС ("most preferred co-worker" – співробітник, якому більш надається перевага).

$$MPC = \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} b_i$$

MPC – середня оцінка колеги, що найбільш віддається перевага;

b_i – оцінка вираженості і-го якості колеги, що найбільш віддається перевага.

Аналогічним чином проводиться оцінка співробітника ("least preferred co-worker"), якому найменш віддається перевага. Його середня оцінка ділових і особових характеристик якого складає показник LPC (працівник, що менш віддається перевага).

$$LPC = \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} a_i$$

LPC – середня оцінка колеги, що найменше віддається перевага;

a_i – оцінка вираженості і-го якості колеги, що найменше віддається перевага.

Соціально-психологічний клімат (socially-psychological climate) оцінюється по 10 характеристикам, які описують емоційну атмосферу в групі. Їх середнє значення складає показник SPC, який коливається від 8 (найбільш позитивна оцінка) до 1 (найбільш негативна) балів.

Подальша обробка отриманих даних відбувається таким чином: бали отримані по оцінці кожної якості особистості заносяться у таблицю, по кожній окремій якості підраховується різниця між оцінками співробітників (d), яким віддається перевага і не віддається перевага, потім всі різниці зводяться у квадрат і отримані квадрати різниць підсумовуються (Σd^2). Шляхом витягання кореня з суми квадратів визначається дисперсія, що розглядається як індекс передбачуваної подібності між протилежними образами. Позначається індекс передбачуваної подібності, тобто значення дисперсії - ASO ("assumed similarity of opposites").

1 (відається перевага)	Якості особи	2 (не відається перевага)	d (різниця між 1 і 2)	d ²
			Σ	

Інтерпретація показників LPC і ASO

Автор методики Ф. Фідлер розглядає показники LPC і ASO як мотиваційні індекси і разом з іншими дослідниками затверджує наступне: на перший погляд може здатися, що ми маємо справу з вимірюванням точності сприйняття і здатності диференціювати якості добрих і поганих колег. Проте це не так. Низький LPC відповідає малій точності сприйняття і сильної негативної емоційної реакції на людей, з якими респондент не може працювати.

Висуваючи дану тезу, Ф. Фідлер взагалі не вважає точність сприйняття і оцінки керівником підлеглих обов'язковою умовою посиленого керівництва а, затверджуючи навіть зворотнє: "Точне об'єктивне, але несприятливе сприйняття може бути менш бажано для хороших взаємин, чим неточне по сприятливе відношення.

З числа показників, що отримуються за допомогою методики Ф. Фідлера, найточніше інтерпретується показник LPC. Автор приводить розроблені ним нормативи, вказуючи, що **низькі значення** балів LPC змінюється в межах від 1,2 до 2,2; **середні** - знаходиться на рівні 3,5; **високий** рівень складають значення від 4,1 до 5,7 балів. Саме LPC в першу чергу характеризує відношення керівника до підлеглих взагалі та до тих, яким, зокрема, найменше віддається перевага.

Показник ASO на думку Ф. Фідлера, відображає не тільки відношення керівника до підлеглих, але і схильність його до авторитарного або демократичному стилю керівництва.

Автор стверджує, що "реальна поведінка людей в ролі керівників або лідерів групи істотно розрізняється залежно від характеристик їх самосвідомості і ступеня біполярності оцінок, що даються навколишнім людям. Чим більше біполярність оцінок, тим більше категоричний суб'єкт в своїх рішеннях, виводах і звуженнях про інших людей, схильний до авторитарного впливу, непримиренний до недоліків інших". Навпаки "особа з низьким ASO, — писав Ф. Фідлер, схильна сприймати навіть поганих співробітників краще, ніж вони є насправді". Такий керівник орієнтований швидше на демократичний стиль керівництва і здатний створювати у виробничій групі сприятливіший соціально-психологічний клімат.

Теми доповідей та рефератів

1. Керівник організації та його роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату.
2. Чинники, що впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі.
3. Методи корекції соціально-психологічного клімату.

Основна література:

1. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Под ред. В.А. Ядова.- Л., Изд-во «Наука».
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
3. Социально-психологический климат коллектива: Спецпрактикум по социальной психологии / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981. – С. 3-40.

Додаткова література:

1. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ. А. Боковой. — М. : Академический Проект, 2001.
2. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах (общие и возрастные особенности): Учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – 2-е изд., доп. – Минск: ТетраСистемс, 2000. – С. 127-344.

3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 364 с.
4. Щербина В.В. Социология организаций: Словарь-справочник. - М.: Союз, 1996.

Практичне заняття 8. Організаційна діагностика

Мета: встановити основні структурні компоненти звіту з організаційної діагностики.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть основні етапи організаційної діагностики. Дайте їм характеристику.
2. Виді діагностичного інтерв'ю.
3. Структуризація проблемного поля організації.
4. Позиційний аналіз організації.
5. Концепція звіту з організаційної діагностики.
6. Структура звіту з організаційної діагностики.

Завдання. Проаналізуйте звіт по організаційній діагностиці (див. Додаток 4). Реконструйте програму заходів щодо організаційної діагностики. Вкажіть основні структурні компоненти звіту. Розробіть свої пропозиції структурі звіту.

Теми доповідей та рефератів

1. Реконструкція проблемного поля організації.
2. Технології діагностики в управлінському консультуванні.
3. Методи діагностики організаційних змін.
4. Методи діагностики управлінських рішень.

Основна література:

1. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы.- М., 2000.
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
3. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации. - Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2001. - 224 с.

Додаткова література:

1. Белановский С.А. Глубокое интервью: Учебное пособие. – М.: Никколо-Медиа, 2001.
2. Багрецов С.А., Львов В.М., Наумов В.В., Оганян К.М. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом.- СПб.,1999.
3. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП, 2002. – 832 с.

Практичне заняття 9. Індивід в організації

Мета. Поширити явлення про чинники мотивації праці та набутти навички розроблювати програму засоби стимулювання людини в організації.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Моделі взаємодії людини і організації.
2. Вхідження людини в організацію. Проблема співвідношення взаємних очікувань і домагань людини і організації.
3. Визначення бажаної поведінки членів організації
4. Чим мотивується людина в організації?
5. Мотивуюча оцінка персоналу.

Завдання: Розробити рекомендації по мотивації персоналу.

Пояснення: Напередодні учасникам надається бланк тесту Херцбергера з оцінки мотивів діяльності праці (див. Додаток 7), який вони заповнюють самостійно. На занятті учасники строять профіль мотивів діяльності праці. За характером профілю учасники розподіляються на групи. Кожній групі надається завдання з розробки рекомендацій і заходів для стимулювання тих мотивів, які у них більш сформовані.

Після виконання завдання всі групи виступають з доповідями.

Теми доповідей та рефератів

1. Особовий і рольовий аспект взаємодії людини в організації.
2. Основні проблеми включення людини в організацію
3. Мотиваційна структура і характеристика системи стимулювання.

Основна література

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. - СПб., 2001. - С. 122-178.
2. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте. - СПб.: «Питер», 2000. - С. 13-50.
3. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП, 2002. – 832 с.
4. Занковский А.Н. Организационная психология. – М., 2002.

Додаткова література

1. Липатов С.А. Личность и организация //Социальная психология в современном мире: Учебное пособие для вузов / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. - М., 2002. - С. 115-131.
2. Мучински П. Психология, профессия, карьера. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - С. 159-200;337-371.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 1999. - С. 3-25.

Практичне заняття 10. Поведінка робітників в організації

Мета. Набути вміння оцінювати текучість кадрів в організації та обґрунтувати заходи щодо ефективної роботи з кадрами.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Поняття організаційної поведінки.
2. Традиційні складові організаційної поведінки – продуктивність праці, дисципліна, текучість кадрів, задоволеність роботою.
3. Види стимулювання співробітників.
4. Оцінка стана текучості кадрів.
5. Чинники текучості кадрів

Завдання: Розрахунок текучості кадрів (див. Додаток 5)

Пояснення: На основі представленої у додатку фінансової ефективності учасникам необхідно обґрунтувати проведення моніторингу оцінки текучості кадрів і розробити перелік очевидних і прихованих витрат, які може понести організація у разі неефективної роботи з кадрами.

Теми доповідей та рефератів

1. Адаптація людини до організаційного оточення і зміни в її поведінці.
2. Задоволеність працею та її основні чинники.
3. Професійна кар'єра і чинники, що впливають на її побудову.

Основна література

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 1999.
2. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП, 2002. – 832 с.
3. Занковский А.Н. Организационная психология. – М., 2002.

Додаткова література

1. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте. - СПб.: «Питер», 2000. - С. 13-50.
2. Липатов С.А. Личность и организация //Социальная психология в современном мире: Учебное пособие для вузов / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. - М., 2002. - С. 115-131.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 1999. - С. 3-25.

Практичне заняття 11. Конфлікти в команді

Мета: розвинути можливості передбачати конфлікти в організації та розробляти заходи їх подолання.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Групова ідентичність.
2. Внутрішньо групові відносини.
3. Конфлікт як вид групової взаємодії.
4. Механізми виникнення конфліктів.
5. Моделі розв'язання конфліктів.

Завдання: Необхідно представити модель виникнення конфліктної ситуації в команді. Під конфліктною ситуацією розуміється невідповідність між здібностями людини або групи осіб з їх уявленнями про свої здібності і потреби виражені в очікуваннях і близьких цілях які приводить спочатку до суперечності «розбіжності», але потім до протистояння інтересів (конфлікту).

Пояснення: Недозволений конфлікт, як правило, приводить до негативного результату, вираженого в економічних і морально-етичних втратах. Відсутність стимулів до виходу з конфлікту і мінімізації втрат може привести до руйнування команди або відторгнення нею її члена.

Для створення моделі конфліктної ситуації з початку слід сформулювати очікування і представлення індивіда про свою участь в команді по наступних критеріях:

- місце індивіда в команді;
- рольова позиція індивіда;
- виконувана робота;
- домагання індивіда;
- бажана винагорода.

Наступним кроком виконання завдання є порівняння очікувань індивіда від організації з очікуваннями організації від індивіду. Для цього слід сформулювати очікування організації відносно індивіда по наступних критеріях:

- кваліфікаційні характеристики для виконання певної функції;
- особові характеристики для виконання певної ролі;
- необхідний результат роботи;
- можлива винагорода.

Як вивід зробити опис внутрішньоособового конфлікту, міжособового, між особою і групою, між особою і організацією, а також внутрішньоорганізаційний конфлікт

Теми доповідей та рефератів

1. Конфлікти в організації: типі, особливості розвитку.
2. Діагностика рівня конфліктності в підрозділах організації, оцінка стимулів, що викликають конфліктність.

3. Соціально-психологічна робота з конфліктами та конфліктністю.

Основна література

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 1999.
2. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП, 2002. – 832 с.
3. Занковский А.Н. Организационная психология. – М., 2002.

Додаткова література

1. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте. - СПб.: «Питер», 2000. - С. 13-50.
2. Липатов С.А. Личность и организация //Социальная психология в современном мире: Учебное пособие для вузов / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. - М., 2002. - С. 115-131.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 1999. - С. 3-25.

Практичне заняття 12. Ухвалення управлінських рішень

Мета: Розвинути можливості передбачати конфлікти в організації та розробляти заходи їх подолання.

Перед тим, як приступити до виконання завдання переконайтеся, що вами засвоєні знання які допоможуть при його виконанні.

Питання для самоперевірки:

1. Основні комунікаційні стилі в управлінні: відкриття, реалізація, захист, торгівля за себе.
2. Основні комунікаційні стилі обговорення проблем: лінійна, кільцева, зірочна, чорний квадрат.
3. Моделі ухвалення рішень: індивідуальна максимізація, задоволеність індивіду, організаційна максимізація, задоволеність організації.
4. Стратегії подолання ускладнень при ухваленні рішень.

Завдання: аналіз процесу прийняття рішення в команді.

Пояснення: За допомогою цього аналітичного інструменту ви можете з'ясувати, чому в даній команді процес ухвалення рішень у край утруднений. Як тільки вам вдасться встановити причину, яка блокує ухвалення рішень, ви зможете виробити стратегію, яка дозволить змінити ситуацію корінним чином.

Процес ухвалення рішень містить в собі шість основних елементів:

1. команда або люди, що ухвалюють рішення;
2. інші зацікавлені особи, причетні до команди, які безпосередньо не беруть участь в процесі ухвалення рішень;
3. проблема і її формулювання;
4. інформація, «завантажена» в процес ухвалення рішень;
5. способи, процедури, засоби, вибрані для реалізації процесу ухвалення рішень;
6. управління процесом.

Якщо всі ці елементи приведені у відповідність один з одним, то навіть найскладніші рішення ухвалюються порівняно легко. Але якщо хоч би один з перерахованих елементів випадає із загального ряду, процес дає серйозні збої.

За допомогою представленого методу можна точніше виявити суперечності між різними елементами процесу ухвалення рішень і знайти стратегічно вивірений вихід з складної ситуації.

Для аналізу процесу ухвалення рішень в команді складається матриця, яка містить усі переліковані елементи, що впливають на процес ухвалення рішень.

	Колеги по команді	Зацікавлені особи поза командою	Визначення проблеми	Наявність інформації для ухвалення рішень	Правила, що регламентують процес ухвалення рішень	Процес ухвалення рішень
Колеги по команді		1	2	3	4	5

Зацікавлені особи поза командою	6		7	8	9	10
Визначення проблеми	11	12		13	14	15
Наявність інформації для ухвалення рішення	16	17	18		19	20
Правила, що регламентують процес ухвалення рішень	21	22	23	24		25
Процес ухвалення рішення	26	27	28	29	30	

Для того, щоб встановити причину утрудненого процесу ухвалення рішень необхідно встановити зв'язок між елементами матриці. Якщо ви вважаєте, що між елементами матриці по вертикалі і горизонталі не має зв'язку, проставте «так» у відповідному осередку.

Щоб заповнити осередок «1» поставте питання таким чином: чи робить істотний вплив на процес ухвалення рішень в команді думка зацікавлених осіб, що не входять в її склад? Для осередку «2» питання звучатиме так: чи формулюється проблема так, щоб зробити її «зручною» для команди? І далі по ланцюжку: чи всі в рівній мірі проінформовано; чи зручні для команди правила, що діють, регламентують процес ухвалення рішень; чи можна назвати процес ухвалення рішень керованим в контексті даної команди? Кожен елемент повторюється в матриці двічі, що дозволяє йому виступати як в активній, так і в пасивній ролі.

Вам необхідно скласти опитувальника для заповнення матриці і відповідно до нього, вписати «так чи ні» у відповідний осередок.

Опитувальник

1. Чи робить істотний вплив на процес ухвалення рішень в команді думка зацікавлених осіб, що не входять в її склад?
2. Чи формулюється проблема так, щоб зробити її «зручною» для команди?
3.

Далі, на основі аналізу відповідей необхідно визначити бар'єри з яких ускладнюються процес ухвалення рішень. Після закінчення обробки заповнень матриці проводиться дискусія з представленням ідей що до бар'єрів ухвалення рішень у команді.

З матриці можна аналізувати наступні:

1. Команда знаходиться під впливом або під контролем зацікавлених осіб, які на являються членами команди.
2. Завдання, що стоїть перед командою, не відповідають її професійній підготовці або сформульовани таким чином, що знайти рішення не можливо.
3. Учасники команди не мають в своєму розпорядженні релевантної інформації або формат наявної інформації виключає її практичне використання.
4. Принципи ухвалення рішень не відповідають команді.
5. Управління процесом ухвалення рішень не ефективно, враховуючи склад команди.
6. Наявна інформація не підходить для вирішення поставленого завдання.
7. Правила, що визначають ухвалення рішень, непридатні для конкретних типів рішень.
8. Вибраний процес ухвалення рішень вимагає початкової інформації, яка відрізняється від тієї, що у вас є.
9. Процес ухвалення рішень не відповідає тим правилам, які ви намагаєтеся використовувати.

Теми рефератів та доповідей.

1. Типи проблем і організаційні рівні їх вирішення
2. Методи ухвалення управлінських рішень.
3. Чинники виникнення бар'єрів при ухваленні рішень.

Основна література

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Высшая школа, 1995.
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.

Практичне заняття 13. Реакції на зміни та перетворення в організації.

Мета: сформуувати уявлення про те, що реакція на перетворення, що відбуваються буде індивідуальною.

Питання для самоперевірки:

1. Необхідність психологічного супроводу співробітників організації.
2. Загальна характеристика циклу змін.
3. Джерела опору змінам і методи їх подолання.
4. Цикл перетворень в контексті організації

Завдання: «Що треба знати о змінах та перетвореннях».

Пояснення: На протязі 5 хвилин учасники формулюють своє відношення до ідеї перетворень, підібравши найбільш точні визначення тих реакцій і відчуттів, які виникають у зв'язку з ними. При формулюванні свого відношення обмежитися окремими епітетами або короткими пропозиціями. Ваше завдання — привести у відведений час якомога більше визначень. Надайте найбільше оцінок, але не менш сьоми.

Оцінка	Оцінка
1.	
2.	

Учасники оцінюють власні характеристики як позитивні, негативні або нейтральні, потім підраховують бали по кожній категорії відповідей.

За власними оцінками учасники розподіляються на групи: красну команду з позитивними оцінками, сіру команду з негативними оцінками і коричньову команду з нейтральними оцінками.

Кожна команда отримує наступне завдання за інструкціями:

ИНСТРУКЦИИ КРАСНОЙ КОМАНДЕ

Попытайтесь совместно сформулировать план, с помощью которого было бы возможно изложить приведенную ниже ситуацию сотруднику, *позитивно* относящемуся к идее преобразований.

Офис, в котором работает этот сотрудник, переводят в другое место, расположенное по соседству. Вам известно только то, что этот шаг будет неоднозначно воспринят в его отделе, но его обязанности и функции останутся неизменными, и он по-прежнему остается у вас в прямом подчинении. Вам же неизвестно, чем обусловлено это решение.

Ваш план обязательно должен включать в себя **следующие** элементы, хотя и не ограничивается ими:

- точное описание того, как вы будете говорить (как, когда, где);
- точное изложение содержательной или информативной составляющей;
- любые иные действия по реализации этого плана, которые вы считаете целесообразными.

ИНСТРУКЦИИ СЕРОЙ КОМАНДЫ

Попытайтесь совместно сформулировать план, с помощью которого было бы возможно изложить приведенную ниже ситуацию сотруднику, *негативно* относящемуся к идее преобразований.

Офис, в котором работает этот сотрудник, переводят в другое место, расположенное по соседству. Вам известно только то, что этот шаг будет неоднозначно воспринят в его отделе, но его обязанности и функции останутся неизменными и он по-прежнему остается у вас в прямом подчинении. Вам же неизвестно, чем обусловлено это решение.

Ваш план обязательно должен включать в себя **следующие** элементы, хотя и не ограничивается ими:

- точное описание того, как вы будете говорить (как, когда, где);
- точное изложение содержательной или информативной составляющей;
- любые иные действия по реализации этого плана, которые вы считаете целесообразными.

ИНСТРУКЦИИ КОРИЧНЕВОЙ КОМАНДЫ

В результате совместной работы в рамках своей группы выработайте конкретные предложения в отношении того, какое, на ваш взгляд, *оптимальное решение* мог бы принять ваш шеф в связи со следующей ситуацией:

Офис, в котором работают ваши сотрудники, переводят в другое место, расположенное по соседству. Вам известно только то, что этот шаг будет неоднозначно воспринят в подчиненном ему отделе, но его обязанности и функции останутся неизменными и он по-прежнему остается у вас в прямом подчинении. Вам неизвестно, чем обусловлено это решение.

Ваш план обов'язково повинен включати в себе **слідуючі** елементи, хоча і не обмежується ними:

- точне описання того, як вам повинні передати цю інформацію (як, коли, де);
- точне викладення змістовної або інформаційної складової;
- будь-які інші дії по реалізації цього плану, які могли б, на ваш погляд, бути виконані з тим, щоб ви не сприймали це змінення як щось неприємне.

Для проведення дискусії кожна команда пропонує свої розроблені засоби інформації співробітників для обговорення.

Теми рефератів та доповідей.

1. Управлінське консультування нововведень.
2. Інжиніринг і реінжиніринг компаній.
3. Оцінка організаційних реакцій на кризу і нововведення.

Основна література

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Высшая школа, 1995.
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
4. Зуб А.Т. Локтионов М.В. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Генезис, 2005. – 576 с.

Практичне заняття 14. Довіра як індикатор міжособистих стосунків у групі
Мета: сприяти розвитку довіри у групі і її інтеграції.

Питання для самоперевірки:

1. Міжгрупова взаємодія.
2. Чинники, що впливають на міжгрупову взаємодію.
3. Типи міжгрупових взаємодій.
4. Управління міжгруповими взаємодіями

Завдання: оцінити рівень довіри у групі за методикою (по Роберту Б. Шо)

Пояснення: Довіра пронизує все наше спілкування. Без нього неможливі як дружні контакти, так і професійна взаємодія співробітників. Багато фахівців схиляються до того, що довіра є фундаментом не тільки міжособових відносин, але і ефективності діяльності компаній. І звичайно ж, довіра є одним з істотних чинників, що впливають на професійну мотивацію персоналу.

Робота, яка направлена на підвищення довіри персоналу до керівництва, вимагає оцінки його рівня в компанії. Роберт Б. Шо запропонував достатньо практичну методику для кількісної оцінки організаційної довіри, яка відображає перш за все довіру співробітників до керівництва (див. Додаток 12).

Р.Б. Шо виділяють наступні ключові чинники, від яких залежить довіра: результативність діяльності, порядність у взаєминах і прояв турботи про людей. Підтримка потрібного рівня довіри вимагає від керівника балансу цих складових.

Результативність.

Довіра персоналу до керівника ґрунтується перш за все на його здатності досягати конкретних результатів діяльності. Недовір'я, яке виникає, коли лідери не здатні добитися обіцяних результатів, охоплює всю організацію. Працівники не вважають необхідними виконувати свої обов'язки перед фірмою. Багато рішень і вказівки залишаються невиконаними в очікуванні, поки їх відмінять.

Результативність можна розглядати як узагальнений критерій професійної компетентності керівника, його здібностей до лідерства і стратегічного мислення, уміння організувати свій робочий час, гнучкості у вирішенні проблем і конфліктних ситуацій і т.д.

Порядність

В цілому порядність — це проходження етичним нормам, прийнятим в соціальній спільності. Порядність керівника і пов'язана з нею послідовність припускає певну повноту інформування працівників із значущих для них питань.

Психологами встановлено, що колектив не довіряє тим, чиї слова і вчинки радикально змінюються залежно від обставин, а послідовна поведінка в будь-яких ситуаціях сприяє формуванню довіри працівників до керівництва.

Послідовність поведінки в часі найчастіше пов'язана із здатністю керівництва формувати чітке уявлення про стратегію і цінності компанії і дотримуватися їх. Часті і різкі зміни курсу підривають довіру. Фахівці рекомендують лідерам сформулювати і постійно підкріплювати справою чітку стратегічну перспективу і ряд робочих принципів. Їх наявність сприяє формуванню довіри, оскільки люди знають, що є найбільш важливим і як оцінюватимуть їх роботу. Виділяють два основні типи непослідовності в часі:

по відношенню до стратегічних пріоритетів;

по відношенню до основних виробничих цінностей.

Прояв турботи

Прояв турботи про підлеглих є третім чинником, що визначає їх довіру до керівника. Фахівці відзначають, що люди довіряють тим, хто піклується про них, хто розуміє їх потреби і діє відповідно до їх інтересів.

Методика складається з чотирьох невеликих анкет, дані яких переносяться в сумарну таблицю. У невеликій групі можливість оцінити рівень довіри надається всім її членам, а потім підраховується середнє арифметичне значення показника довіри. У компаніях з великим штатом можна досліджувати невелику, але представницьку вибірку.

Низький рівень довіри (32–74 бали) свідчить про серйозні недоліки в стилі управління, які завдають великого збитку компанії, пов'язаного перш за все з руйнуванням мотивації професійної діяльності персоналу.

Помірний рівень (75–117 балів) дозволяє компанії бути досить успішною в даний момент часу. Але вона може зіткнутися з серйозними труднощами в майбутньому, особливо при здійсненні організаційних змін і організаційного розвитку.

Компанія з високим рівнем (118–160 балів) довіри успішна і динамічно розвивається, зокрема завдяки високій професійній мотивації персоналу.

Теми доповідей та рефератів

1. Методи командоутворення.
2. Взаємодія керівника з групою.

Основна література

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Высшая школа, 1995.
2. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006. – С. 134-140.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
4. Зуб А.Т. Локтионов М.В. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Генезис, 2005. – 576 с.

Практичне заняття 15. Аналіз рольової структури команди.

Мета: надати уявлення про методи аналізу рольової структури команди.

Питання для самоперевірки:

1. Ознаки і принципи командної роботи.
2. Формування командного духу та командної згуртованості.
3. Ролі та їх розподіл між членами команди.

Завдання: використовуючи методу Белбіна надати характеристику рольових позицій членів команди.

Пояснення: Методика Белбіна складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися.

На кожен блок у респондента є 10 балів. Привласнювати бали можна не більше, ніж за 3-ма або 4-ма твердженням в блоці. При цьому одній пропозиції можна привласнити мінімум 2-3 бала. Якщо

респондент згоден з яким-небудь твердженням на усі 100%, він може надати йому 10 балів. Коли бланк методики заповнен, перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10. Для **підрахунка** балів перенесіть усі отримані бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Напроти кожного з тверджень блоку проставте бали з бланка тесту. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз та знайдіть помилку.

	Реалізатор		Координатор		Творець		Генератор ідей		Дослідник		Експерт		Дипломат		Виконавець	
1 блок	16		13		15		12		10		17		11		14	
2 блок	20		21		24		26		22		23		25		27	
3 блок	37		30		32		33		35		36		34		31	
4 блок	43		47		41		44		46		42		40		45	
5 блок	51		55		53		57		54		50		52		56	
6 блок	65		62		66		60		67		64		61		63	
7 блок	74		76		70		75		73		71		77		72	
Разом	–		–		–		–		–		–		–		–	

На основі підрахованих балів скласти репертуар рольових позицій членів команди, надати рекомендації що до зростання та розв'язку адекватної рольової позиції.

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і добре відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями Компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідне у справі. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм добрим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з великим кругозором і досвідом, що користуються загальною пошаною команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти із-за різниці в поглядах з Творцями.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим жаданням досягнень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобатися вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перешкоди, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

Функціонування. Вони, зазвичай, стають добрими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Творці здатні парити над проблемами такого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Генератори ідей є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проєктів. Зазвичай вони **предпочитають** працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуєчи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряду.

Функціональність. Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проєктів або коли проєкт знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може привести до контр-продуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. Дослідники - часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоч і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре всьому обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, приймаючи в уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати все «за і проти» запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, Експерти здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте, багато Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапних рішень. Це ідеальна «сфера» для Експертів, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі, ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дипломати дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися з труднощами при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособовим проблемам, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи тертя, вони йтимуть довгою дорогою, ради того щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється Творцеві. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівник не представляють загрозу не для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співробітничать краще.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішнім неспокоєм, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні, або спонуки. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, віддають перевагу самостійному виконанню завдань.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної концентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати почату справу.

Ролі в команді по Белбіну

Ролі і опис внеску в роботу команди	Можливі слабкості
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичність. Вирішує складні проблеми.	Ігнорує випадковості. Дуже зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
Дослідник: екстраверт, ентузіазт, товариський. Не упускає можливості, розвиває контакти.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу якщо проходить первинний ентузіазм.
Координатор: зрілість, упевненість, хороший керівник. Роз'яснює цілі, стимулює ухвалення рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор. Розвантажує персональну роботу.
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Кривдить відчуття інших людей.

Експерт: розсудливість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Уміє дати точну оцінку.	Недолік напористості, невміння надихати інших.
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Уміє слухати, будувати, і запобігати тертям.	Нерішучість в спірних ситуаціях.
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї на практичні дії.	Недолік гнучкості. Поволі реагує на нові можливості.
Виконавець: старанність, копіткість, сумлінність, педантичність. Знаходить помилки і упущення, виконує все вчасно.	Схильний до надмірного неспокою. Неохоче делегує повноваження.

НЕДОСКОНАЛІ ЛЮДИ МОЖУТЬ СТВОРИТИ ДОВЕРШЕНУ КОМАНДУ.

Термін	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль в команді і внесок в ефективну роботу групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перетворення планів і ідей на практичні дії	Недолік гнучкості. Поволі реагує на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, упевнений, віруючий в справу	Пояснювати цілі і пріоритети. Мотивувати колег. Просування при ухваленні рішень.	Недолік креативності і гнучкості розуму
Творець	Менеджер середньої ланки	Напружений, динамічний, такий, що досягає успіху	Піддавати сумніву і оспорювати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи.	Схильний до провокації, легко запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, з розвиненим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми.	Не достатньо гнучкий в спілкуванні і в управлінні людьми
Ісследовател	Начальник відділу постачань	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори.	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Розсудливий, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку.	Недолік енергії і здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер по зв'язках з громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати, запобігати тертям. Знаходити підхід до важких людей.	Нерішучий в «слизьких» ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, скрупульозний, небайдужий	Знаходити помилки, упущення і помилки. Концентруватися на цілях самому і допомагати це зробити іншим.	Має схильність до надмірних хвилювань, не охоче делегує

Теми доповідей та рефератів

1. Аналіз поля діяльності команди.
2. Аналіз командних ресурсів.
3. Механізми взаємодії у команді.

Основна література

1. Гертер Г., Оттл К. Работа в команде. Практические рекомендации для успеха в группе. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 192 с.
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
3. Управление персоналом. / под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина.М., 1998.
4. Файбушевич С.И. Принципы и методы командной работы в управлении персоналом // Актуальные проблемы управления персоналом / Под ред. Ю.П. Платонова.- СПб., 1997.

Додаткова література:

1. Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
2. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. СПб., 1997.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

Осуществляемые нами консалтинговые услуги - это сопровождение деятельности организации и персонала открывающее перед Вами и вашей компанией коммерческие перспективы.

Заботясь о Ваших интересах, наши консультанты:

- выявят наиболее острые проблемы компании;
- проведут анализ препятствий, блокирующих достижение желаемых коммерческих показателей;
- разработают альтернативные решения проблем.

Работа наших консультантов в компании дает возможность:

- повысить мотивацию сотрудников;
- модернизировать систему управления компании;
- улучшить психологический климат и сформировать благоприятную атмосферу в организации;
- разработать и внедрить технологию подбора кадров;
- оказать поддержку персоналу в развитии способностей и карьерном росте;
- управлять стрессом и справляться со стрессами;
- управлять конфликтами и устранять конфликты;
- проводить разумную политику поощрения и наказания сотрудников (внедрять программы лояльности)
- снижать текучесть кадров.

Мы работаем в соответствии с этическими принципами и гарантируем конфиденциальность своим клиентам.

Вы получите только качественные услуги. Такие факторы успеха как удовлетворенность, надежность, уверенность, стабильность станут частью Вашей деятельности.

Вы сможете зарабатывать больше, так как у вас снизятся затраты времени для принятия решений.

Мы предлагаем Вам сотрудничество по удобным для Вас финансовым схемам на основе контракта.

Формы работы:

психологическая диагностика;
индивидуальное консультирование;
тренинги.

Спасибо, что ознакомились с нашим деловым предложением.
Будем рады видеть Вас в числе наших партнеров!

Для заказа услуги **заполните бланк заявки**, позвоните нам по телефону или отправьте заявку по факсу

Наш менеджер свяжется с Вами для обсуждения деталей и уточнения стоимости необходимой Вам услуги.

Генеральному директору

Анкета-заявка

для подготовки коммерческого предложения по консалтингу

Предприятие: (точное и полное)	
--------------------------------	--

название)	
Город и почтовый адрес:	
Улица:	
Ф.И.О. контактного лица:	
Наименование должности руководителя предприятия:	
Ф.И.О. руководителя предприятия:	
Номер телефона (код страны, города):	
Номер факса (код страны, города):	
Требования к содержанию консалтинговых работ (разработка СМК по стандарту, диагностика и т.д.)	
Количество сотрудников:	
Ассортимент продукции:	
Отрасль промышленности:	
Структура предприятия: (место расположения, филиалы, дочерние предприятия и т.д.)	
Пожелания:	
Ориентировочная дата завершения выполнения работ:	

Руководитель предприятия
 м.п. _____
 (дата, подпись)

Додадок 1Б

«Стресс-менеджмент для руководителя: самосберегающие технологии»¹

Что мешает руководителю организации быть эффективным, т. е. достигать за определенный период значительно большего числа измеримых эффектов (результатов)? Типичный ответ на данный вопрос: недостаток знаний и навыков в области актуальных для современного российского бизнеса прикладных технологий, направленных на непрерывное и продуктивное личностно-профессиональное развитие персонала.

Курс предназначен для руководителей высшего и среднего звена управления.

Целью курса является формирование у участников семинара профессиональных и личностных преимуществ, повышающих их личную конкурентноспособность:

- Повышение профессиональной компетентности в области психологии управленческого стресса, освоение базовых техник стресс-менеджмента
- Приобретение опыта работы с методиками диагностики и коррекции уровня собственной стрессоустойчивости
- Освоение современных прикладных технологий саморегуляции психоэмоциональных состояний, возникающих в экстремальных ситуациях управленческой деятельности
- Приобретение опыта использования психотехнологий самосбережения для целей повышения эффективности профессиональной и управленческой деятельности
- Формирования навыков антистрессового стиля жизни

¹ Коммерческое предложение размещено на сайте <http://www.imbo.ru/ru/business/seminars/>

Продолжительность курса: программа курса рассчитана на 36 академических часов в течении одного месяца

Место и время: в ИМБО в группе выходного дня (суббота 9.00 – 15.40)

Стоимость обучения: 8640 руб.

Содержание курса:

Введение в психологический стресс-менеджмент, анализ причин, типов и показателей управленческого стресса

Освоение методик объективной диагностики и субъективного распознавания управленческих стрессоров, методик диагностики и самодиагностики субсиндромов стресса, уровня индивидуальной стрессоустойчивости руководителя

Освоение методик диагностики и оценки состояния ресурсной сферы личности руководителя, степени «эмоционального выгорания», психологических и психосоматических составляющих «синдрома хронической усталости»

Практическое освоение продуктивных психотехнологий профилактики «стресса жизни», саморегуляции в условиях организационного стресса, снижения психоэмоциональной напряженности, возникающей в экстремальных ситуациях управления

Индивидуальное тестирование участников семинара с последующим психологическим консультированием и коррекцией

Форма обучения – Лекция-практикум-тренинг

Автор программы курса: Цуканова Елена Вениаминовна, профессор, кандидат психологических наук, академик Академии социального образования.

Руководитель программы: Тверской Владимир Семенович, кандидат технических наук, директор отделения дополнительного образования ИМБО, tvsv@ibe.miee.ru

За дополнительной информацией обращаться:

Москва, Зеленоград, ИМБО (МИЭТ, 8-й корпус)

Тел.: 532-42-80, 530-33-81 e-mail: support@ibe.miee.ru

КОМЕРЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ

ШАНОВНІ ДОБРОДІ!

Компанія «Анге-студіо» пропонує Вам розглянути нашу комерційну пропозицію, яка запропонована саме для Вашого закладу. Сподіваємось що дана пропозиція безсумнівно зацікавить Вас та покладе основу до плідних взаємовигідних стосунків.

Маючи багаторічний досвід роботи в галузі облаштування банківських, офісних та спеціальних приміщень, наші фахівці досконало вивчили особливості, побажання та потреби наших клієнтів, а налагоджені ділові стосунки з провідними виробниками, дозволяють нам запропонувати найкращі варіанти на найвигідніших умовах.

Ми можемо запропонувати як окремі види товарів та послуг, так і комплексне облаштування приміщень «під ключ»:

- Офісні перегородки, широкий асортимент крісел, та стільців;
- Облаштування меблями офісних, адміністративних приміщень та кабінетів;
- Стойки «Reception» розроблюються та виконуються під індивідуальне замовлення клієнта;
- Виготовлення меблів для дому (шафи-купе, спальня, кухні, дивани, вітальні) під індивідуальне замовлення клієнта;
- Облаштування меблями кінотеатрів, театрів, актових залів;
- Меблі для кафе та ресторану;
- Внутрішні ремонтно-оздоблювальні роботи;

Кожного разу ми використовуємо індивідуальний підхід для максимального задоволення потреб замовника.

Компанія “Анге-студіо” пропонує повний спектр послуг:

- виїзд дизайнера на об’єкт;

- індивідуальне планування і розміщення меблів в співвідношенні з характеристиками приміщення та побажаннями замовника;
 - консультації досвідчених менеджерів в питанні вибору меблів і розробки дизайну інтер'єру;
- ОПЕРАТИВНІ троки виконання замовлення;
ГАРАНТІЯ від 24 місяців.
ГАРАНТІЙНЕ та післягарантійне обслуговування;

> ЗА БІЛЬШ ДЕТАЛЬНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ ЗВЕРТАЙТЕСЯ ЗА ТЕЛЕФОНАМИ:

Тел. (044) 233-13-93 (багатоканальний)

ICQ 407-389-021

E-mail: ange-mebel@inbox.ru

> До уваги клієнтів!

Чому Вас має зацікавити наша пропозиція! Наша компанія в змозі заощадити Ваш час та кошти, пропонуючи якісну продукцію на 5% дешевше від цін виробника!

КАК МЫ ВОСПРИНИМАЕМ КОНТАКТ С КЛИЕНТОМ²

Указания: внимательно прочтите каждое утверждение. Если вы с ним согласны, отметьте это в специально отведенном месте словом «да», если вы не согласны или согласны лишь отчасти, отметьте это словом «нет».

Как правило, «трудные» клиенты поступают так, как они считают нужным, руководствуясь исключительно собственными интересами. _____

При работе с клиентом вы никогда не должны демонстрировать гнев или раздражение. _____

Одобрение ваших действий клиентом имеет второстепенное значение. _____

Вы несете ответственность только за свои собственные поступки и не отвечаете за других. _____

Лучший путь изменить поведенческий стереотип клиента — изменить сначала его позицию. _____

Важно понять, почему «трудный» клиент ведет себя так, а не иначе. _____

Чем сильнее давить на клиента, тем скорее он сдастся. _____

Важно понять не то, что вас роднит с клиентом, а то, что отличает от него. _____

Нет свойственных человеку качеств, которые сами по себе можно было бы назвать плохими при любых обстоятельствах. _____

Крайне важно чувствовать симпатию к клиенту, доверять ему. _____

СПИСОК ОТВЕТОВ

1. Как правило, «трудные» клиенты поступают так, как они считают нужным, руководствуясь исключительно своими эгоистическими интересами. (Да.)

Строить убедительные умоглядные конструкции вполне уместно, но только не для клиента, который находится под ворохом самых разных проблем. Идея состоит в том, что если вы признаете его своекорыстные устремления нормальными и поможете их реализовать, то можно попытаться найти способы сделать это с помощью более или менее приемлемых поведенческих моделей.

2. Вы не должны демонстрировать гнев или раздражение. (Нет.)

Это также нелепо, как предположить, будто клиент никогда не должен демонстрировать своего раздражения вам. Если проблема хотя бы отчасти заключается в том, что выступающий в роли клиента менеджер должен выражать свои эмоции более корректно, консультант просто обязан выступать в качестве своеобразной модели, на которой клиент будет «оттачивать» навык корректного общения. Если человек находится в смятении, то демонстрация гнева, раздражения оправдана и естественна при том условии, что гнев и раздражение выражены наиболее уместным способом. Конечно, физическое нападение, неконтролируемая ярость или просто крик являются недопустимыми при общении с клиентом, однако при этом никто не запрещает по необходимости корректно выразить свое раздражение или негодование, если способ выражения не выходит за рамки обычной нормы общения. Выражение своих негативных чувств позволяет более конкретно расставить акценты. Более того, если поведение клиента деструктивно даже для него самого, жесткая позиция консультанта может оказать отрезвляющий, терапевтический эффект.

3. Одобрение ваших действий клиентом имеет второстепенное значение. (Да.)

Симпатия клиента по отношению к вам при всей значимости этого фактора не должна заслонять стоящих перед вами целей. Нет никаких сомнений в том, что вы не всегда сможете найти общий язык со своим клиентом, особенно когда вы только начинаете общаться. Принципиальное значение для эффективности ваших рабочих взаимоотношений имеет не взаимная симпатия, а взаимное уважение к позиции своего собеседника. Если рабочие отношения строятся именно на такой основе, тем лучше вас воспринимает клиент, тем скорее он вас услышит и тем скорее сделает правильный выбор.

4. Вы несете ответственность только за свои собственные поступки и не отвечаете за других. (Да.)

Одна из роковых ошибок, которая встречается в работе даже самых опытных консультантов, состоит в ложном представлении о том, что нам достоверно известен наилучший выход для клиента. Такая позиция может привести к тому (и так чаще всего и бывает), что провал или удача клиента становятся вашим провалом или удачей. Если это так, вы обязаны дать клиенту совет, 100% гарантии, расписать все до мельчайших деталей. Такой подход категорически расходится с принципами консалтинга, поскольку даже если вы правы, клиент теряет свою независимость и начинает полагаться на вас. Конечно, есть редкие исключения, когда инструктирование клиента будет уместно, но подобные ситуации крайне редки.

Если вы просто высказываете свое мнение, то поступаете исходя совершенно из других соображений. Помогая менеджеру найти собственное альтернативное решение, вы приносите ему больше пользы, чем если бы предоставили ему готовый рецепт. Вы поддерживаете клиента, направляете его, заставляете по-

² Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии – Спб.: Питер, 2006. –С. 134- 140

новому взглянуть на привычные вещи. Ваша работа состоит в том, чтобы помочь клиенту увидеть то, что доступно вашему взору. Сделав свое дело, вы оставляете выбор за клиентом, дав ему шанс увидеть еще одну альтернативу.

5. Лучший путь изменить поведенческий стереотип клиента — изменить сначала его позицию. (Нет.)

Несмотря на то что в этом утверждении есть рациональное зерно и подобную точку зрения разделяют очень многие, данная предпосылка таит в себе определенную опасность. Надо иметь в виду, что если вы хотите изменить поведенческий стереотип людей, подвергая сомнению занимаемую ими позицию и говоря что они должны видеть и чувствовать ситуацию не так, как они ее видят, вы исходите либо из того, что они не имеют права думать, как им нравится, либо из того, что раз они заняли эту позицию, то с ними «что-то не так». Безапелляционный подход не может вызвать ничего, кроме отторжения и желания защититься. И уж точно не стоит на него полагаться, если вы хотите изменить манеру поведения.

Позиция: «Вам следует ценить то, что вам хотят сказать ваши непосредственные подчиненные. Нужно быть к ним более внимательным, показать, что вы их поддерживаете».

Манера поведения: «Когда вы разговариваете с подчиненным, не отводите глаз. Прежде чем ответить, выдержите небольшую паузу».

Как вы думаете, какой совет скорее приведет к желаемому результату?

6. Важно понять, почему «трудный» клиент ведет себя именно так, а не иначе. (Нет.)

Попытка выяснить, даже «проникнуться» мотивацией других людей, часто оказывается не только безуспешной, но и вредной. На самом деле совершенно не имеет значения, почему кто-то чего-то хочет; значение имеет лишь то, что именно хочет ваш клиент, насколько его цель реальна и что ему мешает ее достичь. Как только вы начинаете углубляться в такие сложные материи, как *зачем* и *почему*, вы фактически вынуждаете человека всеми силами отстаивать и оправдывать свои желания. Здесь подразумевается, что в основе любого желания могут лежать как «хорошие», так и «плохие» мотивы. То есть вы выступаете в качестве судьи, а ваш клиент в качестве подозреваемого. Такие взаимоотношения трудно назвать продуктивными, особенно учитывая то обстоятельство, что клиент все равно будет стремиться удовлетворить свое желание и вам не удастся его переубедить.

7. Чем сильнее давить на клиента, тем скорее он сдастся. (Нет.)

В 1977 году Герман и Коренич ввели понятие, которое они назвали «синдром всемогущества». Они исходили из того, что многие руководители могут быть очень высокого о себе мнения и думать, будто любое их неодобрительное замечание относительно действий непосредственного подчиненного должно повергнуть последнего в трепет. Так постепенно складывается миф о «великом и ужасном», который оказывается достаточно живучим, поскольку незримо присутствует везде и всюду, причем он не изображает громовержца а ведет себя подчеркнуто вежливо. Отсюда подчиненный делает единственно возможный вывод: менеджер действительно всемогущ, нужно ничего не предпринимать, чтобы не навлечь на себя его гнев. Это миф двунаправленного действия, напоминающий феномен самосбывающегося прогноза, и он приводит к медленному угасанию организации. Поразительно, но многие консультанты также поддаются под ложное обаяние этих представлений. Они считают, что при четкой формулировке своей мысли им удастся, вне всякого сомнения, повлиять на клиента, и поэтому их должна волновать только техническая сторона вопроса.

Однако закон природы — действие рождает противодействие — пока еще никто не опроверг. Надо исходить из предпосылок, что если вы готовы прямо высказывать свое мнение и суждения и можете говорить о своем восприятии проблемы, то клиент достаточно рассудителен и самостоятелен для того, чтобы по необходимости рассмотреть альтернативную точку зрения или установить корректирующую обратную связь. Показывая тем самым уважение к своему клиенту, вы создаете основу для более тесного и продуктивного сотрудничества. Если же вы сомневаетесь в предпочтениях клиента, вы можете о них узнать до того, как начнете его консультировать.

8. Важно понять не то, что вас роднит с клиентом, а то, что отличает от него. (Да.)

Полноценные взаимоотношения всегда строятся на признании того факта, что все люди разные. Чем яснее вы обозначите свои расхождения во взглядах, тем выше вероятность того, что вам удастся найти точки соприкосновения и поддерживать нормальное взаимодействие на благо клиента так, как умеете делать *только* вы. При этом совершенно не важно, насколько отличается ваша позиция по тому или иному вопросу. Порой для того, чтобы добиться желаемого результата, контраст между вами и клиентом должен быть просто разительным. Так или иначе, до тех пор, пока консультация не выходит за границы некоей зоны, которую вы считаете допустимой для данного случая, тем больше вы сможете дифференцировать себя, найти отличия от клиента и тем самым добиться успеха. Общие взгляды могут касаться лишь определения целей вашей совместной работы и конечного результата.

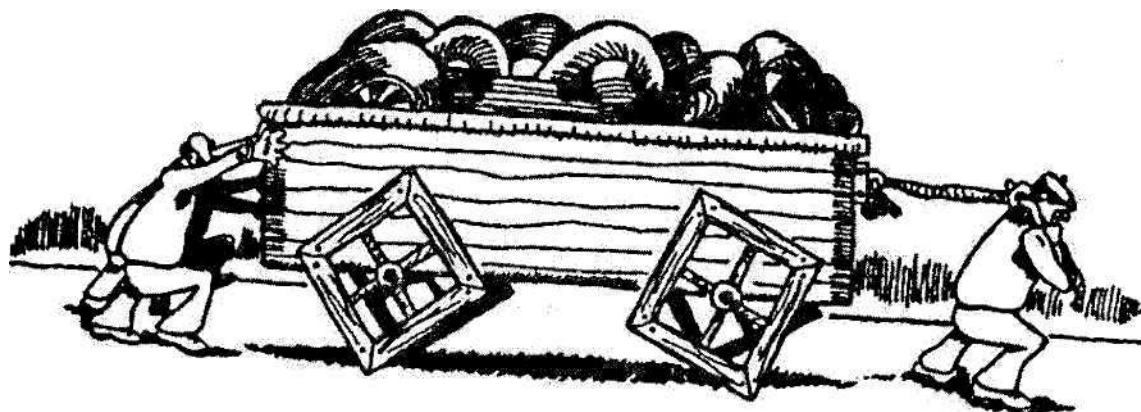
9. Нет таких свойственных человеку качеств, которые сами по себе можно было бы назвать плохими при любых обстоятельствах. (Да.)

Многие руководители становятся жертвами ложных предпосылок, когда проблема видится в том, что они собой представляют, а не в том, что они предпринимают. Слишком часто клиент стремится измениться сам, вместо того чтобы просто подкорректировать свое поведение. По этому поводу вышестоящее руководство обычно высказывается примерно следующим образом: «Вы слишком прямолинейны», «Вы слишком мягкий человек», «Вы слишком осторожны». Нетрудно заметить, что в некоторых ситуациях прямолинейность, мягкость или осмотрительность являются единственным возможным ответом на некий вызов, а все эти качества могут быть как положительными, так и отрицательными лишь в контексте конкретных обстоятельств. Точно так же простительно убийство если на вас набросился злобный комар, и ложь, если ваш босс вызывает вас на откровенность и просит говорить все, что вы о нем думаете.

Повторюсь, любое качество или поступок человека может интерпретироваться лишь в свете конкретных обстоятельств. Более того, негативно отзываясь о конкретном качестве человека, мы тем самым унижаем его как личность. Железное, непререкаемое правило консультанта может быть сформулировано так: если вы хотите и далее нормально взаимодействовать с клиентом, сосредоточьтесь на конкретных аспектах поведения и результатах этого поведения, ни в коем случае не затрагивая тех свойств характера, которые вынуждают человека поступать так или иначе.

10. Крайне важно чувствовать симпатию к клиенту, доверять ему. (Нет.)

Степень несогласия с подобной постановкой вопроса имеет явно выраженный, безусловный характер. Здесь не может быть никаких оговорок. Это не противоречит тому, что между клиентом и консультантом могут быть ненапряженные, почти доверительные отношения. Более того, если так и не удастся растопить лед взаимного подозрения и недоверия, работа будет затруднена, особенно сложно будет говорить на болезненные темы. Просто в своих взаимных симпатиях можно незаметно перейти некую невидимую грань, когда отношения становятся почти дружескими. При этом отношения «тренер—ученик», «наставник—подопечный» неизбежно предполагают существование этой границы, сохранение определенной дистанции. В противном случае вы рискуете утратить способность объективно смотреть на вещи, начнете воспринимать все лично и будете думать не о том, что лучше для клиента в сложившейся ситуации, а о том, что было бы лучше для вас, если бы вы оказались на его месте.



КВАДРАТНЫЕ КОЛЕСА. ПОЯСНЕНИЯ

Относительно данной иллюстрации можно сделать не менее 200 содержательных комментариев. Чтобы вы почувствовали некоторую свободу действий, вот наиболее загадочные комментарии:

«Квадратные колеса лучше, поскольку они лучше поддаются процессу утилизации».

«На резине хороший барбекю не получится».

«Квадратные колеса явно сделаны кем-то. . . из лиц противоположного пола...»

«Нам это не по душе — мы толкаем свою вагонетку на вершину».

«Применение круглых колес также бывает затруднено, поскольку они не снабжены резиной».

«На квадратных колесах не так быстро катишься вниз».

«Здесь не следует забывать и о тех, кто двигает эту машину: обрубите буксир, сбросьте все лишнее, — и все пойдет кувырком...»

Попробуйте «поиграть» с формулировками, предложенными ниже.

буксир (человек впереди);

последователи (люди сзади);

кузов;

трос;

квадратные колеса;

круглые колеса.

Буксир - может являться лидером или руководителем, представителем топ-менеджмента, или менеджером среднего звена, или нацеленными на 'движение вперед (реже в противоположном направлении) иными сотрудниками. Лидер испытывает множество неудобств из-за различных «ударов яростной судьбы» и тягот путешествия, которые передаются через буксирный трос. Тащить за собой такой тяжелый груз нелегко.

Трос - может быть настолько длинным, что лидер может и потерять всякую связь с реальностью. В конце концов, «из-за стола можно не разглядеть мира». В связи с этим лидер может проводить плохие, бестолковые реформы, руководствуясь самыми лучшими намерениями. На самом деле большинство руководителей трудно упрекнуть в отсутствии благонамеренности, однако это не противоречит тому, что они давно «не держат руку на пульсе» своей организации.

Последователи - представлены рядовыми сотрудниками и их непосредственными начальниками, которые ничего не видят из-за кузова и по мере движения ощущают на себе каждый ухаб и яму. Они, являясь двигателем, вынуждены полагаться на штурманские способности своего руководителя. Они не могут увидеть вещи в целом и не имеют ни малейшего представления ни о настоящем местоположении организации (кузова), ни о направлении движения, однако усердно трудятся, стараясь оправдать доверие. У них нет ни видения, ни ощущения перспективы, но они, несомненно, также руководствуются благими намерениями и тем самым продлевают агонию менеджмента.

Кузов - сам по себе кузов крепко сколочен, что достаточно точно характеризует базовые принципы, заложенные в основу практически любой организации. И этот компонент вполне отвечает своему предназначению. Однако его конструкция исключает возможность маневра — вещь довольно громоздкая и обладающая изрядной инерцией. К тому же новый-то кузов стоит недешево!

Квадратные колеса — это не что иное, как традиции организации, те способы, с помощью которых «мир вертится» испокон веков, системы и процедуры, которые определяют реакцию на инициативы в связи с обеспечением качества продукции, или обслуживания, или любыми другими проблемами, которые

³ Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии – СПб.: Питер, 2006. –С. 301-310

имеют значение для данной группы. Для части организаций этот образ реально и весомо воплощается в конфликтах подразделений или функциональных служб или отражает общую практику развития организации, движение которой вперед нельзя назвать легким.

Круглые колеса - олицетворяют собой новые идеи, которые могут стать основой инноваций или глубокой модернизации. Важно отметить, что этот источник находится в самой организации. У организации уже есть нормальные колеса, просто ими умеют пользоваться лишь отдельные, «образцовые» сотрудники!

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ БАНКА⁴ "ВОЗРОЖДЕНИЯ И РАЗВИТИЯ"

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА "ВОЗРОЖДЕНИЯ И РАЗВИТИЯ"

Содержание этого раздела составлено на основе интервью. Респондентами были работники разных уровней квалификации Пензенского банка "Возрождения и развития".

Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации, и банка, в частности. Но под организационной культурой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику и проведение совместного отдыха с руководством.

Среди положительных черт организационной культуры банка "Возрождения и развития" можно выделить:

1. Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

2. Традицию отмечать День Рождения банка;

Символику банка, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;

Комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);

Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.

Запись на видеофильмы основных событий в жизни банка: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.

7. Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своего банка, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Конечно же есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относятся отсутствие:

Закреплённых письменно правил поведения;

Рекламного слогана или лозунга;

Легенд и мифов о банке и его создателях;

Конкурсов профессионального мастерства;

Кодекса чести сотрудника банка;

Собственной столовой или буфета;

Медицинского или оздоровительного центра;

Униформы или даже каких-то её деталей.

Большинство этих недостатков обусловлено небольшим количеством работников (чуть больше 20), или сравнительно небольшой историей банка (4 года). Пока не резонно строить свою собственную столовую или проводить конкурсы профессионального мастерства, тем более, что работников одной профессии и квалификации всего 1-2 человека.

На основании полученных экспериментально данных, можно сделать вывод, что в целом, Пензенский банк "Возрождения и развития" обладает основными составляющими организационной культуры.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ БАНКА ПО ГЛАВНЫМ ПАРАМЕТРАМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Анализируя ответы сотрудников банка, можно прийти к некоторым выводам.

Параметр "**дистанция власти**" определяется по вопросам № 1, 2, 3. В данном банке он имеет среднее значение: большинство подчинённых редко выражают несогласие с руководством (80 %), хотя и предпочли бы работать с руководителем консультативного типа (70 %), а при ответе на вопрос: "Каков реальный тип вашего руководителя?" мнения разделились ровно пополам. Поэтому по этому параметру очень сложно оценить организационную культуру банка и сказать о каких-то его характерных чертах, но ориентируясь ещё на некоторые данные можно сказать, что для банка "Возрождения и развития" характерно завышенное значение

⁴ Сащенко Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации // Юность науки. Секция экономики. Обнинск, 2000.

данного параметра, что свидетельствует о том, что в банке придерживаются следующих мнений:

- 1) неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;
- 2) иерархическое устройство - это природное неравенство;
- 3) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 4) подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей;
- 5) высшее руководство недоступно;
- 6) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву;
- 7) тенденция к централизации;
- 8) организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды;
- 9) большое количество управляюще-контролирующих сотрудников;
- 10) большая дифференциация заработной платы;
- 11) низкая квалификация сотрудников низшего уровня;
- 12) "белые воротнички" обладают более высоким статусом по сравнению с "синими воротничками".

Параметр "**тенденция к избежанию неопределённостей**" определяется через ответы на вопросы № 4, 5, 6: большинство сотрудников считает, что нормы и инструкции нельзя нарушать (60 %); все хотят работать в этом банке ещё очень долго (95 %); многие часто испытывают стресс на работе (45 %). Таким образом, это-параметр имеет явно завышенное значение, что сопрягается со следующими чертами:

- 1) у работников большая тревога за будущее;
- 2) большая сопротивляемость изменениям;
- 3) стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- 4) работники отдают предпочтение крупным организациям;
- 5) низкая мотивация на достижение целей;
- 6) боязнь неуспеха;
- 7) слабая готовность к риску;
- 8) предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца;
- 9) руководитель должен быть экспертом в сфере управления;

правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться;

конфликты в организации нежелательны;

соревнования и конкуренция между сотрудниками не

приветствуется;

- 13) меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими;
- 14) неготовность к определенной работе;
- 15) руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своём стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность;
- 16) низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Показатель "**индивидуализм-коллективизм**". Анализ данного параметра проводится на основе ответов на вопросы № 7, 8, 9 и 10. Все 100 % сотрудников ответили, что для них чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, 65 % посчитали важным жить в приемлемом районе, 85 % опрошенных большое значение придают приемлемым условиям труда и 90 % респондентов считают важным работать в коллективе где люди хорошо взаимодействуют друг с другом. Таким образом, параметр индивидуализм-коллективизм имеет также среднее значение, но всё же, на мой взгляд банк "Возрождения и развития" ближе индивидуалистическому типу организаций, которые характеризуется следующими чертами:

- 1) сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;
- 2) предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;
- 3) сотрудники считают, что могут надеяться только на себя;
- 4) функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого;
- 5) продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;
- 6) продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной "стоимости" индивида;
- 7) руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, что стимулирует активность подчинённых сотрудников и групп;
- 8) социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны;
- 9) отношения между администрацией и служащими основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника;
- 10) оценивается прежде всего не сам человек, а его деятельность;
- 11) делает основной упор на формально-деловой принцип и таким образом, реализует

принцип равенств в отношении всех направлений деятельности и контактов.

Параметр "**мужественность-женственность**" оценивается по результатам ответов на вопросы № 8, 11, 12, 13. 85 % сотрудников придают большое значение возможности продвижения по службе, 80 % считают важным возможность работы в данном банке так долго, как хочешь и 95 % опрошенных хотят всегда быть курсе достижений научно-технического прогресса. Поэтому, можно сделать вывод, что организационная культура банка ближе к мужскому типу, который характеризуется следующими ориентациями:

- 1) успех - единственное, что значимо в жизни;
- 2) надо стремиться всегда быть лучшим;
- 3) независимость;
- 4) максимально реализовывать свои претензии;
- 5) решения принимаются на основе рационального размышления (логика);
- 6) мужчина должен доминировать в любой ситуации;
- 7) жить ради работы;
- 8) уважать тех, кто добился успеха;
- 9) важным являются деньги и хорошие материальные условия.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОРРЕКТИРОВКЕ ЗНАЧЕНИЙ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Итак, Пензенский банк "Возрождения и развития" обладает организационной культурой мужского индивидуалистического типа, которая имеет завышенное значение параметра "дистанция власти" и высокое значение параметра "стремление к избежанию неопределённости". В целом, это довольно хорошее сочетание но и здесь можно дать несколько практических рекомендаций для руководителей и сотрудников.

По изменению значения первого параметра "дистанция власти" один лишь совет: перераспределит власть в организации:

- 1) уменьшить количество управленческого персонала;
- 2) уменьшить разницу в заработной плате между руководством и простыми сотрудниками;
- 3) давать больше свободы работникам, чаще выслушивать их мнения и стараться действовать, учитывая предложения работников;
- 4) все работники должны обладать одинаковыми правами, независимо от статуса;
- 5) повысить квалификацию сотрудников низшего уровня и в последующем более внимательно относиться процедуре найма персонала.

Для того, чтобы изменить значение второго параметра "тенденция к избежанию неопределённости" можно использовать следующие рекомендации:

- 1) чаще идти на риск;
- 2) установить различные критерии для подбора руководителей и рядовых сотрудников;
- 3) повышать мотивацию на достижение целей;
- 4) не избегать конфликтных ситуаций, т.к. при этом проблема остаётся нерешённой;
- 5) усилить конкуренцию между сотрудниками.

Третий параметр "коллективизм - индивидуализм". Для того, чтобы развить коллективистические чувства организации можно использовать следующие рекомендации:

- 1) предприятие должно оказывать большее влияние на своих служащих;
- 2) оказывать помощь сотрудникам, оказавшимся в сложной ситуации;
- 3) работники же, в свою очередь тоже должны всячески помогать своей организации;
- 4) взаимодействие на предприятии должно основываться на чувстве долга;
- 5) осуществлять продвижение исключительно внутри организации;
- 6) при повышении в должности учитывать стаж работы.

По корректировке четвёртого параметра "мужественность-женственность" можно предложить следующие рекомендации:

- 1) приветствовать солидарность;
- 2) различие между полами не должно влиять на занятие властных позиций;
- 3) надо сочувствовать неудачникам.
нужно работать, чтобы жить, а не жить, чтобы работать
- 5) главным должно стать получение морального, а не материального удовлетворения от работы.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКА

Банк не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора необходимых умений навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данного банка, не выбирают определенные отношения к своей работе, к своему банку, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды нормы поведения, правила организации и создают корпоративную культуру банка. К ведущим факторам определяющим корпоративную культуру конкретного банка, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется

в виду отношение к клиентам, госорганизациям, стремление к мировым стандартам расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Успех банка может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитием их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, ел ведущие специалисты и опытные "кадровые" работники.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия для решения задачи формирования организационной культуры.

- Чёткий ритуал организации приёма в банк новых сотрудников (вручение в день приёма на работ; буклета о банке, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы в банке, включая закрепление наставников; обучение новичков).
- Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников банка, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии (прежде всего, массовых - кассир, бухгалтер-операционист менеджер и др.), возможно определение "человека года" банка. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи.
- Планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, передвижении).
- Создание сети школ, лицей для обучения детей сотрудников банка (с особо качественной программой обучения, получением банковских специальностей).
- Установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в банке определённое число лет, например, 5 и более.
- Расширение ассортимента услуг, оказываемых службами банка (юридической, информационной, технической, транспортной, расчётно-кассовой и др.) своим сотрудникам.
- Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников банка (часы, галстуки, записные книжки и пр.).
- Установление Дня рождения банка со статусом выходного дня сотрудников (по возможности).
- Расширение долгосрочного кредитования по крупным покупкам и вложениям (обучение, лечение сотрудников).
- Создание собственного медицинского центра и центра отдыха.
- Установление ритуалов Дней рождений подразделений банка, поддержка коллективных выездов на отдых (с участием руководителей банка).
- Учреждение музея банка, ведение перечня интересных дел, создание видеоматериалов о банке.
- Поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.
- Регулярное информирование сотрудников филиалов и представительств о достижениях в работе банка (один из хороших вариантов - направление видеозаписи с выступлением руководителей банка с подведением итогов, оценкой работы и т.п.).
- Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников банка (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к банку, с которым связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в нём долго и плодотворно.

Ниже представлен расчет экономии средств за счет уменьшения **текучести кадров**.⁵

Компания	300 сотрудников
Текучесть 13% в квартал	39 сотрудников
Средняя заработная плата одного сотрудника	6000 у.е.
Стоимость замены одного сотрудника	4000 у.е.
Сумма затрат на замену персонала в квартал	156000 у.е.
При сокращении текучести на 3%	30 сотрудников
Сумма затрат на замену персонала в квартал при текучести 10%	120000 у.е.
Общая экономия	36 000 у.е.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров.

Службы по управлению персоналом в реальности редко учитывают полную сумму расходов на замещение. Между этим затраты можно сравнить с айсбергом, где видимая часть составляет лишь одну треть от нее.

Очевидные расходы	"Скрытые" расходы
Старый сотрудник: - последняя заработная плата и бонусы - оплата отпуска - льготы, сохраняющиеся у сотрудника Новый сотрудник: - подача объявления о вакансии или оплата услуг рекрутингового агентства - проведение интервью - оценка - проверка рекомендаций - заработная плата - адаптация - обучение	Старый сотрудник: - снижение производительности из-за ухудшения психологического климата в коллективе - финальное интервью Новый сотрудник: - организация процесса поиска и отбора, адаптации нового сотрудника : - потеря базы знаний и человеческого капитала - потеря клиентов - цепочка увольнений

⁵ Щекин Г. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП, 2002. – 832 с.

Договор оказания консультационных услуг⁶

г. Москва

200 г.

Настоящий Договор (далее - "Договор") заключен между Представительством Корпорации (название) в лице директора (имярек), действующей на основании положения (устава), далее именуемым "Заказчик", с одной стороны, и Пригожиным Аркадием Ильичом, далее именуемым "Исполнитель", с другой стороны, о нижеследующем.

1. Предмет Договора

1.1. В соответствии с настоящим Договором Исполнитель обязуется оказывать Заказчику услуги, указанные в Приложении 1 ("Объем работы") к настоящему Договору и именуемые в дальнейшем "услуги", а Заказчик обязуется оплатить эти услуги в порядке и на условиях, определенных в Договоре.

1.2. Для выполнения работ по настоящему Договору Исполнитель имеет право привлекать услуги третьих лиц (субподрядчиков) только после согласования с Заказчиком. При этом Исполнитель отвечает перед Заказчиком за действия привлеченных им лиц (субподрядчиков) как за свои собственные действия.

2. Стоимость услуг и порядок расчетов

2.1. За услуги, предоставляемые по настоящему Договору, Заказчик выплачивает Исполнителю денежное вознаграждение в российских рублях, эквивалентное ... долларов США в соответствии с бюджетом проекта, указанным в Объеме работ (Приложение 1 к настоящему Договору). Сумма выплачиваемого денежного вознаграждения включает в себя все обязательные выплаты в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Выплата денежного вознаграждения по настоящему Договору осуществляется в следующем порядке:

2.2. До начала работ в соответствии с бюджетом проекта, предусмотренным Объемом работ (Приложение 1), Заказчик производит авансовый платеж в размере 50% от стоимости работ по этапу.

2.3. После подписания Заказчиком соответствующего акта сдачи-приемки работ по оказанию услуг Заказчик обязан выплатить Исполнителю полную одобренную стоимость услуг за вычетом авансового платежа. Указанная сумма должна быть переведена Заказчиком на банковский счет Исполнителя, указанный в п. 7 настоящего Договора, в течение 7 (семи) банковских дней с момента подписания акта сдачи-приемки работ или выдана наличными из кассы Заказчика. В случае если Заказчик откажется принять работу, указанную в акте сдачи-приемки, Заказчик обязан представить Исполнителю письменный мотивированный отказ в течение 7 (семи) рабочих дней с даты представления Исполнителем акта сдачи-приемки.

2.4. Все платежи по настоящему Договору производятся в российских рублях. Средства аванса начисляются в течение 10 дней с момента подписания Договора, а по окончательному расчету - в день подписания акта сдачи-приемки.

3. Обязанности Сторон

Исполнитель обязуется:

3.1. Полностью и в срок оказать услуги, указанные в Приложении 1 к настоящему Договору.

3.2. Предоставить Заказчику документы, предусмотренные обязательствами Исполнителя по отчетности (Приложение 2 к Договору), в сроки, указанные в Приложении 2 к настоящему Договору.

⁶ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003. - С 185

3.3. Во время действия настоящего Договора и в течение двух лет после его окончания без предварительного письменного согласия Заказчика не разглашать конфиденциальную информацию по настоящему Договору и оказанным услугам.

3.4. Осуществить доработку отчетов в случае наличия обоснованных замечаний Заказчика в согласованные сроки.

Заказчик обязуется:

3.5. До начала работ произвести авансовый платеж в размере 50% от стоимости работ по этапу.

3.6. Рассмотреть представленные Исполнителем отчеты в сроки, указанные в Приложении 2 к настоящему Договору, и в случае соответствия этих отчетов Приложениям 1 и 2 подписать акт приемки-сдачи работ.

3.7. Осуществить оплату услуг Исполнителя на условиях, указанных в настоящем Договоре, в размере, предусмотренном в п. 2 настоящего Договора.

4. Ответственность Сторон

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору Заказчик и Исполнитель несут имущественную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

4.2. В случае если Исполнитель задержит предоставление отчетов, указанных в Приложении 2 к настоящему Договору, на срок более двух месяцев, Исполнитель осуществляет возврат аванса Заказчику на условиях, определенных действующим законодательством РФ.

5. Разрешение споров

5.1. Все споры и разногласия по настоящему Договору, в т. ч. связанные с его нарушением, прекращением или недействительностью, разрешаются в Арбитражном суде г. Москвы в соответствии с правилами и процедурами этого Арбитражного суда.

6. Прочие положения

6.1. Все отчеты и другой материал, подготовленные Исполнителем для Заказчика в рамках настоящего Договора, являются собственностью Заказчика и не могут быть использованы Исполнителем в коммерческих целях без письменного разрешения Заказчика. При использовании результатов в научных и других публикациях Исполнитель обязан указать, что они получены в рамках Программы... Исполнитель не имеет права целиком публиковать результаты работ по Договору без письменного согласования с Заказчиком.

6.2. Настоящий Договор считается заключенным с момента подписания его сторонами и действует до...

6.3. Заказчик имеет право расторгнуть настоящий Договор без выплаты каких-либо компенсаций в случае просрочки Исполнителем сроков представления отчетов, указанных в Приложениях 1 и 2 к Договору, более чем на два месяца или невыполнения Исполнителем условий по доработке отчетов, указанных в п. 3.1 (г) настоящего Договора. При этом Исполнитель осуществляет возврат аванса на условиях, определенных действующим законодательством РФ.

6.4. Все изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями сторон и являются неотъемлемой частью настоящего Договора.

6.5. Настоящий Договор составлен в двух подлинных экземплярах: первый экземпляр - для Заказчика, второй экземпляр - для Исполнителя.

6.6. Неотъемлемыми частями настоящего Договора являются следующие Приложения:

- Приложение 1 - Объем работ;
- Приложение 2 - Обязательства Исполнителя по отчетности;
- Приложение 3 - Акт приемки-сдачи работ.

7. Юридические адреса сторон и банковская информация

Заказчик
Представительство корпорации

Исполнитель
Пригожин Аркадий Ильич

Подписи сторон
Заказчик
Директор Представительства корпорации

Исполнитель
Пригожин А.И.

Приложение 1

к Договору № _____

от " " г.

Объем работ

I этап

I. Разработка стратегического управления

Предполагается передать руководителям и сотрудникам организации методологию и процедуры работы над стратегией организации, с помощью и участием консультанта разработать методiku и методологию стратегического управления в организации, подготовить переход на самостоятельный режим стратегического управления.

Этапы

1. Сравнительный анализ стратегического управления, стратегического планирования, долгосрочного планирования, оперативного управления.
2. Анализ соотношения матриц угроз и возможностей применительно к данной организации.
3. Ориентирование по векторам стратегии, анализ конкурентной среды, ее тенденции, фокусы конкуренции, ситуации на "центральном ринге".
4. Работа над образом желаемого будущего (VISION), миссией организации.
5. Разработка отраслевых политик, их стадирование и согласование. Результатом этой работы будет текст, описывающий стратегию организации и действующую систему стратегического управления в ней.

II. Определение служебных функций подразделений и работников

Предполагается обучить руководящий состав организации новым методам определения и формулирования функций с целью максимального их соединения с целями организации и согласования между собой.

Этапы

1. Анализ существующих должностных инструкций, положений об отделах и службах, выявление их достоинств и недостатков.
 2. Обсуждение т. н. "продуктного" подхода к разработке подобных документов, его методического обеспечения. Принципы его применения в других организациях различного профиля.
 3. Разработка функций некоторых подразделений и работников данной организации. Практическое освоение новой методики.
- Результатом этой работы будет описание модернизированных функций, обеспечивающих оптимизацию организационной структуры.

III. Мотивирующая оценка персонала

Предназначена для мотивационной поддержки исполнения и развития служебных функций подразделений и работников, для соединения мотивации и оценки персонала в одном процессе. Предполагается передать руководству организации методологию процедуры максимальной интеграции интересов работников с общефирменными целями применительно к конкретной стадии и приоритетам развития организации.

Этапы

1. Анализ существующей в организации практики мотивации персонала, выявление ее возможностей и ограничений.

2. Освоение методики мотивирующей оценки в привязке к определенным функциям и категориям работников.
3. Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразделений данной организации.
4. Апробация и корректировка механизма мотивирующей оценки. Результатом этой работы будет внедрение динамической системы мотивирующей оценки, используемой и корректируемой «на ходу» массированных и дорогостоящих аттестаций.

IV. Формирование корпоративной культуры в организации

Предполагается консультационными методами сформировать в организации систему ценностей и норм, объединяющих персонал вокруг общефирменных целей.

Этапы

1. Обсуждение современных взглядов на корпоративную культуру в организации, их практической ценности.

Типы корпоративных культур.

2. Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирменные нормы и ценности).

3. Апробация этих норм и ценностей в разных игровых и реальных ситуациях.

4. Командообразование в организации (принципы и задачи формирования управленческих и исполнительских команд, внутрикомандные роли, правила и стадии работы, критерии эффективности команд и т. д.).

В результате этой работы:

- а) будет разработан текст, описывающий принятые и одобренные нормы и правила корпоративного поведения;
- б) организация получит более высокий уровень сплоченности персонала, его активности и креативности.

II этап

Написание итогового отчета, содержащего рекомендации для последующего его использования.

Приложение 2

к Договору № _____

от " " г.

Обязательства Исполнителя по отчетности

Исполнитель предоставляет Заказчику следующие отчеты. Отчеты должны быть представлены вместе с актом сдачи-приемки.

I этап

Финансовый отчет по I этапу

Результирующие документы:

1. Текстовое описание рекомендованной стратегии управления в организации.
2. Описание функций сотрудников организации с выходом на оптимизацию организационной структуры.
3. Описание динамической системы оценки мотивации персонала.
4. Описание норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирменные нормы и ценности).

Отчет по I этапу должен быть предоставлен не позднее "___"___200__ г.

II этап

Финансовый отчет по II этапу

Итоговый отчет о проведенных консультациях, содержащий рекомендации.

Итоговый отчет должен быть представлен Заказчику не позднее "___"___

200__ г. и включать в себя перечень услуг и список документов, разработанных в ходе выполнения работ согласно Договору.

Итоговый отчет должен быть представлен Заказчику в двух экземплярах в виде печатного материала и на магнитных носителях информации 3.5" 1.44 Mb.

Факт представления Итогового отчета оформляется актом передачи отчета, который подписывается Исполнителем и Заказчиком.

Факт одобрения Итогового отчета оформляется актом приемки-сдачи работы, который подписывается

Исполнителем и Заказчиком.

В течение двух недель после получения содержательного и финансового отчетов Заказчик имеет право предъявить Исполнителю свои претензии и замечания по Отчетам в письменном виде.

В течение двух недель Исполнитель на основании претензий и замечаний Заказчика обязан провести доработку Отчетов. Если качество вновь представленного Отчета не удовлетворяет требованиям Заказчика, Заказчик оставляет за собой право приостановить работу по реализации задания и задержать оплату услуг до получения Отчета, подготовленного в соответствии с Объемом работ (Приложением 1) и Обязательствами Исполнителя по отчетности (Приложение 2).

Заказчик

Исполнитель

SWOT-анализ Территориального центра социального обслуживания населения

АНКЕТА

Инструкция: Мы предлагаем вам принять участие в опросе, направленном на выявление общих направлений развития деятельности Территориального центра. Нам очень важно мнения каждого работника Территориального центра.

Своими искренними и откровенными ответами на вопросы Вы примите активное участие в развитии Территориального центра.

На каждое из утверждений ответьте одним из предложенных вариантов ответов. Для этого поставьте галочку в соответствующей колонке.

Благодарим за участие!

I. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ЦЕНТРА

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке

нет	может	да
	быть	

1. Мы, как организация, оказываем полноценную социальную помощь населению
 2. Наши сотрудники располагают информацией, имеют такие навыки общения, которые позволяют оказывать социальную поддержку населению
 3. Мы способны оперативно реагировать на запросы нуждающихся людей
 4. Мы располагаем достаточными финансовыми ресурсами
 5. Мы являемся носителями и распространителями нравственных гуманистических ценностей
 6. Мы пользуемся хорошей репутацией среди людей, которым оказываем помощь
 7. Мы располагаем продуманной системой оказания социальной помощи
 8. Мы оказываем помощь только нуждающимся людям, а не тем, кто фальсифицирует социальное неблагополучие
 9. В какой-то степени мы уверены в необходимости работы территориального центра
 10. Люди, которых обслуживают наши социальные работники, доверяют нашей организации
 11. О нас знают, практически все, кто нуждаются в помощи
 12. Нас отличает стабильность и надежность
 13. Организация управления территориальным центром предоставляет социальным работникам необходимые условия для обслуживания нуждающихся людей
 14. У нас необходимое количество подготовленных сотрудников
 15. Наши сотрудники оказывают заботу и внимание социально незащищенным людям
- Всего

II. СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ЦЕНТРА

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке

нет	может	да
	быть	

1. У нас нет четкой программы мероприятий для оказания социальной поддержки
2. Наши работники чувствуют себя не уверенно при работе с населением
3. Аппарат управления организации страдает от недостатка талантов и поверхностного мышления
4. Нам не хватает ряда ключевых знаний (или не хватает квалификации)
5. Нам неприятен контроль и наставления наших непосредственных руководителей
6. Практическая реализация замысла «адресной помощи каждому конкретному человеку» отличается отсутствием реальных достижений
7. Мы находимся под гнетом внутренней нестабильности нашей организации
8. Мы огорчены тем, что наш труд низко оплачивается
9. Наши работники акцентируют внимание только на материальной стороне социальной помощи
10. Наш имидж у населения довольно слабый
11. Деятельность территориального центра не соответствует существующим стандартам (нагрузка, социально-правовая защищенность, оплата труда и т.д.)
12. Мы не способны профинансировать обходимые потребности незащищенных слоев населения
13. Нашим сотрудникам часто приходится подавлять раздражение или скрывать обиду и огорчения из-за недостаточной организации труда
14. Люди, которым мы оказываем помощь, нам не доверяют

15. Нашим сотрудникам не хватает уверенности, чтобы проявлять активность, отстаивать свои трудовые интересы в аппарате управления

Всего

III. БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке

нет может да
быть

1. Мы можем расширить предоставление необходимых социальных услуг нуждающимся людям
 2. Мы можем более качественно обслуживать тех людей, которые состоят на учете в территориальном центре
 3. Формировать участки обслуживания следует по территориальному принципу
 4. У нас есть возможность повышения квалификации или дальнейшего обучения
 5. При формировании участков обслуживания следует учитывать не территориальный принцип, а степень двигательной активности (степень тяжести) обслуживаемого контингента
 6. Подбор сотрудников согласно квалификационным требованиям даст возможность улучшить работу территориального центра
 7. О нас узнает все большая часть населения
 8. Финансирование социальной сферы более благоприятное, чем раньше
 9. Упрощение системы контроля со стороны аппарата управления создает благоприятные условия для оказания социальной помощи населению
 10. Отношение населения к социальной службе становится более доверительной
 11. Мы можем более полно удовлетворить потребности граждан, если повысим компетентность в общении и гибкость поведения
 12. Выработаем такие системы контроля, которые позволили бы обеспечить трудовую дисциплину и правовую защиту сотрудников
 13. Используем дополнительное материальное стимулирование (доплаты, надбавки, оздоровление и т.д.) сотрудников
 14. В средствах массовой информации будем шире оповещать об акциях, проводимых территориальным центром
- Всего

IV. УГРОЗЫ

Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке

нет может да
быть

1. Внутренняя разобщенность структурных подразделений территориального центра не позволяет организовать полноценную работу социального работника
 2. Работники неудовлетворены материальным стимулированием своего труда
 3. Работники перестают проявлять заботу, внимание к тем, кому они оказывают услуги, утрачивают нравственные гуманистические ценности
 4. Есть негативные изменения с точки зрения финансирования социальной службы
 5. Требования со стороны аппарата управления становятся весьма обременительными
 6. На развитие службы отрицательно влияет отсутствие условий для профессионального роста сотрудников и возможности перспектив продвижения по службе
 7. Отсутствие высококвалифицированных работников не позволяет усовершенствовать работу территориального центра
 8. Недостаточная социально-правовая защищенность социальных работников
 9. Отсутствует профилактическая поддержка состояния здоровья и оздоровление вследствие контакта с населением, относящимся к группе риска
 10. Сотрудники территориального центра чувствуют себя не уютно в своем коллективе, в общении с администрацией
 11. Сотрудники территориального центра неудовлетворены уровнем своей квалификации
- Всего

Тест Херцберга. Бланк фиксации результатов.

ФИО _____ Возраст _____ Пол _____
 Дата проведения исследования _____

Инструкция: «Вам будут предложены пары утверждений. Ваша задача – выбрать то утверждение, с которым Вы согласны и отметить одну из цифр 1, 2, 3 в зависимости от степени Вашего согласия с данным утверждением (1 – скорее согласен, чем не согласен, 2 – согласен, 3- полностью согласен, или 0 – не знаю)».

1	Для каждого человека важна оплачиваемая работа	3	2	1	0	1	2	3	Каждый человек предпочтет признание и похвалу
2	Предпочтительны хорошие отношения с руководством	3	2	1	0	1	2	3	Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности
3	Важно иметь хорошие отношения с руководством	3	2	1	0	1	2	3	Важно выполнять интересную и содержательную работу
4	Главное получить повышение по должности	3	2	1	0	1	2	3	Важнее всего высокооплачиваемая работа
5	Лучше получать признание и вознаграждение	3	2	1	0	1	2	3	Лучше делать значительную со своей точки зрения работу
6	Главное для человека — коллектив, в котором он работает	3	2	1	0	1	2	3	Каждый предпочитает иметь интересную работу
7	Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения	3	2	1	0	1	2	3	Лучший стимул в работе — хорошая зарплата
8	Важнее всего иметь хорошие отношения с директором	3	2	1	0	1	2	3	Важнее всего высокая заработная плата
9	Для любого предпочтительна ответственная должность	3	2	1	0	1	2	3	Для человека в работе главное общественное признание
10	Обычно человека стимулирует признание значимости его работы	3	2	1	0	1	2	3	Для человека важен коллектив единомышленников
11	Предпочтительно делать сложную и содержательную работу	3	2	1	0	1	2	3	Предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу
12	Каждый согласится выполнять высокооплачиваемую работу	3	2	1	0	1	2	3	Более ценно быть успешным в работе
13	Более всего стимулирует человека то, что человек работает в коллективе единомышленников	3	2	1	0	1	2	3	Более всего стимулирует возможность делать ответственную работу
14	Важнее делать ответственную работу	3	2	1	0	1	2	3	Каждого больше интересует возможность сделать карьеру
15	Важнее всего удачи в работе	3	2	1	0	1	2	3	Важнее всего общественное признание
16	Поддержка коллег важнее отношений с директором	3	2	1	0	1	2	3	Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег
17	Важна ответственная работа, даже если она неинтересна	3	2	1	0	1	2	3	Важна содержательная, интересная работа
18	Каждый предпочтет хорошие отношения с руководством	3	2	1	0	1	2	3	Лучше иметь признание и поощрение
19	Если менять работу, то только потому, что нет возможности карьерного роста.	3	2	1	0	1	2	3	Если менять работу, то только потому, что нет возможности реализовать себя и достигнуть чего-либо
20	Важнее достигнуть успеха, чем иметь хорошие отношения с руководством	3	2	1	0	1	2	3	Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе
21	Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе	3	2	1	0	1	2	3	Лучше принять повышение по должности, даже если это ухудшит отношения с руководством
22	Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвигаться в должности	3	2	1	0	1	2	3	Каждый предпочтет возможность повышения, даже если придется покинуть интересную работу
23	Лучше работать в хорошем коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается	3	2	1	0	1	2	3	Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно
24	Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет успеха	3	2	1	0	1	2	3	Лучше достигнуть успеха в работе, чем нести большую личную ответственность
25	Лучше получить признание за работу в	3	2	1	0	1	2	3	Лучше получить повышение в должности,

	настоящее время, чем получить повышение по должности								даже если не получишь признание на новом месте работы
26	Каждый предпочитает остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем повышение в должности с переводом	3	2	1	0	1	2	3	Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами
27	Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем делать более интересную, на которой возможны неудачи	3	2	1	0	1	2	3	Предпочтительна работа интересная, даже если невозможно справиться с ее объемом, чем скучная
28	Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами	3	2	1	0	1	2	3	Лучше иметь всегда успех на работе, даже если нет поддержки коллег

Методика Л. Костянтина (шкалы организационных парадигм – OPS)

Каждый блок шкалы состоит из начального утверждения, за которым следует четыре различные фразы, позволяющие завершить его. Сначала прочитайте все четыре фразы, затем решите для себя, какая фраза наиболее соответствует описываемой организации. На “ОТВЕТНОМ БЛАНКЕ” в блоке с соответствующим номером вопроса, обведите кружком цифру “1” стоящую вместе с латинской буквой, соответствующей такому же обозначению выбранной Вами фразы в опроснике. Затем решите, какая фраза соответствует описываемой Вами организации, какой Вы хотели бы ее видеть в идеале, и обведите кружком цифру “+1”, соответствующую латинскому обозначению фразы в опроснике. В каждом наборе из четырех фраз обведите только одну цифру “1” для реальной ситуации и только одну цифру “+1” для желательной (идеальной) ситуации.

Заполните все 25 блоков, отмечая в каждом случае один наиболее соответствующий выбор. Не пропускайте ни один из блоков, пожалуйста. Когда Вами будут заполнены все 25 утверждений, Вы можете приступить к обработке и интерпретации данных по шкале OPS.

-
1. Наша организация направляется.....
- A. сильным руководством
 - B. свободной инициативой
 - C. всесторонними обсуждениями
 - D. согласием с общей идеей
-
2. Проблемы решаются на основе.....
- W. открытого взаимодействия
 - X. ясного и сосредоточенного продумывания
 - Y. исходного согласия с целями и задачами
 - Z. индивидуального творчества
-
3. Лидерство основывается на.....
- P. наличии авторитета и признании
 - Q. созданию разделяемых взглядов о направлении общего движения
 - R. власти и положении
 - S. содействию контактам и сотрудничеству
-
4. С хроническими проблемами справляются с помощью
- A. укрепления руководства и следования правилам
 - B. поиска новых творческих подходов
 - C. более напряженных дискуссий и выработки способов решения
 - D. не придания им значения и отказа от обсуждений
-
5. Повседневная работа
- P. выполняется и видоизменяется каждым по - своему
 - Q. осуществляется обычно сама собой при минимальном вмешательстве в нее
 - R. зависит от неизменности курса и активности руководства
 - S. постоянно перепроверяется для большего совершенства
-
6. Функции и ответственность.....
- W. разделяются и сменяются по мере необходимости
 - X. предписываются и закрепляются
 - Y. реализуются с почти автоматической точностью
 - Z. получаются такими какими их делают люди
-
7. Способы выполнения дел.....
- A. основываются на том, что говорит ответственное лицо
 - B. это предмет свободного выбора
 - C. регулярно пересматриваются и усовершенствуются
 - D. так или иначе складываются сами по себе
-
8. Предпочтительно делать что-либо
- P. с оригинальностью и изобретательностью
 - Q. в соответствии с общими целями задачами
 - R. придерживаясь прецедентов и принятой практики
 - S. практично и в соответствии с имеющимися обстоятельствами
-
9. Конфликт с руководством
- W. вскрывается для открытого его разрешения
 - X. сдерживается и контролируется
 - Y. не замечается или игнорируется
 - Z. принимается как проявление индивидуальности
-
10. В кризисных ситуациях Вас ожидает
- A. следование установленным правилам и предписанным действиям
-

В. проявление индивидуальной инициативы и творческих действий
С. анализа ситуаций и кооперативных действий следование "автопилоту" и работы параллельно с другими

11. Внешние воздействия встречаются

- P. постоянными изменениями и инновациями
 - Q. выработкой общего представления о них
 - R. сохранением стабильного и неизменного курса
 - S. гибким приспособлением к требуемым условиям
-

12. Желания и интересы отдельных людей

- W. согласуются с интересами организации путем договоренностей
 - X. подчиняются интересам организации
 - Y. оцениваются по степени их согласованности с целями организации
 - Z. считаются более важными, чем интересы организации
-

13. Руководство

- A. определяет лидеров и возможные направления развития
 - B. дает людям возможность делать вещи так, как они считают нужным
 - C. действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
 - D. задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство
-

14. Разногласия и конфликт

- W. считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
 - X. угрожают стабильности организации и мешают работе
 - Y. отражают факт расхождения с общими целями и задачами
 - Z. являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий
-

15. Коммуникации (общение)

- A. являются формальными и подчиняются правилам
 - B. меняются по интенсивности и непредсказуемы
 - C. открыты и насыщены
 - D. ограничены и несущественны
-

16. От руководства ожидается

- P. создание атмосферы для свободной и независимой деятельности
 - Q. невмешательства в дела, но наличие определенных ожиданий
 - R. игнорирование активной и директивной роли
 - S. подчеркивание индивидуальных достижений
-

17. Подход к решению проблем обычно

- W. интенсивен, ответственен и многопланов
 - X. рационален, ориентирован на конкретную задачу и направлен к определенной цели
 - Y. спокоен, созерцателен и во многом параллелен
 - Z. свободен по духу, не ограничен рамками и не связан указаниями
-

18. Информация и данные как правило

- A. контролируются и доступ к ним ограничен
 - B. используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию владельцев
 - C. оценивается и распределяется открыто
 - D. расценивается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне
-

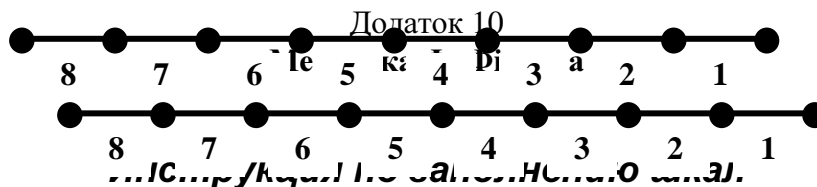
19. Рабочая обстановка

- W. кооперативна, располагает к сотрудничеству, эффективна
 - X. стабильна, знакома и безопасна
 - Y. гармонична, комфортабельна и нравится людям
 - Z. возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями
-

20. Серьезная оппозиция или критика рассматривается как

- P. просто нормальное выражение индивидуального мнения и различий во взглядах
 - Q. предполагающие необходимость большего согласия с разделяемой всеми позицией
 - R. нелояльность организации или неприемлемая помеха
 - S. источник полезной информации для процессов принятия лучшего решения
-

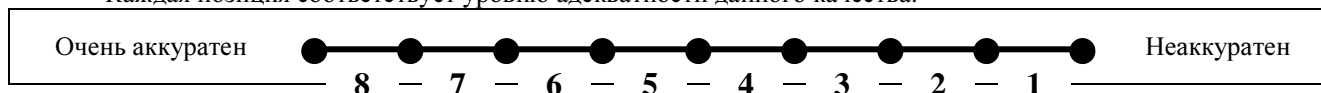
-
21. Рабочее окружение должно представлять
- A. безопасность и предсказуемость
 - B. свободу для проявления индивидуального творчества
 - C. возможности работать эффективно и радоваться процессу
 - D. ощущение причастности и единства
-
22. Проблемой общения является то, что
- P. сообщения часто теряются, или размещаются не на месте или забываются
 - Q. общение недостаточно, информация не принимается во внимание и пропускается мимо ушей
 - R. общение блокируется или информация удерживается теми, кто может использовать ее
 - S. общения столь много, что происходит переполнение информацией
-
23. Решения вырабатываются
- W. в переговорах и при взаимном согласии
 - X. ответственными лицами и спускаются вниз
 - Y. практически автоматически с минимальным обсуждением или без него
 - Z. всеми и каждым независимо
-
24. Служащие рассматриваются как
- A. взаимозаменяемые части организационной машины
 - B. уникальные и автономные личности
 - C. активные партнеры в предпринимательском сотрудничестве
 - D. элементы организации, унифицированные принадлежностью к общему делу
-
25. При серьезных затруднениях ситуация может становиться
- P. несвязанной и хаотичной, где каждый оказывается сам по себе
 - Q. мертвой, где каждый делает свою работу и никто не разговаривает
 - R. жесткой и сверх контролируемой, где каждый повышает внимательность и готовность вмешаться
 - S. интенсивной, со сверхвключенностью и смешением, с бесконечными дискуссиями
-



Люди различаются по своим отношениям с коллегами по работе. Это может иметь большое значение при совместной работе. Дайте, пожалуйста, мгновенный, сразу возникающий ответ по всем пунктам на следующих страницах.

Ниже приводятся пары противоположных по значению слов (например "Очень аккуратен" и "Неаккуратен"). Мы просим Вас описать некоторых из Ваших сотрудников, отмечая крестиком одну из восьми позиций на линии между параметрами слов.

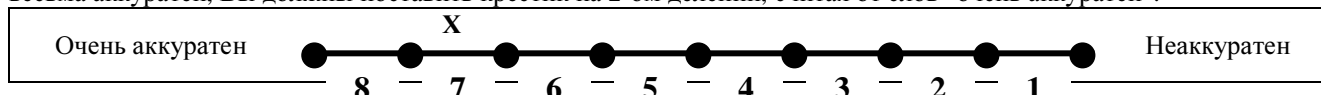
Каждая позиция соответствует уровню адекватности данного качества.



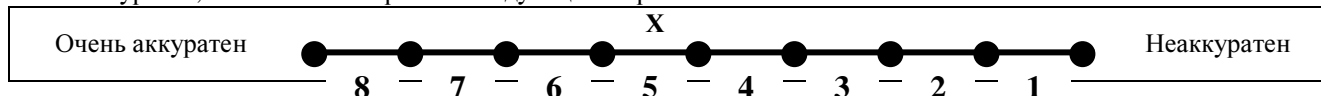
Условные обозначения

- 1 очень неряшлив
- 2 весьма неряшлив
- 3 неряшлив
- 4 слегка неряшлив
- 5 более или менее аккуратен
- 6 аккуратен
- 7 весьма аккуратен
- 8 очень аккуратен

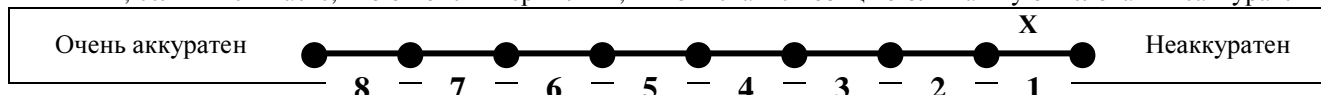
Например, если Вы описывает человека, с которым Вам работать наименее приятно, и Вы думаете, что он весьма аккуратен, Вы должны поставить крестик на 2-ом делении, считая от слов "очень аккуратен":



Если Вы считаете, что человек, с которым Вам наименее приятно (наименее хорошо) работать, более или менее аккуратен, Вы поставите крестик следующим образом:



А, если вы считаете, что он очень неряшлив", Вы отмечаете позицию ближайшую к словам "неаккуратен".



Представьте себе человека, с которым Вам лучше всего работается. Это может быть человек с которым Вы работаете сейчас или кто-либо, кого Вы знали в прошлом. Это не обязательно должен быть человек, который Вам больше всего нравится, но тот, с которым Вам лучше всего работается. Опишите этого человека, как он вам представляется.

Приятный		Неприятный
Дружелюбный		Недружелюбный
Необщительный		Общительный
Дружественный		Недружественный
Неэнтузиаст		Энтузиаст

Скованный	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Расслабленный
Выдерживающий дистанцию	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Невыдерживающий дистанцию
Холодный	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Теплый
Коллективист	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Индивидуалист
Невраждебный	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Враждебный
Незаинтересованный	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Заинтересованный
Разбросанный	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Гармоничный
Самоуверенный	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный
Работающий эффективно	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Неработающий эффективно
Угрюмый	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Располагающий к себе
Открытый	● —●—●—●—●—●—●—●—● 8 7 6 5 4 3 2 1	Замкнутый

Посмотрите на слова на обеих концах линии перед тем, как поставить крестик. Пожалуйста, помните, что нет правильных и неправильных ответов. Работайте быстро. Первый пришедший Вам в голову ответ будет наилучшим. Пожалуйста, не пропускайте пунктов и отмечайте каждый только один раз.

Представьте себе человека с которым Вам хуже всего работается, Это может быть человек, с которым Вы работаете сейчас или кто-либо, кого Вы знали в прошлом. Это необязательно должен быть человек, который Вам меньше всего нравится, но тот, с которым Вам, хуже всего работается. Опишите этого человека, как он Вам представляется.

Приятный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Неприятный
Дружелюбный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Недружелюбный
Необщительный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Общительный
Дружественный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Недружественный
Неэнтузиаст	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Энтузиаст
Скованный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Расслабленный
Выдерживающий дистанцию	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Невыдерживающий дистанцию
Холодный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Теплый
Коллективист	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Индивидуалист
Невраждебный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Враждебный
Незаинтересованный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Заинтересованный
Разбросанный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Гармоничный
Самоуверенный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный
Работающий эффективно	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Неработающий эффективно
Угрюмый	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Располагающий к себе
Открытый	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Замкнутый

Шкала групповой атмосферы

Опишите атмосферу Вашей группы

Дружелюбный	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Недружелюбный
Располагающая к себе	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Нерасполагающая к себе
Удовлетворяющая Вас	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Неудовлетворяющая Вас
Наполненная энтузиазмом	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Ненаполненная энтузиазмом
Продуктивная	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Непродуктивная
Теплая	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Холодная
Коллективная	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Неколлективная
Существует взаимопомощь	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Отсутствует взаимопомощь
Интересная	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Неинтересная
Уровень успешности высок	● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● — ● 8 7 6 5 4 3 2 1	Уровень успешности низок

Анализ стратегий принятия управленческих решений

Команда находится под влиянием или жестким контролем тех заинтересованных лиц, которые не являются ее членами (ячейки 1 и 6). Принять командное решение довольно сложно, если всех занимает вопрос, как на это отреагируют влиятельные заинтересованные лица, не входящие в ее состав. Лица, представляющие высшее руководство компании, могут блокировать принятие решения, если, во-первых, не участвуют в прениях, и поэтому команде сложно разобраться в их позиции, и, во-вторых, их точка зрения принимает характер безапелляционного требования, остающегося непоколебимым независимо от хода дискуссии. Действия:

- дайте возможность влиятельным внешним игрокам на время присоединиться к команде, тем самым, обеспечив им освещение проблемы под самыми разными углами;
- поинтересуйтесь у внешних игроков, действительно ли они стремятся в любом случае принять данное решение сами. Нередко они не имеют намерения влиять на ход принятия решения; однако в других случаях хотят лично курировать решение того или иного вопроса;
- вы должны озвучить отношение к проблеме и связанные с ней интересы внешних игроков, что позволит включить эти исходные данные в процесс принятия решений, не блокируя его;
- попробуйте рассматривать мнение внешних игроков как данность, и оцените возможность в рамках сложившихся условий найти нетривиальное решение;
- измените характер командной работы, переключив ее на высказывание рекомендаций и представление объективной информации.

Стоящая перед командой задача не соответствует ее профессиональной подготовке либо она сформулирована таким образом, что найти решение не представляется возможным (ячейки 2 и 11). Для того чтобы решить конкретную задачу, вам необходимо найти людей, которые подходят для этого. Это означает, что команда должна быть компетентной в данной области, при этом формулировка проблемы должна способствовать поиску решения. Действия:

- измените состав команды. Убедитесь, что все, кого затрагивает данное решение, так или иначе представлены в процессе его принятия либо посредством формального представительства интересов некоторой группы одним из участников команды, либо посредством выявления позиции заинтересованных лиц путем опроса;
- сформулируйте проблему наиболее понятным для команды образом. Нередко достаточно просто верно поставить вопрос (например, «Что будет представлять собой новый продукт, с которым мы выйдем на рынок?» вместо «Составьте перспективный план товарного ассортимента»);
- сформулируйте проблему таким образом, чтобы было понятно, в чем именно заключается успех;
- разбейте сложную проблему на подзадачи; это обеспечит последовательное решение проблемы;
- попробуйте отыскать прецедент. Подумайте, можно ли рассматривать данную проблему как частный случай установившейся практики.

Участники команды не располагают релевантной информацией, или формат имеющейся информации исключает ее практическое использование (ячейки 3 и 16). Действия:

- поймите, что решения практически никогда не принимаются лишь на основе сухих цифр: продуманное решение всегда учитывает не только проверенную информацию, но также знания, опыт и суждения, которые вырабатываются в команде;
- узнайте, учтены ли все нюансы; это позволит выявить недостающие для принятия решений данные или установить невозможность использования имеющейся информации в

представленном виде. Кроме того, это даст возможность выявить тех лиц, которые ссылаются на недостаточность данных только для того, чтобы заблокировать то или иное решение. В этом случае необходимо определить, что именно вызывает у них опасения. Иногда принятие решения подразумевает риски, на которые человек просто не готов пойти; в других случаях решение может вызвать негативную реакцию в связи с тем, что его принятие воспринимается как демонстрация нелояльности к той или иной группе лиц;

- найдите ту информацию, которая необходима команде, представив ее так, чтобы все знали, какие данные удалось получить, а какие нет. Поощряйте вопросы. Если в информации ощущается недостаток, попросите команду самостоятельно найти альтернативный источник, который удовлетворял бы тем же целям;
- убедитесь, что информация будет воспринята всеми участниками команды. Попробуйте воспользоваться различными способами презентации данных (текст, таблицы, бюллетени, графики), если это упростит восприятие и понимание;
- руководствуйтесь принципом существенности данных. Не отвлекайтесь на занимательные, но малозначительные детали, которые могут занять много времени. Излагать нужно ровно столько, сколько необходимо для принятия взвешенного решения;
- выделите время на то, чтобы команда могла «переварить» новые для себя сведения. Многие не способны оценить информацию в полной мере, пока не просчитают все ее аспекты «с карандашом в руке»;
- дайте понять, что люди, к которым вы обращаетесь, должны взвесить все услышанное в спокойной обстановке;
- если кто-то отсутствовал на совещании или упустил что-то из виду, то восполнять пробелы необходимо не задерживая команду.

Принципы принятия решений не соответствуют команде (ячейки 4 и 21).

Процесс принятия решений нередко представляется нам исключительно демократической процедурой, опирающейся на мнение большинства, тогда как на самом деле широко используются и другие принципы принятия решений. Например, консенсус — решение должно устраивать все заинтересованные стороны, хотя оно может и не соответствовать их первоначальным намерениям. Зачастую кто-то один берет на себя всю ответственность за решение, и команда должна его выполнять независимо от того, насколько целесообразным она его считает («босс сказал» или «просто сделай это»). Свободное голосование — консенсус с правом вето, принадлежащим одному из членов команды; экспертная оценка, предоставление рабочими группами исходной информации в комитет, ответственный за принятие решения. Вам следует определить, какая из процедур будет наиболее эффективной в каждом конкретном случае. Действия:

- вам следует убедиться, что все участники команды в полной мере осведомлены о том, как именно будет приниматься решение. Нередко правила диктуют третьи лица (например, шеф), но иногда команда сама определяет, как изменить процесс принятия решений;
- открыто говорите о конфликте интересов, который неизбежно существует между тем, что лучше для отдельного человека, и тем, что лучше для организации;
- попытайтесь выяснить, не являются ли действующие правила, регламентирующие процесс принятия решений, настолько неудобными хотя бы для одного участника команды, что он не может им следовать. Такая ситуация часто возникает, когда участники процесса привыкли к иерархическому стилю управления и просто не верят, что «полновесное» решение может быть принято на основе консенсуса;
- поговорите о личных предпочтениях участников команды в отношении выбора методов, определяющих подход к решению проблемы. Одни готовы идти на максимальный риск, другие предпочитают действовать наверняка; одни видят будущее в радужных красках, другие стремятся найти безопасное решение, которое будет работать даже в том случае, если произойдет худшее. Одни полагают, что оптимальным вариантом

будут «разумная достаточность», другие готовы потратить немало сил и времени, чтобы найти лучшее из возможного; одни руководствуются принципом экономии времени, другие — нет. Одни мыслят масштабно, видят дальнюю перспективу, другие привыкли к размеренному поэтапному движению.

Управление процессом принятия решений неэффективно, учитывая состав команды (ячейки 5 и 26). Действия:

- убедитесь, что кто-то отвечает за управление процессом (или его обеспечение). Как правило, куратору вменяется в обязанность следить за тем, чтобы дискуссия не уходила в сторону, чтобы каждый имел возможность высказаться, чтобы в процессе обсуждения было проверено наибольшее число вариантов, дискуссия не зашла в тупик и было выработано окончательное решение;
- воспользуйтесь услугами того куратора, который наиболее подходит именно для данной команды. Если необходимо, не бойтесь его сменить;
- если дискуссия заходит в тупик, необходимо установить, с чем это связано — с фактами, методами, целями или ценностными ориентирами;
- устанавливайте реальные сроки для осуществления задач, обусловленные исключительно производственной необходимостью. Поддерживайте такой темп и ритм движения, который будет удобен команде.

Имеющаяся информация не подходит для решения поставленной задачи (ячейки 13 и 18). Действия:

- воспользуйтесь руководящими указаниями под заголовком «Участники команды не располагают полной информацией» (ячейки 3 и 16);
- попробуйте найти косвенные свидетельства, которые хотя и не проясняют картину полностью, но все же вносят определенную ясность.

Правила, определяющие принятие решения, неприменимы для конкретных типов решений (ячейки 14 и 23). Эта проблема встречается особенно часто. Наиболее распространены такие принципы принятия решений, как «босс сказал» или «сделай это» (когда кто-то один берет на себя всю ответственность за решение, и команда должна его выполнять независимо от того, насколько целесообразным она его считает); правило большинства, консенсус в команде, консенсус в команде при условии, что кто-то обладает правом вето, экспертная оценка, рабочие группы, предоставляющие информацию в специальный комитет, где принимается окончательное решение. Так, при решении чисто технических вопросов наиболее оправданным будет применение метода экспертной оценки. В случае, когда решение должно быть одобрено большим количеством людей, принципиально важное значение имеет достижение консенсуса в команде. Решение по принципу «босс сказал» вполне уместно, когда нужны быстрые, решительные меры, даже если они имеют не бесспорный характер. В общем, принцип принятия решений обусловлен конкретными условиями и потребностями.

Как правило, методы анализа строятся на том предположении, что вы уже проверили практическую ценность определенных методов на аналогичных примерах и располагаете всей необходимой информацией. В связи с этим вам следует тщательно проанализировать принимаемое решение на предмет достоверности и полноты используемой информации, а также проверить, есть ли прецеденты подобных решений. Действия:

- задайтесь вопросом, насколько данное решение соответствует тем, что вы принимали ранее (если это так, то насколько используемые ранее процессы себя оправдали?);
- выбирая метод принятия решений, проанализируйте следующие моменты: сколько времени занимает процесс выработки и принятия решения; сколько при этом требуется ресурсов; какими навыками должен обладать человек, отвечающий за данное решение; должно ли решение опираться на «широкую» поддержку; насколько оно соответствует корпоративной культуре; какие возможны побочные результаты или сбои; на какие риски вы можете пойти; какими навыками, на ваш взгляд, должна овладеть организация в будущем.

Избранный процесс принятия решений требует исходной информации, которая отличается от той, что у вас есть (ячейки 19 и 24). Действия:

- измените процесс принятия решений таким образом, чтобы он в меньшей степени зависел от той информации, которую вы не в состоянии получить. Под этим обычно подразумевается замена объективной информации на прогнозные оценки. Так, например, если вы не в состоянии достоверно оценить тенденции, описывающее поведение покупателей, то попробуйте проанализировать, насколько изменится ваше решение, если покупатели будут вести себя крайне пассивно или, наоборот, предельно активно;
- если отсутствует объективная информация по ряду параметров, попробуйте найти косвенные свидетельства. Так, если необходимо рассчитать процентный рост больных, требующих стационарного лечения, то попробуйте оценить то, что может влиять на учащение госпитализации больных, например общее старение населения или технический прогресс.

Процесс принятия решений не соответствует тем правилам, которые вы пытаетесь использовать (ячейки 25 и 30). Действия:

- убедитесь в том, что люди, принимающие решения, располагают достаточным временем. Возможно, босс хочет принять решение, но если у него не хватит времени, решение принято не будет. Необходимо предусмотреть время на то, чтобы команда сработалась, а все ее члены исходили из одних и тех же данных. Выделите достаточное количество времени, чтобы работа в команде вошла в нормальное русло;
- чем больше команда, тем более актуальными становятся формальные методы принятия управленческих решений. Крупные команды испытывают серьезные затруднения, связанные с принятием неоднозначных, противоречивых решений, так как необходимо учесть и унифицировать огромное количество трудно согласуемых точек зрения;
- обеспечьте развитие процесса. Сначала разберитесь с второстепенными вопросами. Перед тем как принять крупное, кардинальное решение, подготовьте почву, собирая информацию и набирая сторонников;
- пусть метод принятия решений послужит основой вашего управленческого стиля. Так, метод принятия решений на основе консенсуса часто означает использование неформальных процедур, тогда как выявление мнения большинства через процедуру голосования потребует более жестких рамок.

Процесс принятия решений непрерывен, как течение реки. Преодолев один порог, мысль немедленно наталкивается на следующее препятствие. Не пожалейте времени, чтобы понаблюдать за процессом принятия решений, и вы обнаружите, что научились заблаговременно видеть подводные камни и успеваете их обойти.

Оценка уровня доверия в организации (методика Р. Б. Шо)

Анкета доверия**В вашей компании (или группе):**

Власть и контроль находятся в руках лишь нескольких людей или групп	1	2	3	4	5	Люди на всех уровнях чувствуют себя и действуют как хозяева в бизнесе
"Война" между различными группами — обычное дело	1	2	3	4	5	Различные группы (главное руководство, подразделения) сотрудничают друг с другом
Осторожничают и стараются убедиться в том, что не потерпят неудач	1	2	3	4	5	Готовы рисковать лично для того, чтобы способствовать росту бизнеса
Поддерживают существующее положение дел и сопротивляются изменениям	1	2	3	4	5	Восприимчивы к изменениям и новым методам работы
Не будут выражать свои истинные мысли и чувства	1	2	3	4	5	Чувствуют себя свободными в выражении своих взглядов, даже если они отличаются от взглядов большинства
Никто не берет на себя ответственность за ошибки, и со временем они повторяются	1	2	3	4	5	Восприимчивы к своим ошибкам и учатся на них
Много контроля и ограничений в отношении того, что можно делать	1	2	3	4	5	Людям предоставлена необходимая свобода действий для выполнения работы
В целом по организации очень низкий уровень доверия	1	2	3	4	5	В целом по организации очень высокий уровень доверия

Сумма оценок

Проявление доверия: низкое — 8-18; среднее — 19-29; высокое — 30-40

Анкета результативности**В вашей компании (или группе):**

Люди сосредоточены на внутренних корпоративных проблемах и личных планах	1	2	3	4	5	Все сосредоточены на том, чтобы победить конкурентов на рынке
Люди не хотят устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу	1	2	3	4	5	Люди хотят установить «далеко идущие» цели
По основным целям и критериям деятельности фирмы согласие не достигнуто	1	2	3	4	5	Все понимают и принимают "основные жизненные критерии" и цели деятельности
Деловая стратегия осуществляется неважно	1	2	3	4	5	Хорошо реализуется деловая стратегия
Людей интересует текущая деятельность, и они не сосредоточивают свое внимание на планировании будущего	1	2	3	4	5	Идет постоянная работа над улучшением общих возможностей в работе
Люди часто не могут добиться обещанных ими результатов	1	2	3	4	5	Люди почти всегда добиваются обещанных ими результатов
Существует слабая связь между работой и вознаграждением и признанием	1	2	3	4	5	Вознаграждение и признание прямо пропорциональны эффективности работы
В целом плохо отслеживается уровень достижения своих целей	1	2	3	4	5	В целом отлично отслеживается уровень достижения своих целей

Сумма оценок

Результативность: низкая — 8-18; средняя — 19-29; высокая — 30-40.

Анкета порядочности

В вашей компании (или группе):

Постоянно меняются стратегическая направленность и приоритеты	1	2	3	4	5	Имеются последовательная стратегия развития и четкий набор приоритетов
В отношении принципов и ценностей руководители говорят одно, а делают другое	1	2	3	4	5	В отношении принципов и ценностей у руководителей слово не расходится с делом
Слухи более надежны, чем то, что работники слышат от руководства	1	2	3	4	5	Тому, что работники слышат от руководства, можно доверять
Люди или отвергают негативную информацию или представляют ее в "выгодном свете"	1	2	3	4	5	Люди по-деловому относятся к информации, даже если она негативная
Проблемы решаются так, что люди чувствуют себя оскорбленными	1	2	3	4	5	Решая проблемы или попав в трудную ситуацию, с людьми поступают справедливо
Обязательства и обещания нарушаются постоянно	1	2	3	4	5	Люди следуют своим обязательствам и обещаниям
Работники думают, прежде всего, о том, что лучше для них, а потом о фирме	1	2	3	4	5	Работники делают то, что нужно для фирмы, даже если это во вред лично им
В целом низкий уровень порядочности	1	2	3	4	5	В целом высокий уровень порядочности

Сумма оценок

Порядочность: низкая — 8-18; средняя — 19-29; высокая — 30-40.

Анкета проявления заботы

В вашей компании (или группе):

Люди чувствуют себя вовлеченными в постоянный конфликт между группами	1	2	3	4	5	Люди чувствуют, что они являются частью единой фирмы, и разделяют общее видение
То, как относятся к людям, может навести на мысль, что они некомпетентны	1	2	3	4	5	Существует вера в способность сотрудников на всех уровнях достигнуть очень многого
Люди ограничены в своих действиях различными методами контроля	1	2	3	4	5	Люди регулярно получают признание за свой личный вклад в дело фирмы
Только высшее руководство выигрывает в финансовом отношении, если фирме добиваются своих целей в бизнесе	1	2	3	4	5	Каждый выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе
Люди имеют «скрытые планы» и не ведут себя честно в отношениях с другими	1	2	3	4	5	Люди восприимчивы к информации и честны в мотивах своего поведения
Люди практически не общаются с высшим руководством	1	2	3	4	5	Руководство доступно и открыто к контактам со всеми сотрудниками
Лидеры заботятся главным образом о самих себе	1	2	3	4	5	Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях

Сумма оценок _____

Проявление заботы; низкое — 8-18; умеренное — 19-29; высокое — 30-40.

Сумарная оценка доверия

В нашей организации (группе)

Проявляют доверие друг к другу _____ (оценка)

Добиваются результатов _____ (оценка)

Поступают порядочно _____ (оценка)

Проявляют заботу о других _____ (оценка)

Общая оценка доверия _____ (оценка)

Низкий уровень доверия 32-74

Умеренный уровень доверия 75 – 117

Високий уровень доверия 118 - 160

Методика Белбина

БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:

10		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14		Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:

20		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31		Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33		От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения

36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:

40		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45		Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
46		Я готов использовать контакты вне группы
47		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55		Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57		Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:

60		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не

		подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству