



Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Воронежский экономико-правовой институт»
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебно-методической работе
 А.Ю. Жильников
« 21 »  2021 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика организационного консультирования
(наименование дисциплины (модуля))

37.04.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Психологическое консультирование участников образовательных отношений

(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Магистр

(наименование квалификации)

Форма обучения очная, очно-заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры психологии.

Протокол от « 14 » октября 20 21 г. № 2

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

Директор филиала Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова» Губкинский филиал
Уваров В.М.

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Директор Автономной некоммерческой профессиональной образовательной организации «Региональный экономико-правовой колледж» Чернусских Ю.Л.

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Заведующий кафедрой

Л.В. Абдалина

Разработчики:

Доцент

А.А. Ларина

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 «Теория и практика организационного консультирования» является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ПК-6	Способен разрабатывать психологические рекомендации по проектированию образовательной среды, комфортной и безопасной для личностного развития обучающегося на каждом возрастном этапе, для своевременного предупреждения нарушений в развитии и становлении личности, ее аффективной, интеллектуальной и волевой сфер
ПК-10	Способен осуществлять консультативную деятельность с субъектами образовательного процесса по личностным проблемам, вопросам взаимоотношений в коллективе и другим вопросам

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения			
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Управление командой и стратегии лидерства			УК-3	
Кросс-культурный менеджмент		ПК-10		
Проектирование траектории профессионального роста и личностного развития			ПК-6	
Основные направления и школы психологического консультирования		ПК-10		
Психологическое консультирование и профилактика кризисных состояний и ПТСР		УК-3 ПК-10 ПК-6		
Супервизия в психологическом консультировании				ПК-10
Арт-терапевтические технологии в психологическом консультировании	ПК-10			
Сказкотерапия в психологическом консультировании	ПК-10			
Конструирование социально-психологического тренинга				УК-3 ПК-6 ПК-10
Учебная практика (педагогическая практика)	УК-3 ПК-6 ПК-10			
Производственная практика (научно-исследовательская (квалификационная) практика)		УК-3 ПК-6 ПК-10		
Производственная практика (преддипломная практика)				ПК-6
Производственная практика (производственная практика в профильных организациях)				УК-3 ПК-6 ПК-10

- для очно-заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения					
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.
Управление командой и стратегии лидерства			УК-3			
Кросс-культурный менеджмент				ПК-10		
Управление командой и стратегии лидерства		ПК-10				
Проектирование траектории профессионального роста и личностного развития			ПК-6			
Основные направления и школы психологического консультирования		ПК-10				
Психологическое консультирование и профилактика кризисных состояний и ПТСР		УК-3 ПК-10 ПК-6				
Супервизия в психологическом консультировании					ПК-10	
Арт-терапевтические технологии в психологическом консультировании		ПК-10				
Сказкотерапия в психологическом консультировании		ПК-10				
Конструирование социально-психологического тренинга					УК-3 ПК-6 ПК-10	
Учебная практика (педагогическая практика)		УК-3 ПК-6 ПК-10				
Производственная практика (научно-исследовательская (квалификационная) практика)			УК-3 ПК-6 ПК-10			
Производственная практика (преддипломная практика)					ПК-6	
Производственная практика (производственная практика в профильных организациях)					УК-3 ПК-6 ПК-10	

Этап дисциплины (модуля) Б1.В.ДВ.02.01 «Теория и практика организационного консультирования» в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 4 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 5 семестру.

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Знает: особенности формирования эффективной команды с позиции организационного консультирования Умеет: анализировать особенности формирования эффективной команды с позиции организационного консультирования Владеет: навыками формирования эффективной команды с позиции организационного консультирования
	ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Знает: теоретические основы поведения эффективного организатора и координатора командного взаимодействия с позиции организационного консультирования Умеет: применять на практике теоретические основы эффективного организатора и координатора командного взаимодействия с позиции организационного консультирования Владеет: навыками эффективного организатора и координатора командного взаимодействия с позиции организационного консультирования
ПК-6	ИПК-6.1. Разбирается в современных теориях формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, технологиях и способах проектирования безопасной и комфортной образовательной среды	Знает: современные теории формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, технологиях и способах проектирования безопасной и комфортной образовательной среды с позиции организационного консультирования Умеет: разбираться в теориях формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, технологиях и способах проектирования безопасной и комфортной образовательной среды с позиции организационного консультирования Владеет: навыками формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, технологиях и способах проектирования безопасной и комфортной образовательной среды с позиции организационного консультирования
	ИПК-6.2. Разрабатывает психологические рекомендации по соблюдению в образовательной организации психологических условий обучения и воспитания, необходимых для нормального психического развития обучающихся на каждом возрастном этапе	Знает: теоретические положения при разработке психологических рекомендаций по соблюдению в образовательной организации психологических условий обучения и воспитания, необходимых для нормального психического развития обучающихся на каждом возрастном этапе с позиции организационного консультирования Умеет: применять теоретические положения при разработке психологических рекомендаций по соблюдению в образовательной организации психологических условий обучения и воспитания, необходимых для нормального психического развития обучающихся на каждом возрастном этапе с позиции организационного консультирования

		консультирования Владеет: навыками разработки психологических рекомендаций по соблюдению в образовательной организации психологических условий обучения и воспитания, необходимых для нормального психического развития обучающихся на каждом возрастном этапе с позиции организационного консультирования
ПК-10	ИПК-10.1. Знает современные теории и методы консультирования, этические нормы организации и проведения консультативной работы	Знать: современные теории и методы организационного консультирования, этические нормы организации и проведения консультативной работы Уметь: применять современные теории и методы организационного консультирования, этические нормы организации и проведения консультативной работы Владеть: навыками организационного консультирования, этические нормы организации и проведения консультативной работы
	ИПК-10.2. Владеет приемами работы с администрацией образовательной организации, педагогами, преподавателями, родителями (законными представителями) с целью организации эффективных взаимодействий	Знать: приемы работы с администрацией образовательной организации, педагогами, преподавателями, родителями (законными представителями) с целью организации эффективных взаимодействий с учетом организационного консультирования Уметь: применять приемы работы с администрацией образовательной организации, педагогами, преподавателями, родителями (законными представителями) с целью организации эффективных взаимодействий с учетом организационного консультирования Владеть: навыками работы с администрацией образовательной организации, педагогами, преподавателями, родителями (законными представителями) с целью организации эффективных взаимодействий с учетом организационного консультирования

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. История становления и задачи организационного консультирования	УК-3. ИУК-3.1. ПК-6. ИПК-6.1. ПК-10. ИПК-10.1.	Знает современные теории и методы организационного консультирования Умеет определить правильное направление консультирования Владеет этическими нормами организации и проведения консультативной работы	Устный опрос	Зачтено/не зачтено
2	Тема 2. Особенности взаимоотношений между клиентом и консультантом в	УК-3. ИУК-3.1. ПК-6. ИПК-6.2.	Знает: способы организационного консультирования по личностным и	Устный опрос Кейс Игра	Зачтено/не зачтено

	организационном консультировании.		межличностным проблемам Умеет: осуществлять консультативную деятельность с субъектами образовательного процесса Владеет: приемами эффективного взаимодействия субъектов организационного развития		
3	Тема 3. Основные этапы процесса организационного консультирования	УК-3. ИУК-3.2. ПК-10. ИПК-10.2.	Знает: современные теории формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, Умеет организовать совместную и индивидуальную деятельность в организации; Владеет технологиями и способами проектирования безопасной и комфортной среды в организации	Устный опрос, Игра	Зачтено/не зачтено
4	Тема 4. Основные подсистемы организации. Стадии жизни организации и консультативные задачи	УК-3. ИУК-3.2. ПК-6. ИПК-6.2.	Знает: современные теории формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, Умеет организовать совместную и индивидуальную деятельность в организации; Владеет технологиями и способами проектирования безопасной и комфортной среды в организации	Устный опрос Кейс Игра	Зачтено/не зачтено
5	Тема 5. Оптимизация социально-психологического климата и корпоративная культура организации	УК-3. ИУК-3.2. ПК-10. ИПК-10.2.	Знает основные направления организационной диагностики Умеет разработать психологические рекомендации Владеет способами проведения диагностики в организации	Устный опрос Кейс Игра	Зачтено/не зачтено
6	Тема 6. Командообразование как метод развития организации	УК-3. ИУК-3.2. ПК-6. ИПК-6.2.	Знает: способы выявления составляющих проблемной ситуации как целостной системы Умеет: критически анализировать проблемную ситуацию Владеет: теорией и практикой	Устный опрос Кейс Игра	Зачтено/не зачтено

			организационного консультирования		
7	Тема 7. Профилактика и разрешение организационных (производственных) конфликтов	УК-3. ИУК-3.2. ПК-6. ИПК-6.2. ПК-10. ИПК-10.2.	Знает правила проведения аттестации персонала Умеет провести внутрифирменный аудит Владеет теорией и практикой организационного консультирования	Устный опрос, Игра	Зачтено/не зачтено
8	Тема 8. Развитие организации как направление психологического консультирования	УК-3. ИУК-3.2. ПК-6. ИПК-6.2.	Знает: способы организации и руководства работой команды Умеет: разработать командную стратегию для достижения поставленной цели Владеет: способами эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Устный опрос Кейс Игра	Зачтено/не зачтено
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Зачет	Ответ на билет	Зачтено/ Не зачтено

Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

1. Критерии оценивания устного ответа:

- зачтено – обучающийся дает четкие, грамотные развернутые ответы на поставленные вопросы, приводит примеры из реальной жизни; полно и обосновано отвечает на дополнительные вопросы; грамотно использует понятийный аппарат и профессиональную терминологию; демонстрирует знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

2. Критерии оценивания кейса:

- зачтено – обучающийся дает полный, обоснованный ответ с использованием всей информации из описанной ситуации, демонстрирует умения и навыки применять теоретические знания, имеет собственную обоснованную точку зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения, уверенно и четко отвечает на дополнительные вопросы;

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

3. Критерии оценивания игр:

- зачтено – обучающийся провел анализ избираемых вариантов игровой деятельности, продемонстрировал умение излагать основные положения, обоснованно отстаивать свою точку зрения, воспринимать противоположные

точки зрения, отвечать на вопросы оппонентов, демонстрирует необходимое поведение и действия, соблюдает регламент;

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

4. Критерии оценивания ответа на зачете:

- зачтено – выставляется обучающемуся, если: обучающийся знает: теоретические основы проведения психологических исследований и консультативной работы в организации, основы теории и практики организационного консультирования, теоретические основы использования дидактических приёмов при реализации обучающих программ по оптимизации организационных процессов, правила проведения аттестации персонала. Умеет провести внутрифирменный аудит. Владеет теорией и практикой организационного консультирования. Даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, в ответах выделялось главное; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины

Вопросы для устного опроса

Тема 1. История становления и задачи организационного консультирования.

1. Какие этапы принято выделять в истории становления организационного консультирования?

2. В чем заключается суть концепции организационного развития?

3. Что такое консультирование по процессу, согласно Э. Шайну?

4. Каковы основные черты становления консультирования по организационному развитию в России с начала 1990-х годов?

5. В чем заключается главная цель организационного консультирования?

6. Каковы задачи организационного консультанта в отношении работы с персоналом?

7. Какие запросы к консультанту могут поступить в контексте организации труда?

8. Какие виды консультативной деятельности психологов могут быть актуальны в рамках решения социально-психологических проблем?

9. Составьте макет рекламного буклета, в котором отражены типичные запросы клиентов в сфере оргконсультирования.

Тема 2. Особенности взаимоотношений между клиентом и консультантом в организационном консультировании.

1. Охарактеризуйте особенности экспертного консультирования. В чем его отличие от процессного?
2. Какие роли может брать на себя консультант при работе с группой?
3. Перечислите виды договорных отношений консультанта и клиента.
4. Кто является заказчиком организационного консультирования, а кто клиентом?
5. В чем специфика деятельности внешнего консультанта?
6. Каковы преимущества и ограничения внутреннего консультанта?
7. Каким образом распределяется ответственность за принятые в ходе консультирования решения и их внедрение в организации?
8. Составьте схему возможных критериев эффективности организационного консультирования, включив в нее субъективные и объективные критерии, универсальные и частные (специфические).

Тема 3. Основные этапы процесса организационного консультирования

1. Подготовьте схематическое изображение технологии процессного консультирования.
2. Каковы основные задачи консультанта на этапе ведения переговоров и заключения контракта?
3. Какие методы и источники могут быть использованы для изучения текущей ситуации на предприятии?
4. Почему важны встречи консультанта и руководства организации с сотрудниками на этапе обсуждения результатов диагностики?
5. С помощью каких методов может проводиться разработка предложений и планирование реализации изменений?

Тема 4. Основные подсистемы организации. Стадии жизни организации и консультативные задачи

1. Какие подсистемы выделяют в организации как системе?
2. Как называется главная, смыслообразующая цель организации?
3. Почему важно учитывать тип взаимодействия в ходе выполнения совместной деятельности?
4. Какие факторы определяют социально-демографическую структуру организации?
5. Составьте схему формальной организационной структуры предприятия (по выбору) и опишите ее недостатки и достоинства.
6. Как образуется неформальная структура организации?
7. Что представляет собой коммуникативная структура организации?
8. Назовите основные мероприятия в области кадровой политики на стадии формирования организации.
9. Каковы основные задачи менеджмента предприятия и кадровой службы на стадии интенсивного роста организации?

10. Какими могут быть особенности корпоративной культуры и мотивирующие факторы в организации, находящейся на стадии стабилизации и расцвета?

11. Составьте план работы службы персонала в организации, находящейся на стадии спада, выбрав одну из возможных стратегий компании (по выбору).

12. Составьте общий перечень факторов, влияющих на работу группы.

13. Исходя из чего определяются формальные и неформальные статусы членов группы?

14. Что такое групповые роли? Приведите примеры различных ролей.

15. Зачем в группе существуют групповые нормы и как они формируются?

16. Что отражает сплоченность группы? Всегда ли сплоченность способствует эффективной работе группы?

Тема 5. Оптимизация социально-психологического климата и корпоративная культура организации.

1. Какие существуют традиции объяснения природы социально-психологического климата в отечественной психологии?

2. Опишите характеристики благоприятного социально-психологического климата.

3. Как понять, что социально-психологический климат является неблагоприятным?

4. Составьте список вопросов для анкеты по диагностике состояния социально-психологического климата. По каким показателям можно о нем судить?

5. Как в организации может быть использован ресурс организационной культуры?

6. Какие составные элементы включает философия управления?

7. Какие категории являются составляющими организационной культуры?

8. Составьте вопросы для проведения диагностики особенностей организационной культуры компании, ориентируясь на ее основные проявления.

9. Какие вы знаете классификации типов организационных культур?

10. Как понять, что организационная культура нуждается в коррекции, по каким проявлениям?

11. Какие средства вы как консультант будете использовать для формирования и поддержания благоприятной организационной культуры на предприятии?

Тема 6. Командообразование как метод развития организации.

1. Какие типы команд возможны в зависимости от сферы деятельности, в которой они формируются?

2. Какие преимущества и недостатки имеют команды?

3. Назовите отличия команды от других форм организации рабочих групп.
4. Какие вы знаете теоретические подходы к формированию команд?
5. Составьте перечень психодиагностических методик, который можно использовать на диагностическом этапе создания команды.
6. Какие методы применяются на тренинговом этапе создания команды?
7. С какими факторами связана сплоченность коллектива?
8. Какими параметрами определяется психологическая совместимость?
9. Что такое согласованность функционально-ролевых ожиданий как фактор сплоченности группы?
10. Разработайте план диагностики совместимости кандидатов для совместной работы над проектом разработки новой марки товара и вывода на рынок.
11. Какие методики можно применить для диагностики совместимости людей, выполняющих сообща физическую работу, требующую координации движений?

Тема 7. Профилактика и разрешение организационных (производственных) конфликтов.

1. Назовите известные вам типы производственных конфликтов.
2. В чем заключаются позитивные (конструктивные) функции конфликта?
3. Каковы негативные (деструктивные) функции конфликта?
4. Какие фазы включает общая схема динамики конфликта?
5. Приведите пример конфликта, выделив в нем три зоны (по А.И. Пригожину).
6. Проведите процедуру медиации для анализа и разрешения какой-либо конфликтной ситуации.

Тема 8. Развитие организации как направление психологического консультирования.

1. Что понимается под термином «организационное развитие»?
2. Составьте анкету для выявления признаков необходимости принятия мер по развитию организации.
3. Чем организационное развитие отличается от традиционного консалтинга?
4. Назовите основные принципы консультирования по организационному развитию.
5. Какие условия необходимо создать в компании для обеспечения успешного внедрения программ развития организации?
6. Как можно объяснить суть выявленных К. Левиным этапов внедрения изменений в организации: «размораживание», собственно изменение и «замораживание»?

7. Перечислите методы организационного развития, относящиеся к структурным и процессуальным.

8. В чем заключается содержание метода анализа деятельности К. Левина для изучения функционирования организаций?

Кейсы

Тема 2. Особенности взаимоотношений между клиентом и консультантом в организационном консультировании.

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора компетенции
1	УК-3 ПК-6	ИУК-3.2. ИПК-6.2

«Два взгляда на лидерство»

Цель. Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают за-работную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице

они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Нашим пациентам должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов

лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?
2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте,

используя известные теории лидерства.

Ключ ответов

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Нашим пациентам должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то

интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут

поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Тема 4. Основные подсистемы организации. Стадии жизни организации и консультативные задачи.

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора компетенции
1	УК-3 ПК-6	ИУК-3.2. ИПК-6.2

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы для обсуждения

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

Ключ ответов

Новых работников необходимо адаптировать к новым правилам. Желательно провести работы в группах тренинга по сплочению вновь образовавшегося коллектива.

Тема 5. Оптимизация социально-психологического климата и корпоративная культура организации.

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора компетенции
1	УК-3 ПК-10	ИУК-3.2. ИПК-10.2

«Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными

случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в кейсе? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в кейсе конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

4. Как бы Вы предложили поступить Ирине в данной ситуации?

Ключ ответа

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он

отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Тема 6. Командообразование как метод развития организации

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора компетенции
1	УК-3 ПК-6	ИУК-3.2. ИПК-6.2

«Управленческая команда в компании»

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

Владимир - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка». Кроме финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по профессии он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

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

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

Борис: Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

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

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

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

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

Николай и Владимир: Да!

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

Николай: Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и направлю письма о

повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товар.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

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

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

Борис: Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе. Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж. Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

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

Владимир: Но это стоит сделать.

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

Елена (опять пожимает плечами). Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

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

Владимир: Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все - на Бориса).

Письменно ответьте на вопросы части 1:

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался делать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть 2

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

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

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли

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

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

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

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

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

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня. Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

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

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

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

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

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно?

Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Письменно ответьте на вопросы части 2:

1. Что Вы теперь думаете об окончательном решении?
2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта?
3. Можно ли сказать, что управленческая команда не занималась решением проблемы?

4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившееся в компании?

5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

Ключ ответов

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

Владимир - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка». Кроме финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по профессии он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

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

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

Борис: Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

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

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

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

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

Николай и Владимир: Да!

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

Николай: Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

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

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

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

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

Борис: Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе. Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж. Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

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

Владимир: Но это стоит сделать.

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

Елена (опять пожимает плечами). Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

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

Владимир: Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все - на Бориса).

Часть 2

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

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

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

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

Елена: Вот это я и имела в виду.

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

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

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

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня. Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

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

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

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

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

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно?

Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Тема 8. Развитие организации как направление психологического консультирования.

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора компетенции
1	УК-3 ПК-6	ИУК-3.2. ИПК-6.2

Скандал в кефирном заведении

С 8 по 18 марта 1997 г. Москва была лишена почти половины – 40% объема молочной продукции. Встал ее крупнейший производитель – Лианозовский молочный комбинат (ЛМК). Средства массовой информации

сообщили, что директора ЛМК Владимира Тамбова в его кабинете «скрутили» «лица кавказской национальности», присланные партнером комбината – компанией «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), и вышвырнули вон. Спустя десять дней ситуация успокоилась. Несмотря на то что производство стояло, 18 марта людям выплатили зарплату, а

19 марта запустили производство. Но скандальная история на этом не закончилась. Значительное количество фактов указывало на то, что инициатива скандала и последующего паралича успешно работающего предприятия исходила от самого Тамбова, объявившего себя «жертвой».

Мартовский конфликт невозможно понять, если не заглянуть в историю предприятия. Лианозовский комбинат был спроектирован и построен как планово-убыточный. К началу 1992 г. ЛМК попал в тяжелейший финансовый и производственный кризис. К началу скандала заработная плата рабочего на ЛМК равнялась 500 долл. в рублевом эквиваленте. «Электронщики» и среднее звено управления получали эквивалент 1000 – 1500 долл. Дневной оборот выручки комбината составлял 4 млрд руб. Если в 1991 г. ЛМК едва мог осилить выпуск 5 – 7 тонн продукции в месяц, то ранее производил 22 – 24 тонны. На всей продукции ЛМК стоит торговый знак ВБД – забавная мордочка с большими ушами. Компания ВБД – родная, отечественная. Продукция с этой маркой имеет прочную репутацию. По данным потребительских экспертиз, известный всем сок

«Джейсэвен» – в списке лучших. Высокую оценку можно поставить и молочной продукции ЛМК. Впрочем, можно сказать и по-другому: продукции «Вимм-Билль-Данн». Ведь ВБД не партнер ЛМК, а практически хозяин: он владеет 52% акций открытого акционерного общества «Лианозовский молочный комбинат». 20% акций принадлежит правительству Москвы. ЛМК и еще два «кефирных» предприятия – Царицынский молочный комбинат и завод детского молочного питания вместе с компанией ВБД входят в холдинг «Родник».

Совет директоров ЛМК, состоящий из пяти человек, включая Тамбова, собрался для того, чтобы прекратить полномочия Тамбова и назначить нового генерального директора. По мнению трех из пяти членов совета директоров, для этого были серьезные основания. Группа акционеров и членов совета директоров АО заподозрили гендиректора в финансово-хозяйственных нарушениях. Компромат на Тамбова необходимо было проверить, но приглашение к разговору Тамбов три месяца игнорировал. А заводом все это время руководил по телефону, ссылаясь на болезни. Тамбов – хороший производственник и как директор компанию ВБД вполне устраивал. К его здоровью ВБД относился бережно: компания отправляла его лечиться в Швейцарию. Как только речь зашла о назначении нового директора комбината, Тамбов, хлопнув дверью, ушел с комбината. Через несколько часов по собственному желанию уволилась главный бухгалтер Дементьева. Назначенному новому гендиректору Пластинину Тамбов и Дементьева отказались передать печать и документы комбината. Пришлось вызывать милицию и вскрывать сейфы в ее присутствии.

Тамбов уверяет, что 4 марта никакой совет директоров не заседал, а на комбинат «ворвалось» руководство ВБД с «лицами кавказской национальности» и объявило, что «они здесь хозяева», что его вывели с комбината под руки, уволили главного бухгалтера, взломали сейфы, украли печать. И лишь доблестные действия местного УВД, вызванного Тамбовым для восстановления порядка и справедливости, «чтобы город не остался без молока», позволили гонимому директору вернуться в свой «разграбленный» кабинет. Основной аргумент, которым Тамбов поддерживает версию «я хороший – они плохие», – это то, что часть работников Лианозовского подписали письмо-обращение к Лужкову и собрались на митинг с требованием вернуть Тамбова на должность директора.

Комиссия по рассмотрению конфликта к 12 апреля должна была определить правых и виноватых. А чтобы не отдавать предпочтение ни одной из конфликтующих сторон, правительство Москвы предложило назначить на должность директора «третье лицо» – директора Московского завода детского питания Орлова. Ситуация была деликатная: Москва не могла назначить директора силой – предприятие-то частное. Из пяти членов совета директоров трое (от ВБД) согласились с этим. Против были Тамбов и его заместитель.

Вот что говорил Голованов – глава конфликтной комиссии: «Тамбов ведет себя как во время скандала на коммунальной кухне. Вместо того, чтобы разбирать документы и выяснить, какие сегодня на комбинате организационно-правовые и финансово-хозяйственные проблемы, мы пока только успокаиваем людей. Например, мы извещаем Тамбова, только его, об очередном совещании. И вдруг вместе с ним в назначенное время появляется добрая сотня возбужденных работников комбината, и совещание превращается Бог знает во что. Таких примеров я могу привести много.

Если же говорить не о форме, а о сути действий Тамбова, то его вину я вижу в том, что он внушает людям, что ВБД – захватчик комбината. На ЛМК до сих пор не понимают, что они работают в акционерном обществе, которое действует по уставу, ими же и принятому. Сам Тамбов делает вид, что он этого не понимает. Работники устава не читали, поэтому им легко поверить словам директора, что без него завод рухнет, так как попадет в руки бандитов». В тот период важно было выяснить, почему комбинат остановился с 5 по 8 марта? Ответ был найден – была намеренно выведена из строя автоматизированная система производства. Из центрального компьютера украли электронные платы, а из всех технологических линий – программное обеспечение. 18 марта технику привели в порядок. Но каждый день простоя лишил предприятие оборота в 4 млрд руб. «Еще пару недель простоя, и нам действительно пришлось бы увольнять людей, – сообщил член совета директоров Четверкин. – Частное предприятие не может позволить себе стоять. К счастью, ситуация вышла из кризиса».

Конечно, страсти на комбинате улеглись не скоро. Работникам ЛМК следовало объяснить, что ВБД – инвестор, а не просто «держатель» акций. То есть объяснить то, что при нормальном руководстве предприятия люди

должны были знать давно. Представители ВБД полагали, что конфликтной комиссии не составит труда определить их заслуги в том, что комбинат выжил: вся полученная на предприятиях холдинга прибыль реинвестировалась в основное производство. По предоставленной информации, с 1994 по 1996 г. ВБД самостоятельно вложила в рекламу ЛМК более 6 млн долл. В целом за три года компания ВБД вложила в комбинат около 60 млрд руб. Действия Тамбова выглядели более чем странно. Ведь он остался не только членом совета директоров предприятия, но и являлся владельцем 30% акций холдинга, в который входят три упомянутых уже завода и ВБД. Почему член совета директоров АО «вдруг», через три года после начала сотрудничества, понял, что ВБД – «захватчик и враг», понять очень трудно. Вот что говорил Голованов: «Нет сомнений, что до самого последнего времени ситуация всех устраивала, и прежде всего Тамбова. Я не могу ручаться за то, что мы найдем истинную причину раздора. Не исключено, что комиссия примет решение не обнародовать полностью итоги своих исследований».

Письменно ответьте на вопросы:

1. К какому типу конфликтов относится скандал на ЛМК?
2. Каков уровень конфликта и как он отразился на работе предприятия?
3. Каковы причины конфликта?
4. Какие методы разрешения конфликта были применены? Какие, на ваш взгляд, можно было бы применить еще?
5. Как быстрее успокоить коллектив?
6. Что можно сказать об управленческой этике и социальной ответственности руководства названных организаций?

Ключ ответов

Мартовский конфликт невозможно понять, если не заглянуть в историю предприятия. Лианозовский комбинат был спроектирован и построен как планово-убыточный. К началу 1992 г. ЛМК попал в тяжелейший финансовый и производственный кризис. К началу скандала заработная плата рабочего на ЛМК равнялась 500 долл. в рублевом эквиваленте. «Электронщики» и среднее звено управления получали эквивалент 1000 – 1500 долл. Дневной оборот выручки комбината составлял 4 млрд руб. Если в 1991 г. ЛМК едва мог осилить выпуск 5 – 7 тонн продукции в месяц, то ранее производил 22 – 24 тонны. На всей продукции ЛМК стоит торговый знак ВБД – забавная мордочка с большими ушами. Компания ВБД – родная, отечественная. Продукция с этой маркой имеет прочную репутацию. По данным потребительских экспертиз, известный всем сок

«Джейсэвен» – в списке лучших. Высокую оценку можно поставить и молочной продукции ЛМК. Впрочем, можно сказать и по-другому: продукции «Вимм-Билль-Данн». Ведь ВБД не партнер ЛМК, а практически хозяин: он владеет 52% акций открытого акционерного общества «Лианозовский молочный комбинат». 20% акций принадлежит

правительству Москвы. ЛМК и еще два «кефирных» предприятия – Царицынский молочный комбинат и завод детского молочного питания вместе с компанией ВБД входят в холдинг «Родник».

Совет директоров ЛМК, состоящий из пяти человек, включая Тамбова, собрался для того, чтобы прекратить полномочия Тамбова и назначить нового генерального директора. По мнению трех из пяти членов совета директоров, для этого были серьезные основания. Группа акционеров и членов совета директоров АО заподозрили гендиректора в финансово-хозяйственных нарушениях. Компромат на Тамбова необходимо было проверить, но приглашение к разговору Тамбов три месяца игнорировал. А заводом все это время руководил по телефону, ссылаясь на болезни. Тамбов – хороший производственник и как директор компанию ВБД вполне устраивал. К его здоровью ВБД относился бережно: компания отправляла его лечиться в Швейцарию. Как только речь зашла о назначении нового директора комбината, Тамбов, хлопнув дверью, ушел с комбината. Через несколько часов по собственному желанию уволилась главный бухгалтер Дементьева. Назначенному новому гендиректору Пластинину Тамбов и Дементьева отказались передать печать и документы комбината. Пришлось вызывать милицию и вскрывать сейфы в ее присутствии.

Тамбов уверяет, что 4 марта никакой совет директоров не заседал, а на комбинат «ворвалось» руководство ВБД с «лицами кавказской национальности» и объявило, что «они здесь хозяева», что его вывели с комбината под руки, уволили главного бухгалтера, взломали сейфы, украли печать. И лишь доблестные действия местного УВД, вызванного Тамбовым для восстановления порядка и справедливости, «чтобы город не остался без молока», позволили гонимому директору вернуться в свой «разграбленный» кабинет. Основной аргумент, которым Тамбов поддерживает версию «я хороший – они плохие», – это то, что часть работников Лианозовского подписали письмо-обращение к Лужкову и собрались на митинг с требованием вернуть Тамбова на должность директора.

Комиссия по рассмотрению конфликта к 12 апреля должна была определить правых и виноватых. А чтобы не отдавать предпочтение ни одной из конфликтующих сторон, правительство Москвы предложило назначить на должность директора «третье лицо» – директора Московского завода детского питания Орлова. Ситуация была деликатная: Москва не могла назначить директора силой – предприятие-то частное. Из пяти членов совета директоров трое (от ВБД) согласились с этим. Против были Тамбов и его заместитель.

Вот что говорил Голованов – глава конфликтной комиссии: «Тамбов ведет себя как во время скандала на коммунальной кухне. Вместо того, чтобы разбирать документы и выяснить, какие сегодня на комбинате организационно-правовые и финансово-хозяйственные проблемы, мы пока только успокаиваем людей. Например, мы извещаем Тамбова, только его, об очередном совещании. И вдруг вместе с ним в назначенное время появляется добрая сотня возбужденных работников комбината, и совещание

превращается Бог знает во что. Таких примеров я могу привести много.

Если же говорить не о форме, а о сути действий Тамбова, то его вину я вижу в том, что он внушает людям, что ВБД – захватчик комбината. На ЛМК до сих пор не понимают, что они работают в акционерном обществе, которое действует по уставу, ими же и принятому. Сам Тамбов делает вид, что он этого не понимает. Работники устава не читали, поэтому им легко поверить словам директора, что без него завод рухнет, так как попадет в руки бандитов». В тот период важно было выяснить, почему комбинат остановился с 5 по 8 марта? Ответ был найден – была намеренно выведена из строя автоматизированная система производства. Из центрального компьютера украли электронные платы, а из всех технологических линий – программное обеспечение. 18 марта технику привели в порядок. Но каждый день простоя лишил предприятие оборота в 4 млрд руб. «Еще пару недель простоя, и нам действительно пришлось бы увольнять людей, – сообщил член совета директоров Чверткин. – Частное предприятие не может позволить себе стоять. К счастью, ситуация вышла из кризиса».

Конечно, страсти на комбинате улеглись не скоро. Работникам ЛМК следовало объяснить, что ВБД – инвестор, а не просто «держатель» акций. То есть объяснить то, что при нормальном руководстве предприятия люди должны были знать давно. Представители ВБД полагали, что конфликтной комиссии не составит труда определить их заслуги в том, что комбинат выжил: вся полученная на предприятиях холдинга прибыль реинвестировалась в основное производство. По предоставленной информации, с 1994 по 1996 г. ВБД самостоятельно вложила в рекламу ЛМК более 6 млн долл. В целом за три года компания ВБД вложила в комбинат около 60 млрд руб. Действия Тамбова выглядели более чем странно. Ведь он остался не только членом совета директоров предприятия, но и являлся владельцем 30% акций холдинга, в который входят три упомянутых уже завода и ВБД. Почему член совета директоров АО «вдруг», через три года после начала сотрудничества, понял, что ВБД – «захватчик и враг», понять очень трудно. Вот что говорил Голованов: «Нет сомнений, что до самого последнего времени ситуация всех устраивала, и прежде всего Тамбова. Я не могу ручаться за то, что мы найдем истинную причину раздора. Не исключено, что комиссия примет решение не обнародовать полностью итоги своих исследований».

Игры

Тема 2. Особенности взаимоотношений между клиентом и консультантом в организационном консультировании.

«Начальник — секретарь»

Цель: проанализировать степень эффективности различных стилей поведения в конфликтной ситуации.

Участники группы делятся на 3 подгруппы: первая подгруппа (5-7 человек) готовится к исполнению роли начальников, вторая (5-7 человек) —

машинисток, третья — наблюдатели (3-4 человека).

Участники, исполняющие роли начальников, выходят за дверь. Их задача— дать очередное задание секретарю и выразить свое недовольство качеством ее работы (много ошибок, опечаток, работа сдается не в срок). В аудиторию «начальники» входят по одному.

Участники, исполняющие роли секретарей, также меняются в каждой сцене. При этом каждый «секретарь» наполняет роль специфическим содержанием: усталая и болезненная; капризная и молодая дама, заигрывающая с начальником; одинокая и замкнутая; интеллигентная пожилая дама; боевая и языкастая женщина.

В обсуждении следует проанализировать, поведение какого из участников было наиболее эффективным и за счет какого стиля.

Тема 3. Основные этапы процесса организационного консультирования

«Управление взаимоотношениями в команде» Стратегическая командная игра «Проект»

Перед группами (3-4 микрогруппы по 5-6 человек) первоначально ставится задача создать и презентовать проект в какой-то конкретной, например, социальной области.

Алгоритм может быть таким: цель, объект, масштаб и сроки, основные направления, средства реализации, препятствия и угрозы, перспективы, нестандартные решения.

На следующем этапе группам предлагается выбрать наилучший проект или интегрировать все имеющиеся проекты.

Возможны варианты, когда группы сразу осознают преимущества совместного варианта проекта, но обычно участники доказывают преимущества своего варианта и недостатки других. Нецелесообразно форсировать этот процесс – одни группы идут к осознанию длинным путем, другие коротким.

Цель командной работы – показать группе, что взаимодействие не просто создает арифметическую сумму частей, а выводит идею и деятельность на принципиально иной, более высокий уровень.

Контрольные вопросы:

1. Что такое «влияние»?
2. Перечислите способы психологического влияния. Какой из них наиболее часто используется Вами?
3. Назовите правила реализации каждого из видов психологического влияния.

Тема 4. Основные подсистемы организации. Стадии жизни организации и консультативные задачи.

«Лидер – это...»

Цели:

освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;

потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Ресурсы: листы полуатмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Ход игры

Это задание - отличный «разогрев» группы перед тренингом лидерства. Материалы, которые в игровой форме представят и обсудят участники, послужат ориентиром для всего блока занятий. Возможно, тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому желательно использовать большие листы, которые легче сохранить в течение длительного срока.

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: «Я - лидер!» В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмическая музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка убавляется - это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. После того как «субботник» завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем «лидерский променад». Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение

Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Итак, лидер — это...

Материал для тренера

Вот несколько мнений, прозвучавших на одном из тренингов в ответ на вопрос: «Кто такой лидер, кого мы можем назвать лидером?»

Итак, лидер - это: прежде всего - доминантная личность; у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему; подавляющий изъяснение других мыслей и чувств; выделяющийся

из массы; тот, за кем хочется идти; тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет - такого вопроса просто не возникает; имеющий максимально большое влияние на окружение; человек, способный преобразовать ситуацию на пользу себе и другим; тот, чьи качества управленца, администратора, организатора проявлены в большей, чем у других, степени.

Тема 5. Оптимизация социально-психологического климата и корпоративная культура организации.

Игра «Выборы стратегий»

Цель: дать возможность участникам группы определить у себя преобладающую стратегию поведения в конфликте и проанализировать ее особенности.

После знакомства с основными стилями или стратегиями поведения в конфликте участники делятся на подгруппы в зависимости от диагностируемой стратегии. В том случае, если у кого-либо из участников ведущими оказались несколько стратегий, им можно предложить самостоятельно выбрать группу, в которой им бы хотелось работать. Далее подгруппам предлагается в течение 15 минут проанализировать и предложить пути урегулирования предлагаемой конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может быть предложена ведущим или кем-то из группы.

Вариант ситуации для разбора:

Нина К. одновременно является слушательницей курсов переподготовки факультета психологии и социальным педагогом в школе. Двухгодичное обучение на курсах требует частого отвлечения от работы, участия в учебных сессиях. Перед началом обучения у Нины К. была договоренность с директором школы о сохранении заработной платы в полном объеме, и на протяжении всего времени эта договоренность выполнялась; к работе социального педагога не предъявлялись высокие требования. На втором году обучения слушательница получила предложение от директора одного из заводов возглавить на время летних каникул оздоровительный детский лагерь. Зарплата, которую она может получить за летний период, во многом решит ее материальные проблемы (долгожданный ремонт в квартире, обновление мебели). Нина К. хочет работать в этом лагере и на приеме у директора завода дает свое согласие. Спустя несколько дней директор школы вызвала Нину К. и предложила ей возглавить школьный летний лагерь (естественно, зарплата несопоставима). Когда Нина К. сказала о своих намерениях, директор в резкой форме предложила или работать в школьном лагере, или уволиться.

Комментарий для ведущего (с этой информацией сначала участников лучше не знакомить): ситуация взята из жизни. Нина К., решая конфликт, избрала стратегию соперничающую, заняла доминирующую позицию и поехала работать в заводской лагерь. Через год она была уволена директором

школы по сокращению штатов.

По истечении некоторого времени (10-12 минут) слово предоставляется подгруппам, В это же время всем участникам дается дополнительная инструкция: в ходе презентации решений участникам других подгрупп отмечать особенности принимаемых решений, поведенческие проявления, вербальные и эмоциональные реакции, типичные для презентуемой стратегии. При обсуждении участники делятся переживаниями, обобщают увиденное.

Тема 6. Командообразование как метод развития организации

«Мой вклад в команду»

Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Время: 40 минут.

Описание. Все участники делятся на мини-группы по 2-4 человека.

Тренер просит каждого участника высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды. Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой мини-группы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выводы:

1. Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.

2. Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах либо сглаживая конфликты и т.д.). После этого можно перейти к более подробному рассмотрению ролей в команде.

Тема 8. Развитие организации как направление психологического консультирования

Деловая игра. «Конфликты в организации». «Реформирование организации»

Цель игры. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов в организации и формирование у них умений вести деловую дискуссию по спорным вопросам.

Игровая ситуация. Внедрение новых технологий в производственный

процесс предприятия привело к тому, что, по мнению главного технолога, существование одного из участков в сборочном цехе стало нецелесообразным. На одном из совещаний главный инженер выдвинул идею о слиянии этого участка с другим, смежным по технологической линии. Предложение главного инженера вызвало сопротивление со стороны начальника цеха и начальника подлежащего реорганизации участка.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры и узнают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию. Для этого преподаватель предоставляет указания по самостоятельному изучению литературы и обработке основных вопросов темы.

В ходе игры

Распределить роли среди студентов: директор предприятия, главный технолог, начальник цеха, начальник участка (состав играющих может меняться в ходе игры). Студенты, не вошедшие в состав играющих, выполняют роль экспертов.

Играющим уточняют установку на игру и игровую ситуацию, а также их знакомят с игровым сценарием и дают время на подготовку к игре (до 10 минут).

Разыгрывание сценария (до 30 минут):

Директор предприятия проводит совещание по спорному вопросу, отраженному в игровой ситуации. На совещание приглашены главный технолог, начальник цеха и начальник участка.

Примечание. Игровой сценарий может быть проигран двумя или тремя составами участников, что позволит произвести сравнительный анализ работы студентов по каждой роли.

Анализ действий участников игры экспертами (до 30 минут).

Подведение итогов преподавателем.

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы к зачету

1. В чем состоит различие между стадией, этапом и процессом консультирования?
2. Определите цель и задачи процессного консультирования.
3. Опишите содержание деятельности консультанта на предпроектной стадии консультирования.
4. Назовите основные проблемы установления первоначального контакта консультанта и клиента.
5. Что такое предварительная диагностика, когда и кем она осуществляется?

6. Опишите содержание деятельности консультанта на проектной стадии консультирования.
7. Как осуществляется сбор фактов в процессе консультирования?
8. Охарактеризуйте стадии творческого мышления.
9. Опишите содержание деятельности консультанта на послепроектной стадии консультирования.
10. Какую работу необходимо выполнить клиенту, чтобы обеспечить успех реализации принятых предложений?
11. Каким образом осуществляется контроль за внедрением изменений?
12. Общеметодологические, прикладные и практические проблемы организационной конфликтологии.
13. Типы организационных конфликтов.
14. Понятия «организационный конфликт» и «конфликт в организации».
15. Причины организационных конфликтов в свете различных научных подходов.
16. Роли психолога, работающего с конфликтами в организации.
17. Типы отношений в организации, специфика их конфликта (по У. Мастенбруку).
18. Направления с интервенцией при работе с конфликтом (по Ф. Глазлу).
19. Проблема институализации и психологизации конфликтов в организации.
20. Охарактеризуйте методы управления конфликтами на постконфликтной стадии развития.
21. Основные этапы модели эффективных переговоров (У. Мастенбрук).
22. Решение основных дилемм в ходе переговоров по У. Мастенбруку.
23. Охарактеризуйте основные способы решения конфликта, которые предлагают Д. Пруйт, Дж. Рубин, Хе Ким Сунг.
24. Дайте характеристику модели «принципиальных переговоров» Р. Фишера, У. Юри.
25. Сформулируйте принципы медиации как социально-психологической работы с конфликтами в организации.
26. Охарактеризуйте основные этапы медиации.
27. Какие подсистемы выделяют в организации как системе?
28. Каковы основные задачи менеджмента предприятия и кадровой службы на стадии интенсивного роста организации?
29. Какими могут быть особенности корпоративной культуры и мотивирующие факторы в организации, находящейся на стадии стабилизации и расцвета?

30. Составьте план работы службы персонала в организации, находящейся на стадии спада, выбрав одну из возможных стратегий компании (по выбору).

31. Зачем в группе существуют групповые нормы и как они формируются?

32. Сформулируйте достоинства и недостатки использования медиации в организации.

33. Правила составления картографии для успешного решения конфликта.

34. Какие основные коммуникативные техники используются в рамках медиации?

Комплекс заданий

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	21.	УК-3	ИУК-3.1
2.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	22.	УК-3	ИУК-3.1
3.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	23.	УК-3	ИУК-3.1
4.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	24.	УК-3	ИУК-3.1
5.	УК-3	ИУК-3.1	25.	УК-3	ИУК-3.1
6.	УК-3	ИУК-3.1	26.	УК-3	ИУК-3.1
7.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	27.	УК-3	ИУК-3.1
8.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	28.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
9.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	29.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
10.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	30.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
11.	ПК-6	ИПК-6.1	31.	ПК-6	ИПК-6.1

	ПК-10	ИПК-10.1		ПК-10	ИПК-10.1
12.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	32.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
13.	УК-3	ИУК-3.1	33.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
14.	УК-3	ИУК-3.1	34.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
15.	УК-3	ИУК-3.1	35.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
16.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	36.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1
17.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	37.	ИУК-3	ИУК-3.1
18.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	38.	ИУК-3	ИУК-3.1
19.	ПК-6 ПК-10	ИПК-6.1 ИПК-10.1	39.	ИУК-3	ИУК-3.1
20.	УК-3	ИУК-3.1	40.	ИУК-3	ИУК-3.1

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	11	4	21	2	31	3
2	3	12	4	22	3,4	32	3
3	4	13	3	23	3	33	3
4	3	14	2	24	2	34	1
5	2	15	1	25	2	35	3
6	4	16	3	26	4	36	3
7	1	17	4	27	3	37	4
8	2	18	2	28	1-г; 2-в; 3-б;4-а	38	2
9	2	19	2	29	4	39	1
10	1	20	3	30	2	40	1

Задание №1

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:

1. Прибыли;
2. Общей цели;
3. Конкурентных преимуществ;
4. Рыночных позиций.

Задание №2

Основными задачами организационного консультирования не являются:

1. Помощь в разрешении актуальной организационной ситуации;

2. Решение кадровых проблем;
3. Лечение личностных расстройств;
4. Развитие организационной культуры.

Задание №3

Какие понятия из следующих не соответствуют определению организации как системы?

1. Синегризм;
2. Симбиоз;
3. Взаимосвязь между отдельными элементами, каждый из которых выполняет определенную функцию;
4. Зависимость от внешней среды.

Задание №4

К элементам среды непрямого действия в организации относятся:

1. Поставщики, потребители;
2. Трудовые ресурсы;
3. Международные события, состояние экономики, НТП, политические факторы;
4. Конкуренты, законы и государственные органы.

Задание №5

К признакам организации относятся:

1. Систематизация, упорядочения, построение организационной структуры управления;
2. Цели, обособленность, внутриорганизационные центр, организационная культура, внутренняя среда, внешняя среда;
3. Гибкость, планомерность, научность;
4. Специализация, последовательность, целеустремленность.

Задание №6

В организации как в системе выделяют следующие уровни управления:

1. Институциональный, управленческий, технический;
2. Институциональное, средний, технологический;
3. Организационный, функциональный, линейный;
4. Вертикальный и горизонтальный.

Задание №7

Совокупность элементов и логических взаимосвязей между ними, которая способствует эффективному преобразованию входных ресурсов в конечный продукт и достижению целей организации - это:

1. Структура организации;
2. Организационная культура;
3. Технология управления;
4. Корпоративная культура.

Задание №8

Креативность – одна из характеристик личности (в частности, консультанта), которая отражает способность человека:

1. Сосуществовать с другими людьми;
2. Порождать необычные идеи, творчески решать проблемные ситуации;
3. В общении проявлять свойственное только ему поведение;
4. Способность принимать независимые решения и нести ответственность.

Задание №9

Что называется миссией организации?

1. Совокупность способов и средств, направленных на достижение долгосрочных целей;
2. Предназначение, состояние устремленности к чему-либо;
3. Предполагаемый желаемое состояние объекта управления в будущем периоде;
4. Личные цели.

Задание №10

Под стратегией организации следует понимать:

1. Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей;
2. Комплексный план для получения прибыли в перспективном периоде;
3. План реализации целей;
4. Текущие планы для достижения целей.

Задание №11

Стратегия, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии — это стратегия:

1. Развития продукта;
2. Отсечение лишнего;
3. Вертикальной интеграции;
4. Горизонтальной диверсификации.

Задание №12

«Дерево целей» — это иерархия целей, где каждая ниже цель является:
Найдите неверный ответ:

1. Средством реализации ближайшей выше расположенной цели;
2. Способом отображения последовательности действий, которые необходимо осуществить для достижения главной цели;
3. Графическим изображением функций, выполняемых различными структурными подразделениями организации;
4. Наблюдением за процессом.

Задание №13

Организация как функция управления – это:

1. Разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности;
2. Наблюдение за процессами, происходящими сравнения параметров объекта с заданными и выявления отклонений;
3. Составление планов с учетом стратегии и целей фирмы, ее производственного профиля и специфики деятельности на рынке;
4. Создание такой структуры предприятия, дает возможность эффективной и совместной работы персонала для достижения общих целей.

Задание №14

Управленческие полномочия – это:

1. Реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать;
2. Совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, совершать те или иные действия в интересах организации;
3. Обязательства работника выполнять задачи, свойственные занимаемой им должности и отвечать за результаты своей деятельности;
4. Обязательства отвечать за выполнение задачи результаты труда подчиненных ему работников.

Задание №15

Функциональная структура управления строится на:

1. Иерархии органов, обеспечивающих выполнение каждой функции управления на всех уровнях;
2. Иерархии органов, осуществляющих контроль;
3. Иерархии органов, координирующих деятельность;
4. Мотивации.

Задание №16

Какие из перечисленных функций управления базируются на потребностях и интересах работников?

1. Планирование;
2. Организация;
3. Мотивация;
4. Контроль.

Задание №17

В групповом консультировании не допускается:

1. Дискуссии под руководством терапевта;
2. Контакт с членами группы на невербальном уровне;
3. Выявление соцмаскировки, к которой прибегают участники группы;
4. Индивидуальная работа консультанта с клиентом.

Задание №18

Рефлексия организационного психолога зависит от:

1. Доступности и богатства собственного опыта, точности восприятия;
2. Реальной способности к самоанализу своих психических состояний;
3. Способности принимать независимые решения и нести ответственность;
4. Осознания того, как его (консультант) воспринимают и оценивают.

Задание №19

Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, - это:

1. Организационные методы управления;
2. Оперативно-распорядительные методы управления;
3. Экономические методы управления;
4. Стратегические методы управления.

Задание №20

Цель управления это:

1. Конечный пункт всего процесса управления;
2. Конкретный, конечное состояние или желаемый результат объекта управления;
3. Оптимизация деятельности объекта управления по достижению миссии организации;
4. Тоже, что стратегия управления.

Задание №21

Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернарду)?

1. Способность общаться;
2. Достижение общей цели;
3. Стремление к свободе действий;
4. Желание совместных действий.

Задание №22

Отличительной чертой формальной организации является:

1. Отсутствие единства в действиях ее членов;
2. Жесткое давление на ее членов;
3. Наличие должностных инструкций и предписаний;
4. Сознательная координация действий двух или более лиц.

Задание №23

Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

1. Наличие лидера;
2. Размер;
3. Наличие синергетического эффекта;
4. Наличие ролевой структуры.

Задание №24

Жизнь организации подчиняется определенным законам, к которым относятся:

1. Законы специализации, централизации и децентрализации управления, демократизации, экономии времени;
2. Законы дополнения, сохранения пропорциональности, самосохранения, информированности, необходимого разнообразия, онтогенеза, синергии;
3. Экономические;
4. Интеграции, оптимального сочетания.

Задание №25

Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется:

1. Системой отношений, которая сложилась в коллективе;
2. Ситуацией, в которой оказалась организация;
3. Совершенством владения менеджером приемами и методами управления;
4. Уровнем риска при принятии решений.

Задание №26

Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?

1. Планирование;
2. Организация;
3. Мотивация;
4. Коммуникационные.

Задание №27

Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач;
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам;
3. Подчиненность в рамках определенной функции;
4. Наличие совместно решаемых звеньями задач.

Задание №28

Установите соответствие между типом консультирования и его содержанием:

1. Совершенствование процесса управления предприятием;
2. Работа с HR-службами предприятий;
3. Профессиональная помощь в разработке и внедрении эффективных методов работы предприятия с рынком;
4. Профессиональная помощь в повышении компетентности персонала предприятия — от руководителей до рядовых сотрудников.

Варианты ответа:

- А. Маркетинговое консультирование;
- Б. Управленческое консультирование;
- В. Обучающее консультирование;
- Г. Кадровое консультирование.

Задание №29

Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа?

1. Линейно-штабные;
2. Линейно-функциональные;
3. Дивизиональные;
4. Матричные.

Задание №30

Какие методы не являются традиционными в организационном управлении?

1. Экономические;
2. Бюрократические;
3. Административные;
4. Социально-психологические.

Задание №31

В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

1. Школа научного управления;
2. Административная или классическая школа;
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
4. Школа науки управления или математическая школа управления.

Задание №32

Управленческие задачи с помощью экономико-математических методов и моделей решает:

- 1 Школа научного управления;
2. Административная школа управления;
3. Школа науки управления;
4. Школа системного управления.

Задание №33

Системный подход к управлению основывается на представлении об организации как:

1. Закрытую систему, ориентированную на длительное существование благодаря безупречной работе каждого из ее элементов;
2. Открытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды;
3. Систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе;
4. Систему коммуникационных отношений.

Задание №34

Содержанию, какого понятия соответствует следующее определение – процесс целенаправленного воздействия на объект —это...

1. Управление;
2. Менеджмент;
3. Функция менеджмента;
4. Функции управления.

Задание №35

С чего начинается процесс принятия решений?

1. Формулировка миссии предприятия;
2. Постановка управленческих целей;
3. Выявление проблемы;
4. Определение ответственного лица за принятие решений.

Задание №36

Укажите неверный ответ: Организационный психолог в диагностической работе использует такие методы сбора информации, как:

1. Наблюдение;
2. Тестирование;
3. Самонаблюдение;
4. Анкетирование.

Задание №37

Найдите неверное утверждение

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

1. Актуальность резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
2. Соответствие кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
3. Перспективность кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, состоянию здоровья;
4. Потребность в замещении должностей не обязательно должна быть реальной.

Задание №38

Идея о том, что организация есть целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого принадлежит:

1. Процессному подходу в теории управления;
2. Системному подходу в теории управления;
3. Ситуационному подходу в теории управления;
4. Конвенциональному подходу в теории управления.

Задание №39

Важным вкладом «школы научного управления» в практику управления было:

1. Систематическое использование средств стимулирования труда с целью заинтересованности персонала в повышении его производительности труда;
2. Создание универсальных принципов управления;
3. Перенос центра внимания в управлении по выполнению задач на отношения между людьми;
4. Применение в управлении математики, статистики и тому подобное.

Задание №40

Идея о том, что организация это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции принадлежит:

1. Процессному подходу в теории управления;
2. Системному подходу в теории управления;
3. Ситуационному подходу в теории управления;
4. Конвенциональному подходу в теории управления.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	31.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
2.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	32.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
3.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	33.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
4.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	34.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
5.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	35.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
6.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	36.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
7.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	37.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
8.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	38.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
9.	УК-3 ПК-6	ИУК-3.2 ИПК-6.2	39.	УК-3 ПК-6	ИУК-3.2 ИПК-6.2

27.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	57.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
28.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	58.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
29.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	59.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2
30.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2	60.	УК-3 ПК-6 ПК-10	ИУК-3.2 ИПК-6.2 ИПК-10.2

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1.	<p>Следует выбрать экспертное консультирование где консультант самостоятельно осуществляет диагностику проблем в организации, разработку решений по их устранению и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится к тому, чтобы обеспечить консультанту доступ к необходимой и достаточной информации для проведения оценки.</p> <p>Экспертное консультирование может осуществляться в следующих формах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • устные консультации в режиме «вопрос — ответ»; • устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению; • письменные ответы консультанта на поставленные клиентом вопросы; • письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики; • экспресс-анализ ситуации, определение направлений работы консультанта в организации (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.); • углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей организации (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование); • структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения. Успех экспертного консультирования определяется следующими факторами: квалификацией эксперта (консультанта); умением клиента воспользоваться полученными от консультанта рекомендациями; желанием клиента воспользоваться рекомендациями консультанта.
2.	<p>Следует выбрать Обучающее консультирование, предполагающее сбор консультантом идей, анализ решений и подготовку почвы для их возникновения за счет предоставления клиенту соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т. д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанном выборе целей, программы и формы обучения, формировании учебных групп.</p> <p>Обучающее консультирование реализуется в следующих формах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличие стандартной программы обучения, когда клиент выбирает форму учебных занятий из предлагаемого консультантом перечня; • наличие специально адаптированной программы обучения, когда проблематика определяется клиентом, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий; • специальное формирование группы (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы — разрабатывает требования к участникам учебной группы, проводит отбор, используя специальные методы, например, анкетирование, собеседование, деловые игры, анализ личных дел и др.); • подготовка участников к групповой работе (например, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений); • обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам организации таким образом, чтобы в его отсутствии они могли самостоятельно решать задачи

	<p>такого же уровня сложности);</p> <ul style="list-style-type: none"> • полное погружение участников в проблематику (проводит-ся для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; итог — эскизное проектирование каких-либо изменений и инноваций).
3.	<p>Следует выбрать проектное консультирование предусматривающее сопровождение проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции нужных изменений).</p> <p>Проектное консультирование включает основные этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Составление заказчиком задания на проект, в котором отражаются его основные потребности, требования, условия и ограничения. 2. Поэтапная подготовка проекта с вовлечением в этот процесс специалистов клиента и последующей его сдачей. 3. Предоставление необходимых консультаций для реализации проекта. 4. Участие в реализации проекта в той степени и на тех этапах, которые определил клиент. <p>Таким образом, проектное консультирование прежде всего включает в себя проектные работы, а затем — консультирование клиента на этапе разработки проекта и его реализации.</p> <p>Использование проектного консультирования целесообразно, когда ставится для реализации задача, которая по целям, величине необходимых ресурсов, сложности, длительности исполнения представляет собой проект (инновационный, маркетинговый, производственный и пр.) или когда в организации отсутствует опыт реализации такого проекта, нет необходимых специалистов, информационного обеспечения и пр.</p>
4.	<p>Метод «консультирование по процессу» был разработан в 1940– 1950-х гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение. Поэтому консультирование по процессу предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации, так как процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу [см.: Токмакова].</p> <p>Решаемые в процессе консультирования вопросы являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • многофункциональными, так как консультант имеет дело с несколькими аспектами деловой активности и концентрируется на проблемах, охватывающих более чем одну функцию; • междисциплинарными, что предполагает способность и готовность консультанта рассматривать управленческую проблему с разных точек зрения. <p>Исходя из этого, под процессом консультирования понимается логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации [см.: Управленческое консультирование].</p> <p>В рамках консультационного процесса принято выделять несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.</p> <p>По-мнению классика управленческого консультирования М. Кубра, консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии, каждая из которых состоит из ряда этапов</p>
5.	<p>Главная задача организационных консультантов — оказывать помощь клиентам в решении проблем их организации. Решить эту задачу они могут несколькими путями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Найти проблему и предложить пути решения. В ситуации, когда клиент осознает, что есть проблема в работе организации, но сам не в состоянии определить, в чем именно она заключается, каковы ее причины, консультант может проанализировать ситуацию, выявить проблему и причины ее возникновения, разработать и предложить клиенту пути ее решения (экспертное консультирование). • Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути ее решения. Когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает некоторой методологической поддержки для успешного осуществления своих намерений, консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь путь от обнаружения проблемы до ее решения (процессное консультирование). • Научить клиента, как находить и решать проблемы. Создание у клиента системы практических знаний, механизма, позволяющего ему находить и решать организационные проблемы. Консультант не участвует непосредственно в процессе поиска и решения проблем,

	<p>а только обучает клиента и проверяет правильность выполнения «домашнего задания» (обучающее консультирование).</p> <p>На практике все три подхода зачастую пересекаются и взаимно дополняют друг друга. Акценты смещаются в зависимости от того, что больше всего необходимо клиенту: чтобы решение проблемы нашли за него или чтобы ему помогли решить проблему, или же чтобы научили, как ее решать.</p>
6.	<p>Способы отбора консультантов в России пока не так отработаны и формализованы, как в зарубежных странах. Обычно применяется метод, который можно назвать — интуитивно-случайным поиском. Российский руководитель в ситуации, когда ему необходима помощь организационного консультанта, выбирает его двумя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интуитивно чувствует потребность в помощи при решении проблем организации и обращается к любым консультантам. Этот способ является наименее эффективным, так как клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь может он получить от консультанта. Обычно он просто предлагает консультанту выполнить работу, которую не смог выполнить сам. 2. Руководитель знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (на курсах повышения квалификации, конференциях и т. д.), узнает об их деятельности из средств массовой информации или от своих коллег по отрасли или региону и, заинтересовавшись их работой, пробует проверить ее пользу на себе. Этот способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта, но все равно случайность выбора при этом снижает его эффективность. Поэтому по мере развития рыночных отношений и роста квалификации российские руководители постепенно переходят к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов на основе тендера. Опыт работы организационных консультантов показывает, что большинство российских руководителей относятся к категории «трудных» клиентов, которых сложно убедить в необходимости использовать услуги консультантов. <p>К типичным суждениям «трудных» клиентов о консультантах можно отнести следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем». • «Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать». • «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта». • «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы». • «Мы не хотим разыгрывать “романы”. У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями». <p>«Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего»</p>
7.	<p>Определение степени необходимости привлечения консультантов и определение степени необходимости того или иного типа консультирования зависит от ряда факторов, а именно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Времени. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем. 2. Трудовых ресурсов. Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это иногда предпочитают делать некоторые организации, экономически нецелесообразно. Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем отпадает. 3. Денег. Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и

	<p>время на их обучение.</p> <p>4. Знаний. Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования. Однако степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими. Неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться на чужих.</p> <p>5. Объективности. Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу своей независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и которые зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых сам клиент не задумывается, поскольку, в силу сложившихся привычек, не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.</p>
8.	<p>Консультант не может или не должен делать для клиента и для чего его не следует приглашать:</p> <p>1. Принятие решений. Консультант не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и ему принимать окончательные решения. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по вопросу оптимального решения, но сам не принимает решения.</p> <p>Игра с законом. Консультант не может давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой бизнесу клиента и сама по себе создает серьезную проблему. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные, — проблемы с законом.</p> <p>3. Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых конфликтов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп лиц.</p> <p>4. Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и время от времени извлекаться оттуда для демонстрации — это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.</p>
9.	<p>Консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется проблема, которую клиент хочет решить. Однако особо эффективным является участие консультанта в характерных ситуациях, приведенных ниже:</p> <p>1. Когда проблема носит комплексный, системный характер. Если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса и т. п., лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы. Решение комплексных проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний.</p> <p>Когда проблема носит разовый, ситуационный характер. Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а также требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов. Вместе с тем не является эффективным приглашение консультантов для решения рутинных, повседневных задач, т. е. для осуществления текущей управленческой деятельности.</p> <p>3. Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты являются оптимальными независимыми арбитрами, способными объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения.</p> <p>4. Когда решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные. Эта ситуация похожа на предыдущую, с той лишь особенностью, что в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки. Поэтому руководству клиента может потребоваться</p>

	<p>независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы. Иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность не в части принятия решения, но в части его разработки.</p>
10.	<p>1. Правильный подбор консультанта. Ни один консультант не может знать всего. Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное название не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь — оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.</p> <p>2. Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, или, иными словами, говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять рекомендаций консультанта. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются и клиент, и консультант.</p> <p>3. Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того, чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Как внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки, так и внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки. Если такая проблема возникла, необходимо принять дополнительные меры для обеспечения подобной подготовки.</p> <p>4. Понимание целей и задач. Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен добиться своего. Это обычно приводит к наиболее серьезным проблемам во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступить к работе по их осуществлению.</p> <p>Таким образом, организациям необходимо самим учиться, даже если (можно сказать — особенно если) приглашены консультанты. Однако самообучение без практического применения полученных знаний не даст максимального результата. При работе же с консультантами — независимо от того, в режиме какого именно консультирования ведется работа, — знания непосредственно воплощаются в практической деятельности или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач. В любом случае решение — приглашать или не приглашать консультантов — остается за клиентом.</p>
11.	<p>Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие стадии:</p> <p>Предварительный отбор (от англ. long listing — лонг-листинг).</p> <p>При возникновении проблем руководитель организации заинтересован в их решении максимально эффективным способом (для чего, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, больше заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента. Вследствие этого решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление в организации. И по той же причине делегировать выбор консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.</p> <p>На данной стадии отбора клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов. Для составления длинного списка используется информация, содержащаяся в справочниках о консультантах (в частности, в Европейский справочник-указатель консультантов включены и российские консультационные фирмы), в списках членов национальных ассоциаций консультантов, рекламных объявлениях, статьях в прессе и т. п.</p> <p>Следует отметить, что выбор консультанта сопряжен с трудностями: если консалтинговые агентства занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы, то независимые консультанты это делают редко. О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, также используются письма-предложения, обычно отправляемые консультантами руководителям организаций. Всякого рода публикации предпочтительнее для выбора, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме.</p> <p>На практике клиент выбирает обычно из 5–6 консультантов, причем у него не всегда имеется возможность провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо сделать, чтобы иметь хоть какую-то альтернативу. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.</p> <p>Когда определен тип консультанта, выбирается конкретный специалист, который будет</p>

	<p>выполнять задание. Это справедливо и для агентств, которые, как любая организация, имеют персонал высокой и низкой квалификации. Впрочем, квалификация не является единственным критерием выбора. Поскольку результат консультирования создается сотрудничеством клиента и консультанта, необходимо оценить возможность такого сотрудничества.</p>
12.	<p>Подготовка является начальным этапом процесса консультирования и включает в себя следующие процедуры.</p> <p>Шаг 1. Установление первоначального контакта. Установление контакта является ключевой процедурой в процессе консультирования, так как от него зависит осуществление процесса консультирования.</p> <p>Установление первичных контактов может осуществляться следующими путями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант завязывает контакт с клиентом. Установление контакта с потенциальными клиентами без запроса с их стороны — один из путей маркетинга консультационных услуг. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако это происходит время от времени, например, если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент сам начинает чувствовать, что ему может понадобиться его помощь. <p>Если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, то это показывает, что он знаком с проблемами клиента и может предложить важное и актуальное решение имеющихся проблем. Когда консультанта представляет другой клиент, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Клиент завязывает контакт с консультантом. Если это происходит, значит, клиент ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и решает пригласить консультанта по вопросам управления. <p>Причины, по которым клиент обращается к конкретному консультанту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • слышал о его профессиональной репутации; • коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного кон-сультанта и рекомендовал его; • нашел фамилию консультанта в поисковой сети; • на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления; • вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним; • ранее пользовался услугами данного консультанта. <p>Необходимо обратить внимание на то, как проходили первые встречи, так как это — возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление.</p> <p>Важно, чтобы встреча проходила с лицом, принимающим решение, — человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования, и обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания.</p> <p>К первой встрече консультант должен тщательно подготовиться, а именно: не вдаваясь в излишние детали, собрать важные ориентирующие данные о клиенте, его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации.</p> <p>Сбор информации предполагает определение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • применяемой терминологии в отрасли; • характера и расположения рынков; • типов сырьевых материалов и их источники; • весов и мер, применяемых в данной отрасли; • технологических процессов и оборудования; • деловых методов и практики в данной отрасли; • законов, правил и традиций, преобладающих в отрасли; • историю и развитие; • существующий экономический климат и основные проблемы отрасли. <p>Первоначальную встречу необходимо проводить в виде исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона стремится больше узнать друг о друге.</p> <p>Консультант должен поощрять клиента, чтобы он больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях. Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой, как воспринимает консультирование и насколько готов работать с консультантом.</p> <p>Консультант должен осторожно и терпеливо объяснять и убеждать, останавливаясь в основном на потенциальных выгодах.</p> <p>Консультант не должен настаивать, если не нашел с клиентом взаимопонимания. Если не совпадают представления о том, как консультант должен действовать, лучше оставить это</p>

	<p>задание. Это может предложить как консультант, так и клиент.</p> <p>Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи.</p> <p>Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать, как это сделать, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • полномочия на предварительный диагноз; • необходимые документы и информацию; • кого и когда необходимо увидеть; • как следует представлять консультанта; • отношение сотрудников к изучаемым вопросам; • когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту; • как будет осуществляться оплата за проведение диагноза.
13.	<p>Шаг 2. Предварительный диагноз проблемы. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы, так как нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию.</p> <p>Опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом. Его интересует: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится он свободно или напряжен и т. д.</p> <p>Цель предварительного диагноза проблемы — не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект.</p> <p>Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему:</p> <ul style="list-style-type: none"> • взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых или управленческих проблем; • реалистически оценить, можно ли ему помочь. <p>Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, как правило, 1–4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5–10 дней.</p> <p>Ошибки, которые совершают не только клиенты при определении своих проблем, но и некоторые консультанты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принятие симптомов за проблемы; • предвзятое мнение о причинах проблем (некоторые руко-водители и консультанты знают, каковы должны быть причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов); • взгляд на проблему только с технической точки зрения (это происходит, если во внимание не принимается multidисциплинарный характер управленческих проблем); • игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации; • незавершенный диагноз проблемы (в связи с тем, что предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу). <p>Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним. Динамизм означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом.</p> <p>Консультант должен взглянуть на организацию всесторонне. Необходимо несколько шире оценить организацию, прежде чем подтвердить существование даже довольно ограниченной проблемы и возможности решения ее в пределах определенного круга полномочий.</p> <p>Можно порекомендовать консультанту идти от общего к частному: от общих целей и показателей общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Это помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы организации.</p> <p>Данный подход предполагает, что консультант, анализируя ситуацию, будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации-клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение человеческих и финансовых ресурсов на производство, маркетинг, управление); • связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);

	<ul style="list-style-type: none"> • взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов); • взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность). <p>Важный метод предварительного диагноза — сравнение. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Это можно обнаружить путем сравнений со следующими параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась и проблема в целом может быть исправлена); • собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им); • другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации клиента); • нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для сравнения между организациями. <p>При диагностике проблемы должен продолжаться диалог консультанта и клиента. Это позволяет определить отношение клиента к различным сторонам своего бизнеса, его техническим и человеческим возможностям, потенциалу для осуществления изменений. Клиент в это время лучше знакомится с консультантом и может оценить, насколько профессионально тот получает информацию, устанавливает контакты с людьми, способен разбираться в общей ситуации и находить существенные факты среди огромного объема данных, которые можно получить в любой организации.</p> <p>Основные источники информации для предварительного диагностического исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • опубликованные клиентом или другой заинтересованной организацией материалы (статистические отчеты, предоставляемые государственным структурам, рекламные материалы, сообщения для печати и т. п.); • внутренняя документация и отчеты клиента; • документация консультативного подразделения (содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые); • наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми в организации; • контакты с другими организациями, связанными с клиентом.
14.	<p>Шаг 3. Планирование задания. Выделяют следующие основные элементы планирования выполнения задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Краткое описание проблемы. Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы. 2. Намечаемые цели и предпринимаемые действия. Определяется план осуществления задания, цели и нужные для их достижения технические мероприятия. <p>При возможности цели следует представлять в виде критериев качества работы в количественном измерении, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет успешно выполнено.</p> <p>Самой оптимальной в данном случае является технология постановки целей по SMART, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specific — конкретная; • Measurable — измеримая; • Achievable — достижимая; • Relevant — значимая; • Time-Bound — определенная во времени. <p>Применение системы постановки целей по SMART позволяет ставить четкие цели, а это является залогом успеха.</p> <p>Содержание критериев состоит в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкретность. Каждый человек представляет заявленный результат по-своему, поэтому важно конкретизировать цель в соответствии со своими представлениями; • измеримость. Необходимо выбрать критерии, по которым будет оценен каждый этап движения к цели. Такими критериями могут быть: проценты; средние показатели; периодичность; время; стоимость; • возможность достижения. Цели в формате SMART должны учитывать существующий опыт, ресурсы и индивидуальные особенности персонала. Необходимо соблюдать баланс между прикладываемыми усилиями и достижимостью необходимого результата: планка возможностей может повышаться постепенно, от этапа к этапу; темп деятельности может быть

	<p>повышен резко; может быть поставлена задача достижения предельного результата;</p> <ul style="list-style-type: none"> • значимость. Определяется путем ответа на вопрос: зачем ну-жен результат? Для кого и почему важно достижение цели? • определение даты завершения. Цель должна иметь сроки реализации — 2 недели, 4 месяца и т. п. <p>Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее. Следует избегать абстрактных формулировок, которые могут быть по-разному истолкованы.</p> <p>3. Фазы и график выполнения задания. Этапы выполнения задания следует определять довольно детально. Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает другая сторона на каждом этапе. Чтобы сделать возможным контроль, план включает описание промежуточных результатов и определяет, какие отчеты и когда представляются клиенту. В конце каждой крупной фазы требуется представлять заключительный отчет, однако при длительных и сложных заданиях короткие промежуточные отчеты могут понадобиться в конце каждой подфазы или периодически, чтобы регистрировать прогресс и регулярно оплачивать услуги консультанта. Важно определить временной график выполнения задания. Темп работы определяется потребностями клиента, но также следует учесть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • технические, кадровые и финансовые возможности клиента и консультанта; • осуществимый и оптимальный темп изменений; • желательность фазового подхода к выполнению задания (начать с подразделения, которое более всего подготовлено к изменениям и желает сотрудничать, вводить новую схему сначала экспериментальным путем и т. д.). <p>4. Определение ролей. Консультант предлагает стиль консультирования, по его мнению, наиболее подходящий к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала клиента. Необходимо точно описать намечаемые мероприятия, для этого нужно ответить на следующие вопросы: Какие действия выполняет клиент, а какие — консультант? Кто и какие данные и документацию подготавливает? Какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать? Какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься?</p> <p>5. Планирование ресурсов. После детального определения ролей консультант может выявить ресурсы, необходимые для выполнения задания на каждой стадии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ресурсы, которые предоставляет консультант (время кон-сультанта, материал, канцелярские товары, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги), включая их стоимость; • ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытания, экспериментальную работу, вычислительные операции и т. д.).
15.	<p>Шаг 4. Предложение клиенту. Предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план и т. д.</p> <p>Следует отметить, что консультант, кроме того, что должен иметь ясное представление, как выполнять задание, должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей.</p> <p>Разделы предложения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Технический раздел. Описывает предварительные данные, полученные консультантом; его оценку проблемы; подход, который он намерен выбрать; программу работы, которую он предлагает. • Раздел по укомплектованию штата. Приводятся имена и про-фили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля за работой группы в организации-клиенте. • Раздел по квалификации консультанта. Описываются опыт и компетентность консультанта/консалтинговой фирмы в связи с требованиями конкретного клиента. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая дается всем клиентам (включая раздел по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), а также специальный подраздел, касающийся проведенной ранее аналогичной работы и доказывающий, что консультант был выбран правильно. • Финансовый раздел. Указывается стоимость услуг; возмож-ный рост стоимости; непредвиденные расходы; график и другие показатели для оплаты услуг и покрытия расходов.

	<p>Консультант может иметь стандартное описание своих деловых условий и прилагать их к предложению.</p> <p>Оптимальный вариант предоставления предложения — лично вручать клиенту. В этом случае появляется возможность сразу ответить на возникающие вопросы.</p> <p>Если клиент желает прочитать предложение до устного представления или вообще не желает устного представления, консультант должен все передать ему, не настаивая на встрече.</p> <p>Прежде чем клиент сообщит свое решение, может пройти несколько недель или месяцев. Это зависит от того, какая организация (государственная или частная) обратилась за помощью и каким образом в ней принимаются решения.</p> <p>Следует отметить, что клиент, в принципе, всегда согласен с консультантом и планирует использовать его услуги, но не одобряет некоторых аспектов его предложения. В этом случае возникает необходимость в обсуждении, цель которого — прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.</p>
16.	<p>Ш а г 5. Контракт на консультирование. Форма контракта/договора зависит от юридической системы, которая является обычной для организации.</p> <p>Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках Договора возмездного оказания услуг (ст. 779). Таким образом, оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.</p> <p>При составлении договора консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон</p>
17.	<p>2-й этап. Установление диагноза</p> <p>Цель этапа — детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед организацией клиента, выявить факторы и силы, влияющие на нее, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.</p> <p>Другая цель — тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.</p> <p>План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики.</p> <p>На данном этапе необходимо заново сформулировать проблему и убедиться, что клиент не передумал и не хочет, чтобы консультант занялся чем-нибудь другим.</p> <p>Прежде всего консультанту следует помнить о том, что он должен установить, доказать, проверить и обосновать во время постановки диагноза, а также предусмотреть, каким будет конечный результат этого этапа, на основании которого задание сможет перейти в следующую ступень. Это включает определение проблемы, причин проблемы, других существенных связей, возможностей клиента разрешить проблему, возможных направлений дальнейших действий.</p> <p>Имеются 3 основные категории проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проблемы коррекции (предполагается анализ данных о пре-дыдущем развитии ситуации, при этом обращается внимание на внешние и внутренние факторы); • проблемы совершенствования (проводится изучение предшествующих событий; основное внимание уделяется существующей ситуации); • проблемы творческого развития (перед консультантом ставится задача найти совершенно новые сферы бизнеса, отыскать качественно новые способы мотивации работников, развить нетрадиционные для компании виды услуг и т. д. Это происходит, когда к помощи консультанта обращается преуспевающая компания). <p>Как правило, реальные проблемы, возникающие в организации, могут включать элементы всех трех типов проблем. Например, очень часто, прежде чем решить проблему коррекции, приходится находить нечто качественно новое, что ранее не существовало в организации, так как иначе невозможно остановить процесс ухудшения ситуации [см.: Маринко, с. 150].</p> <p>Проблема может быть определена с помощью следующих основных характеристик:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сущность или содержание. Следует описать содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала), а также определить, с чем это сравнивается и на каком основании; 2) организационное и физическое местонахождение. Необходимо определить, в каких

	<p>организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады) была выявлена проблема; какие другие подразделения, возможно, затронула, насколько широко распространена в организации;</p> <p>3) «владение» проблемой. Следует выявить, какие работники затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении; проблема является «закрытой» или «открытой»;</p> <p>4) абсолютная и относительная величина. Определить, насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия); насколько она важна в относительном выражении; как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на работников, которые «владеют» ею; насколько она важна для организации в целом; что получит организация от ее решения;</p> <p>5) временная перспектива. Определить, с какого времени существует данная проблема; наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически; как часто она возникает; какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает; каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?</p> <p>Основная задача диагностики — выявление факторов, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем, чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера.</p> <p>Сбор данных и их последующий анализ концентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников.</p> <p>Консультант должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой. Также необходимо помнить о том, что любая отдельная проблема не обособлена от других и зависит от нескольких причин, причем при решении одной проблемы могут возникать другие. Диагностическая работа должна осуществляться в 4 этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> — определение структуры и принятие решения о сборе данных; — выявление фактов или сбор данных; — анализ фактов; — обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза. <p>Если консультант считает более продуктивной организацию своей диагностической работы другим способом, он должен поступать так, как считает нужным.</p>
18.	<p>Шаг 6. Выявление необходимых фактов.</p> <p>Выявляя факты, необходимо определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • количество данных и единицы их измерения; • точность (например, при анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может потребоваться точность до секунды, а прогноз общего объема производства в год может делаться с точностью до ближайшей тысячи); • степень детализации (чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора); • временной период (период должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов); • охват (консультант должен решить, собрать ли ему всю ин-формацию — по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам — или отдельные ее элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем); • процедуру обработки данных. <p>Возможны следующие типичные группировки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) по событиям — время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год); 2) работникам — возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработная плата (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из прошедших пяти лет); 3) продукции и материалам — размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной ведомости в конце последних 12 календарных кварталов); 4) ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам — показатель производственной

	<p>активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24 месяцев).</p> <p>К основным источникам получения фактов можно отнести следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • записи — это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования. К ним относятся документы, компьютерные файлы, фильмы, рисунки, фотографии, графики и т. п. При этом следует помнить, что многие записи ненадежны и дают искаженную картину действительности. Часто бывает, что различные отделы имеют разные записи по одним и тем же событиям, издержкам и доходам; • события и условия — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства. Наблюдение — метод, используемый для получения информации, которая трудно поддается записи. Консультант присутствует на проводимых мероприятиях (например, при инструктаже руководителем своих подчиненных) и следит за ходом событий, чтобы позднее суметь предложить, как все это сделать лучше. <p>Консультант получает с помощью наблюдения следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • о схеме размещения организации, складских помещений; • потоке операций, материалов и работников; • методах работы; • трудовой дисциплине и темпах работы; • условиях работы (шум, освещение, температура, вентиляция, порядок и чистота); • отношениях и поведении руководителей старшего и среднего звена, специалистов и рабочих; • межличностных и межгрупповых отношениях. <p>Прежде чем наблюдать, консультант должен объяснить работникам, зачем наблюдение понадобилось, и ясно показать, что его цель — не критика, а четкая и надежная информация о выполняемой деятельности. Наладить сотрудничество помогает обмен мнениями с наблюдаемыми, когда они могут указать все, что влияет на их деятельность и предложить пути ее улучшения.</p> <p>Память — это вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или могут дать информацию, полезную для консультанта.</p> <p>Наиболее распространенным способом сбора данных является беседа. При планировании беседы консультант определяет:</p> <p>Какие факты он хочет получить? Определяя, какие факты ему необходимы, консультант принимает во внимание, что может знать опрашиваемый. Например, менеджер по сбыту вряд ли будет информирован о плановом техническом обслуживании оборудования.</p> <p>С кем следует беседовать? Говорить необходимо с тем, кто связан с рассматриваемым видом деятельности. Например, лучший источник информации об используемых методах найма — это менеджер по персоналу, который занимается этим вопросом.</p> <p>Когда проводить беседу? Информация, полученная во время беседы, имеет больше смысла, если поступает в логическом порядке. Например, когда известна продукция, легче изучать операции по ее изготовлению.</p> <p>Где вести беседу? Выбор места проведения беседы должен учитывать следующие факторы: близость к месту работы; удобство для опрашиваемого; отсутствие шума и помех.</p> <p>Как вести беседу? До начала беседы консультант готовит список вопросов, которые могут выявить требуемые факты; узнает, какую работу выполняет опрашиваемый и его личные качества.</p>
19.	<p>Анализ систематизированных данных может осуществляться с помощью следующих методов:</p> <p>1. Причинно-следственного. Его цель — выявить причинные связи между условиями и событиями. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, действия можно сконцентрировать на этих причинах и попытаться их изменить.</p> <p>Трудности и недостатки причинно-следственного анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Причина и следствие. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Например, связь между отрицательным социально-психологическим климатом в коллективе и низкой эффективностью работы организации. Что здесь является причиной, а что следствием? • Основная, или первичная, причина. Иногда возникает цепь причин, поэтому необходимо принять одну проблему за основную и решать ее. • Множественные причины одного следствия. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это обычно наблюдается при проблемах с коллективом (на поведение и эффективность работы руководителя влияют

	<p>одновременно проблемы, с которыми он сталкивается на работе или дома).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Множественные следствия одной причины. Часто происходит следующее: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие этнической группировки в организации может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем. <p>2. Сравнения. Цель этого метода — установить будущие стандарты и таким образом осуществлять руководство выработкой предложений.</p> <p>В этих случаях для сравнения часто используются примеры, модели и стандарты вне рамок организации и даже за пределами данной отрасли. Консультант выясняет, допускает ли разнообразие условий такое сравнение, особенно если оно должно быть использовано не для общих выводов, а для конкретных предложений клиенту относительно того, что он должен делать.</p> <p>3. Анализа будущего. Цель данного метода — определение возможных путей развития ситуации в будущем. Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, следует изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности.</p>
20.	<p>Установление обратной связи с клиентом. Обратная связь предоставляет клиенту информацию, которая может:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; • позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; • повысить степень участия клиента в выполнении задания; • помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований. <p>Обратная связь заключается в том, что клиенту представляется не просто любая полезная информация, а собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом. В то же время обратная связь с клиентом — это одновременно и метод вмешательства, применяющийся для того, чтобы вызвать изменения.</p> <p>Обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Следует учитывать, что некоторая информация, безусловно, будет конфиденциальной (предназначена для отдельных лиц или только высшего руководства) и не может быть сообщена большому числу работников.</p>
21.	<p>Данный этап включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.</p> <p>Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т. е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте.</p> <p>Цель данного этапа — выработать что-то новое. Следует отметить, что не для каждой проблемы нужны совершенно новые подходы. Часто просто нет необходимости выработать новые решения, так как они уже выработаны ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву. Однако даже для такого переноса нужны воображение и творческие способности.</p>
22.	<p>Выработка решений. Клиент ожидает, что консультант определит оптимальное решение его проблемы. Однако когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение (хотя это и может случиться).</p> <p>Большинство управленческих проблем обычно решаются несколькими способами и в большинстве случаев число альтернативных вариантов достаточно велико.</p> <p>Консультант может знать о некоторых возможных решениях, но не представлять себе их все. Часто ситуация настолько сложна и неповторима, что сразу определить, что конкретно нужно сделать, невозможно. В новых ситуациях нельзя пользоваться старыми подходами, так как консультанты по вопросам управления работают в области, которая быстро меняется.</p> <p>Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения на данном этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чего следует добиться с помощью новых мер: какого уровня производительности? какого качества продукции? каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности? • Чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами изделий, услуг или деятельности? методом? оборудованием? местонахождением? • Будут ли результаты иметь долгосрочный характер: меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в данном новом изделии, виде услуг или роде деятельности? существует ли возможность, что люди вернуться к текущей практике ведения дел? • Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны персонала? опасные условия труда? перепроизводство? нехватка материалов?

	<ul style="list-style-type: none"> • Кого затронут изменения: готов ли персонал их принять? что следует сделать, чтобы его подготовить? следует ли соответственно изменить что-либо в других местах? • Каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце сезона? во время отпусков? в конце финансового периода? в начале нового календарного года? в любое время? Ключевая цель заключается в выявлении всех интересных и осуществимых альтернатив и их оценке, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению. Только в этом случае консультант будет уверен в том, что делается все возможное, чтобы помочь клиенту. Клиент, в свою очередь, убедится, что его не торопят и не вынуждают принять решение. <p>При определении направлений поиска решений следует принимать во внимание характер проблемы, в особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ее технические характеристики (функциональная область; приемы или методы, которые должны быть изменены); • сложность (технические, финансовые, человеческие и другие аспекты управления; значение для организации-клиента; необходимость уважать отраслевые технические стандарты); • степень новизны (знакомы ли консультант и клиент с рассматриваемой проблемой; необходимо ли выработать совершенно новое решение или можно использовать готовое, неизменное или переработанное с учетом новых условий). <p>Консультант совместно с клиентом должны определить, направить поиск в сторону уже имеющегося решения или искать новое оригинальное решение. Необходимо решить, насколько далеко может зайти этот поиск — должен ли он ограничиться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации?</p>
23.	<p>При решении проблем творческого характера, которые требуют новаторских подходов, консультант вместе с сотрудниками клиента должны будут выработать решения самостоятельно.</p> <p>В этой связи полезно рассмотреть некоторые принципы творческого мышления, которое можно определить как связывание вместе предметов или идей, которые ранее не были связаны. Процесс творческого мышления включает следующие стадии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка. Сбор всех известных фактических данных; использование аналитического мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон. 2. Мыслительные усилия. Использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию). 3. Инкубация. Проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время. 4. Озарение. Вспышка озарения дает ответ и возможность решения рассматриваемой проблемы. 5. Оценка. Анализ всех идей, полученных на предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений. <p>Также следует помнить, что творческое мышление ограничивается следующими факторами: самоограничением; верой в то, что всегда имеется один правильный ответ; стремлением дать ожидаемый ответ; отказом от попытки бросить вызов очевидному; поспешностью в оценках; боязнью выглядеть глупо.</p> <p>Чем лучше консультант понимает процесс творческого мышления, тем полнее он использует творческие способности в поиске решений сложных управленческих проблем и прежде всего потому, что воздерживается от преждевременных суждений.</p>
24.	<p>Оценка альтернатив. Оценка альтернатив — не разовая акция, предпринимаемая исключительно в определенный момент в ходе выполнения задания.</p> <p>В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений, необходима тщательная оценка.</p> <p>В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • идеальные альтернативы редки и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений; • количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям; • некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или совсем невозможно количественно оценить; • оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые

	<p>и политические);</p> <ul style="list-style-type: none"> • в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии. <p>Какой метод оценки применять, консультант выбирает с учетом характера и сложности конкретного случая.</p>
25.	<p>Предложение по осуществлению изменений. После того как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, консультант должен решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту.</p> <p>При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы и крупные вложения, персонал клиента обычно тесно участвует в их осуществлении и постоянно информирует высшее руководство о ходе дел.</p> <p>Консультант представляет отчеты о ходе работ и ожидает от клиента помощи на определенных этапах. В сущности, информация, которую клиент получал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.</p> <p>Большинство консультантов предпочитают предъявлять предложения в устной форме, при поддержке с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования.</p> <p>Часто требуется скомбинировать устное и письменное предъявление предложений. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент также может предпочесть сначала получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.</p> <p>Цель представления предложений — получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации.</p> <p>Поэтому консультант должен предъявлять предложения логически последовательно и излагать свои рекомендации эффектно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии.</p> <p>Предложения лучше не предъявлять, если нет уверенности, что шансы на их принятие высоки.</p> <p>Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет степень риска (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем планировалось); а также условия, которые клиент должен создать и поддерживать (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).</p>
26.	<p>Планирование действий по реализации решений. Эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работы по осуществлению изменений.</p> <p>Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано. Ни при каких обстоятельствах клиент не должен чувствовать, что консультант сделал свой собственный выбор, которому нужно следовать. Ведь тот, кто считает, что решение ему навязано, не будет особо активен на стадии внедрения и воспользуется первой же возможностью, чтобы обвинить консультанта, если дела пойдут не так, как предполагалось.</p>
27.	<p>Иногда к концу фазы планирования действий стоимость выполнения задания превышает возможность бюджета или руководитель организации может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов, которых можно избежать. В данном случае поможет обсуждение.</p> <p>Обеспечить участие консультанта на этапе внедрения без необходимости больших расходов помогут следующие решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается; • на протяжении всего этапа внедрения остается только один консультант, который при необходимости помогает и предоставляет дополнительные специальные знания своего подразделения; • консультант занимается только наиболее сложными задачами на этапе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту; • консультант встречается с клиентом периодически или в определенные (оговоренные) моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги; • консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента. <p>Планирование мероприятий по внедрению является важным процессом. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли.</p> <p>Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и, по возможности, измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Чем сложнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении этапа внедрения. Корректировка облегчается, если заданию присуща</p>

	внутренняя гибкость.
28.	<p>Корректировка предложений. Перед началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы.</p> <p>Когда решение окончательно принято и начался этап его внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. Данное явление известно как «диссонанс сознания». Прежде чем принять решение, работники, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того, как все решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы: значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой, внедряемой. В этом случае необходимо следовать принципу: «Не спеши с планированием работ, а затем не спеши с работой по плану».</p> <p>Совместно с клиентом консультант должен регулярно оценивать ход внедрения. График работ, применяемых методов и первоначальный план внедрения корректируются по необходимости, но в организованном порядке, причем поспешных решений, принимаемых в состоянии паники, следует избегать. Консультант на данном этапе должен быть выдержанным.</p>
29.	<p>Обучение персонала. Наиболее эффективный метод — подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем.</p> <p>Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу (например, сбор данных) персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает хорошие возможности для обучения, целесообразно назначить на данную работу людей с хорошими способностями, а не тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период.</p> <p>Обучение может охватывать многих работников в организации и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до стадии внедрения и может продолжаться на первой его стадии.</p> <p>Здесь возможен ряд подходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подготовка консультантов без отрыва от производства; • подготовка инструкторов консультантом; • подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал; • организация официальных подготовительных курсов для работников организации (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными тренерами организации); • участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации; • организация ознакомительных программ для работников, которые непосредственно не участвуют в процессе, но должны быть информированы о происходящем. <p>Системы поддержания и контроля нового порядка должны предохранять от «откатывания назад», что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений.</p> <p>Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать.</p> <p>Консультант должен только выявлять ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначать соответствующее время контроля.</p>
30.	<p>Завершение работы</p> <p>Необходимо планировать прекращение сотрудничества. Некоторые проекты завершаются слишком рано, в тот период, когда:</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа консультанта над проектом не может быть завершена; • клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладает достаточной подготовкой для этого; • бюджет клиента не позволяет завершить работу; • консультант торопится начать другое задание. <p>Некоторые проекты завершаются позднее, чем необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> • консультант берет на себя технически сложный проект, не убедившись в том, что клиент достаточно подготовлен, чтобы продолжить его самостоятельно; • работа нечетко сформулирована и в ходе выполнения задания возникают новые проблемы; • консультант старается остаться дольше, чем это необходимо. <p>Чтобы избежать данных ситуаций, вопрос своевременного окончания сотрудничества нужно обсудить в самом начале процесса консультирования. Контракт на консультирование должен предусматривать, когда и при каких обстоятельствах задание будет завершено.</p>

	<p>Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультационного процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • работу, для которой был приглашен консультант; • взаимоотношения между консультантом и клиентом. <p>При уходе консультанта завершаются взаимоотношения «консультант — клиент». То, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будет влиять на то, захочет ли клиент вновь обратиться к данному консультанту.</p> <p>В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Это относится и к оплате услуг (обе стороны должны считать, что за оказанные услуги заплачена справедливая цена).</p>
31.	<p>Оценка результатов. Оценка — наиболее важная часть завершающего этапа любого консультационного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства.</p> <p>Часто бывает, что оценка не проводится. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы и может быть сложно определить, что изменилось после консультационной работы.</p> <p>Эффективная оценка требует совместных усилий консультанта и клиента. Клиент оценивает не только задание, но и консультанта, и его работу, а также может проводить самооценку собственного управленческого мастерства.</p> <p>Консультант оценивает собственную работу и действия клиента. При консультировании оцениваются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • преимущества, получаемые клиентом. Эти преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые должны рассматриваться как улучшение работы организации. Преимущества оценивают путем сравнения двух ситуаций: до и после выполнения задания. Это возможно, если оценка предусматривалась при планировании задания, т. е. если определены критерии, по которым полученные результаты будут измеряться и оцениваться. • процесс консультирования. Оценка процесса консультирования основана на представлении, что на его эффективность сильно влияют результаты выполнения проекта. <p>В зависимости от используемых методов процесс может становиться более или менее эффективным. При оценке проведенной работы необходимо это выяснить.</p> <p>Должны быть оценены следующие основные характеристики процесса консультирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. План задания (проекта). Полезно начать с рассмотрения самого начала взаимоотношений. Это будет включать в себя следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> • Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он нуждам клиента и конкретной ситуации? • Давало ли первоначальное определение целей и средств хорошую основу для осуществления плана задания? Были ли цели достаточно сложными, но выполнимыми? • Был ли соответствующим образом определен, обсужден и понят выбранный стиль консультирования? Сообщали ли работникам о их роли и обязанностях с самого начала? 2. Количество и качество средств для выполнения задания. Оценивать следует как требуемые для осуществления задания по плану средства, так и обеспеченные сторонами. Основными вопросами являются следующие: <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности? • Обеспечил ли клиент ресурсами, необходимыми для выполнения задания? 3. Применяемый характер (план) консультирования. В данном разделе стороны ретроспективно оценивают происшедшие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания, в частности, задаются вопросы: <ul style="list-style-type: none"> • Каков был характер взаимоотношений между сторонами? • Существовала ли атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки? • Был ли использованный стиль консультирования правильным? • Соответствовал ли он возможностям клиента и решаемой задаче? • Были ли использованы все возможности, чтобы повысить степень участия клиента в выполнении задания? • Уделялось ли соответствующее внимание проблеме подготовки кадров при выполнении задания? 4. Руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с меняющимися условиями. При оценке ставятся следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> • Была ли присуща первоначальному плану необходимая гибкость? • Как консультант осуществлял руководство и поддержку проекта? • Как клиент контролировал выполнение проекта?

	<ul style="list-style-type: none"> • Проводилась ли промежуточная оценка в ключевые моменты выполнения задания? Какие действия предпринимались на ее основании? <p>Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного по выполнению задания или представляться отдельно, например, если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения проекта.</p> <p>Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно.</p> <p>Оценка в конце выполнения задания наиболее важна. Но она не должна быть единственной. Следует предусмотреть промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий и рассматривать их как обычную часть совместного контроля сторон за выполнением проекта.</p>
32.	<p>Конечный отчет. До и во время выполнения задания клиент получал несколько отчетов о ходе консультирования. При относительно коротких заданиях это может быть единственный отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях он может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них.</p> <p>Заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего следует избегать в будущем. В заключительном отчете проводится оценка полученных преимуществ, если он носит практический характер, т. е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке. В других случаях данная оценка может быть представлена позднее.</p> <p>Оценивая реальные преимущества, консультант демонстрирует правильность и точность как предварительной оценки (которая дается при предъявлении задания клиенту в качестве предложения), так и оценки альтернативных решений (предъявляемых клиенту для решения перед фазой внедрения).</p> <p>Оценка преимуществ даст объективную информацию, только если внедрение продвинулось достаточно далеко, а условия работы нового метода и системы стали нормальными и стабильными. Консультант подчеркивает прямые выгоды, полученные в результате выполнения задания, и оставляет рассмотрение косвенных выгод (например, отсутствие роста постоянных издержек) клиенту.</p> <p>Представляя преимущества, в отчете нужно особо выделить поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы. Однако отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникающих при выполнении задания, и подчеркивать их влияние на рост эффективности работы.</p> <p>Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т. д., в любом случае он должен высказать предложения о том, как новую систему, внедренную с его помощью, следует поддерживать, контролировать и развивать после его ухода.</p> <p>В заключительном отчете также отражается достигнутое соглашение о последующих услугах.</p>
33.	<p>Рассмотрение этого вопроса стоит начать с определения двух понятий: конфликт в организации и организационный конфликт.</p> <p>Конфликт в организации — понятие более широкое, под ним понимается конфликт людей в организации. Под конфликтом в организации мы вслед за К. В. Решетниковой будем понимать «тип организационного взаимодействия, основанный на наличии актуализированных противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций)» [Решетникова, с. 28]. Поскольку конфликт в организации между людьми всегда опосредован личностными особенностями людей, то его можно рассматривать в качестве предметного поля психологии конфликта.</p> <p>Можно сказать, что психология конфликта, как отрасль психологии, занимается изучением личностных особенностей носителей конфликта. Например, то, как мы относимся к конфликту, как его переживаем, воспринимаем и, как результат этого, решаем конфликт — все это является предметом психологии конфликта и объектом работы психолога в организации.</p> <p>Организационный конфликт отражает объективные противоречия в организации. Организационная конфликтология как часть менеджмента занимается исследованием объективных организационных противоречий. Под организационным конфликтом будем понимать особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях, концентрирующиеся в рамках формальной структуры организации.</p> <p>Чтобы эффективно управлять подобного рода конфликтами, необходимо знать их типы. Рассмотрим сначала типы конфликтов в организации, а затем типы организационных</p>

	<p>конфликтов. По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Выделяют следующие последствия конструктивного развития конфликтов для организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению. 2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь. 3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов. 4. Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый синдром покорности — страх открыто высказать свое мнение, отличное от мнения старших по должности. 5. Улучшаются отношения между людьми. 6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям. <p>Деструктивные конфликты имеют следующие последствия для развития организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие стремления к сотрудничеству, непродуктивные, конкурентные отношения между людьми. 2. Представление об оппоненте как о «враге», о его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной. 3. Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной. 4. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы. 5. Чувство обиды, неудовлетворенность, плохое настроение. <p>По уровню развития конфликты делятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> — на стычки (мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений); — столкновения (расширение круга причин, вызывающих ссоры, уменьшение желания взаимодействовать); — кризисы (окончательное решение о разрыве отношений, эмоциональная неустойчивость участников до физического насилия) [Дэна, с. 29]. <p>С точки зрения взаимосвязей, существующих между людьми в процессе их трудовой деятельности, конфликты бывают горизонтальные и вертикальные [Гришина с. 99]. Они представлены в табл. 2.1.</p> <p>Таковы некоторые типологии конфликтов, разработанные в рамках психологии, которые могут возникнуть в организации.</p> <p>К типологии организационных конфликтов, разработанной в менеджменте, можно отнести типологию К. В. Решетниковой, предлагающую следующие основания классификации организационных конфликтов:</p> <ul style="list-style-type: none"> — в сфере целей (индивидуальные, подразделения и организации); — в сфере средств (материальные ресурсы, власть, информация, персонал, культура, временной ресурс). <p>Эти два основания К. В. Решетникова совмещает с учетом уровня локализации противоречий. В результате она выделяет позиционные конфликты [см.: Решетникова, с. 65], представленные в табл. 2.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) противоречия в целях отдельных рабочих мест; 2) противоречия в целях рабочего места и подразделения (дивергенция целей на уровне одного подразделения); 3) противоречия в целях рабочего места и организации в целом; 4) противоречия в целях различных подразделений; 5) противоречия в целях подразделения и организации; 6) противоречия в целях различных организаций.
34.	<p>Основные подходы к работе с организационным конфликтом на разных этапах его развития</p> <p>Автором первого подхода, на который стоит обратить внимание, является консультант по организационному развитию У. Мастенбрук. Он разработал организационную модель, названную им «один на три», предполагающую, что для каждой организации характерно четыре типа отношений [см.: Мастенбрук, с. 63]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) отношения силы — зависимости; 2) деловые (инструментальные) отношения; 3) отношения, предусматривающие переговоры; 4) социо-эмоциональные отношения. <p>Соответственно этим сферам У. Мастенбрук выделяет следующие типы конфликтов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конфликты делового («инструментального») характера могут быть вызваны такими причинами, как неясные приоритеты, отсутствие взаимопонимания, недостаточный обмен идеями и мнениями и недостаточная их координация, неясное разделение задач. 2. Конфликты социо-эмоционального характера могут быть связаны с предубеждениями против имиджа определенного лица, который он культивирует, а также с вопросами признания и доверия. Часто предметом конфликта становится система ценностей

	<p>определенного лица. Такие конфликты могут быть связаны с личными отношениями.</p> <p>3. Конфликты, связанные с ведением переговоров, возникают при распределении недостаточных, ограниченных ресурсов (деньги, оборудование, площадь, интересная работа, автоматизация и др.), поскольку каждая сторона старается добиться большей выгоды для себя.</p> <p>4. Конфликты, связанные с отношениями силы и зависимости, проявляются в виде соперничества за усиление своей стратегической позиции. При отношениях «горизонтального» характера они проявляются в виде соперничества, при отношениях «вертикального» характера — в виде сопротивления [см.: Там же].</p> <p>Первый тип отношений, с точки зрения У. Мастенбрука, отношения силы и зависимости, являются ключевыми, определяющими остальные три, поскольку:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) силовые отношения более завуалированы, чем другие типы отношений; 2) они более весомы, так как «пронизывают» остальные три типа отношений; 3) они более трудны для решения, поскольку связаны с такими поведенческими тенденциями, как стиль лидерства, преданность служащих и т. д. [Мастенбрук, с. 63]. <p>Каждый из четырех типов отношений характеризуется противоречием «автономия — зависимость», которое надо привести к балансу.</p>
35.	<p>При деловых отношениях напряжение возникает между настоятельной потребностью в консенсусе, необходимом для эффективной деятельности, и потребностью в специализации, учитывающей собственные предпочтения. Эти отношения могут прийти в состояние баланса благодаря следующим рекомендациям психолога:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Замена пирамидальных организаций более децентрализованными формами, что способствует личной ответственности, включая ответственность за прибыль; 2. Ограничение иерархического вмешательства и контроля путем введения горизонтального обмена и конкуренции между подразделениями; 3. Предоставление более низким инстанциям права подбора персонала и участия в органах, принимающих решения; 4. Горизонтальная мобильность персонала [Там же, с. 63]. <p>При отношениях ведения переговоров возникает напряжение между выгодой подразделения, связанной с увеличением его собственной доли в наличных ресурсах, и общеорганизационной заинтересованностью в создании большого объема ресурсов. Психолог может сделать следующие рекомендации [см.: Там же, с. 68]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление возможности подразделениям покупать товары и услуги за пределами организации; 2. Предлагать свои услуги на свободном рынке. 3. Сохранять долю своей прибыли для инвестиций. 4. Выплачивать премии соразмерно результатам деятельности. 5. Сохранять зависимость заработной платы от выполнения работы. 6. Выплачивать символические вознаграждения
36.	<p>При социо-эмоциональных отношениях возникает напряжение между потребностью какой-либо организации сохранить свою индивидуальность и необходимостью эмоциональной поддержки со стороны всей организации. Здесь психологу следует акцентировать свое внимание на следующем. Использование «домашнего стиля» для отождествления с компанией.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подчеркивание конкуренции с другими организациями. 2. Установление «неформальных» отношений внутри организационных единиц, которые могут способствовать их сплочению. <p>У. Мастенбрук различает три роли, в которых может выступать психолог, работающий с конфликтами в организации. Первая роль — роль эксперта. Его цель — решить какую-либо проблему, уже сформулированную организацией. Вторая роль — роль консультанта, который исследует проблему, выносит решение и письменно излагает его в отчете, предоставляемом клиенту. Консультант пытается обучить клиента, развить его интуицию и способность понимать и решать проблемы. Третьим методом является процедурный подход, при котором психолог руководит процессом. Термины «экспертный метод», «процедурный подход» и «консультация» могут лишь подчеркивать акцент какого-либо консультационного подхода, непременно сочетающего в себе все три типа</p>
37.	<p>Среди всех понятий наиболее важным и сравнительно новым применительно к российской конфликтной действительности является понятие «социо-терапевтическая интервенция». Ф. Глазл считает, что она «должна помочь конфликтующим сторонам поставить свои мысли, чувства и намерения под контроль собственного «Я», чтобы вырваться из порочного круга эскалационной динамики. Употребляя термин «социо-терапевтическое», он подчеркивает, что мы при эскалации конфликта имеем дело с социальной патологией, а потому социо-терапевтические интервенции направлены:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на преодоление тупиковой ситуации и разрушение препятствующих психо-социальных

	<p>блокад и барьеров;</p> <ul style="list-style-type: none"> • на преодоление блокирующего чувства страха; • на обретение осмысленного отношения к «безнадежной конфликтной ситуации»; • на внутреннюю консолидацию идентичности конфликтующих сторон. <p>Наиболее сложный этап развития социального конфликта — его пик — Ф. Глазл представляет в виде движения вниз, которое ведет к нарастанию социальной турбулентности. Он вводит понятие «ступени эскалации» конфликта (табл. 2.4). Конфликтующие субъекты скатываются по наклонной плоскости, которая становится все круче и не дает возможности удержаться. В результате этого люди в конфликте теряют способность к управлению. В этой ситуации необходимо создать все условия для привлечения третьей стороны, поскольку на этом этапе изменяются особенности восприятия, установки, намерения, поведение и вся самооценка конфликтующих сторон. Классификация Ф. Глазла построена на признании необходимости усиления властных полномочий третьей стороны по мере эскалации конфликта.</p> <p>На каждой ступени существуют свои особенности восприятия, установки, намерения, поведения, самооценки. В целом Ф. Глазл выделяет девять стадий эскалации конфликта и для каждой из них предлагает свои стратегии управления. На девятой ступени уже нет возможности вернуться назад, конфликт «скатывается» в область конфронтации</p>
38.	<p>Рассмотрим разные стратегии в рамках этих стадий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия сдерживания, по Ф. Глазлу, ориентирована на то, что стороны сами могут овладеть конфликтом. Эта стратегия предполагает присутствие нейтрального посредника, который отслеживает соблюдение процедур, но не вмешивается в содержание вопросов. 2. Стратегия сопровождения процесса ориентирована на работу с уже установившимся восприятием, способами взаимодействия между конфликтующими сторонами, поэтому в центре внимания — субъектная сторона конфликта. Участники конфликта постепенно подготавливаются к тому, чтобы взять на себя ответственность за решение объективной проблемы. 3. Социо-терапевтическое сопровождение процессов ориентировано на работу на индивидуальном уровне. Это необходимо, поскольку те стадии эскалации, на которых Ф. Глазл предлагает использовать данную стратегию, неизбежно связаны со стрессом, с негативными эмоциями у членов конфликтующих групп. 4. Стратегия посредничества применяется тогда, когда стороны уже не могут совместно работать над решением конфликта. В этом случае посредник пытается предложить участникам конфликта какой-либо для них компромисс. Чаще всего посредничество связано с переговорным процессом. 5. Стратегия третейского суда заключается в том, что «арбитр» предлагает сторонам уже готовое решение. Ф. Глазл отмечает, что при таком способе конфликт заканчивается, главным образом, регулированием поведения и контролем над поведением. 6. Стратегия «силовое вмешательство» используется, когда волю участников учесть невозможно. <p>Ф. Глазл считает, что социо-терапевтическое сопровождение не так разработано, как такие психологические методы, как гештальт, тренинги и т. д. Работа с конфликтами и сопровождение в конфликтных процессах требует интенсивной работы с конкретными людьми. Третья сторона (помогающая) для конфликтующих сторон много значит. Если консультации в смысле сопровождения направлены прежде всего на осознанные, связанные с актуальными кризисными и конфликтными ситуациями трудности клиентов, то при социо-терапевтическом сопровождении работа нацелена, в первую очередь, на бессознательные блокады, ролевые стереотипы.</p> <p>Если конфликт достиг уже третьей или еще более глубокой ступени эскалации, то Ф. Глазл рекомендует составлять отчет, как это принято при классическом исследовании организации. Письменный отчет может стать дополнительным показателем, регламентирующим спор между конфликтующими субъектами.</p> <p>Ф. Глазл предлагает для работы с конфликтом на этапе эскалации четыре принципиальных направления интервенции: превентивный, куративный, дезэскалирующий, эскалирующий</p>
39.	<p>методов управления конфликтами на стадии эскалации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устранение конфликта. Этот метод управления предполагает изменения в окружающей среде, при которых участники перестают конфликтовать. Способы такого воздействия могут быть следующими: <ul style="list-style-type: none"> — изоляция участников. Структурные изменения способны устранить какое-либо противоречие. Например, если два начальника дают противоположные указания одному подчиненному, то можно изолировать одного начальника или при конфликтах с поставщиками можно поменять одного поставщика на другого и т. д.; — восполнение недостатка ресурсов. <p>Это самый эффективный путь, но, к сожалению, не всегда реализуемый. Стоит помнить, что не всегда внутри организации стоит обращаться к количественным изменениям, даже если это</p>

	<p>возможно, так как их восполнение обычно не гарантирует решения проблемы, потому что причина лежит на более глубоком уровне (например, дефицит вызван недостатками в каналах распределения, в несбалансированности функций рабочих мест и т. д.);</p> <p>— удаление участников из данного окружения. Когда мы имеем дело с организацией, здесь возможны две ситуации. В первом случае участник, покинув окружение (организацию или подразделение), дает возможность другому разрешить конфликт. Во втором случае один из участников применяет силу и обезвреживает противника, не удаляя его в полном смысле из конфликтной ситуации.</p> <p>2. Разрешение конфликта. Этот метод, с точки зрения Р. Акоффа и Ф. Эмери, заключается в изменении поведения участников конфликта, при котором они больше не конфликтуют. Здесь могут быть следующие варианты.</p> <p>Первый путь заключается в том, что один участник конфликта меняет поведение другого, так как сам обладает большим статусом и властью.</p> <p>Второй путь — разрешение конфликта с помощью переговоров, но в этом случае переговоры должны вестись между участниками, полномочными принимать решение об изменениях в этой структуре.</p> <p>Третий путь — сдерживание. Такой путь не избавляет от конфликта, но зато предотвращает его эскалацию. Обычно к такому методу прибегают в том случае, если необходимо время на решение каких-то других проблем или в известный промежуток времени ожидается изменение ситуации так, что это позволит разрешить данный конфликт лучше, чем если пытаться решить его немедленно.</p> <p>3. Решение конфликта. Это такой метод, при котором участник выбирает способ действий, который увеличивал бы его выигрыш. Здесь перед субъектом конфликта стоит дилемма: он может удалиться из конфликтного окружения или изменить свое собственное поведение. В рамках данной стратегии третья сторона отсутствует, решение принимается самим участником конфликта относительно себя. Внутри организаций существует целый ряд ограничений. Поскольку субъекты таких конфликтов включены в общую структуру, они ограничены в свободе выбора и свободе действий. Обычно участники конфликта не могут самостоятельно принять решение о выходе из конфликтного окружения. Однако иногда это бывает возможным в предпринимательских структурах, где рабочие места обладают определенной долей самостоятельности и могут выделиться в отдельный бизнес. В более жесткой социальной структуре это почти невозможно, и такой конфликт протекает острее.</p>
40.	<p>Конфликт на постконфликтной стадии. Каких-либо специальных способов работы на этой стадии мало, предполагается, что в случае грамотного управления на стадии эскалации конфликт в дальнейшем не требует особой работы. Здесь лучше оттолкнуться от трех стратегий выхода из конфликта, предложенных специалистами в области теории игр и не отражающих специфику организационного конфликта: «выигрыш — проигрыш», «проигрыш — проигрыш», «выигрыш — выигрыш».</p> <p>В случае модели «выигрыш — проигрыш» только одна сторона удовлетворена. Проигравшая сторона может спровоцировать новый виток конфликта.</p> <p>Модель «проигрыш — проигрыш» предполагает лишь некоторую остановку в развитии конфликтного процесса, поэтому конфликтный процесс будет развиваться дальше.</p> <p>В случае модели «выигрыш — выигрыш» предметно-содержательный уровень урегулирован, эмоционально люди удовлетворены, работа с конфликтом будет состоять в поддержании и выполнении условий соглашений.</p> <p>Таким образом, завершение конфликта предполагает достаточно широкий спектр возможностей его дальнейшего развития.</p> <p>В качестве основного механизма, позволяющего завершить один конфликт и предотвратить развитие следующего, называют институционализацию конфликта. Институционализация — «это разработка и внедрение в практику определенных норм и процедур, регулирующих взаимодействие сторон в ходе конфликта, определяющих способы и формы разрешения разных типов конфликтов, а также позволяющих контролировать выполнение участниками достигнутых соглашений» [Решетникова, с. 116]. Однако это возможно, если взаимодействие постоянное и если менеджеры воспринимают конфликт не как случайный. Институционализация характерна в следующих случаях:</p> <ul style="list-style-type: none"> — для корпоративных конфликтов, участниками которых становятся акционерное общество, акционеры, менеджеры; — трудовых коллективов массового характера между наемными рабочими и менеджерами. <p>Конфликт в данном случае принимает форму забастовки.</p> <p>Институционализация возможна в тех случаях, когда меньше психологизации в конфликте, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> — когда субъектами конфликтов являются группы, а не личности; — характер интересов четко определен экономическими и политическими рамками;

	<ul style="list-style-type: none"> — массовый характер формирует публичный интерес к конфликту; — конфликт вписывается в общую систему взаимодействий, что способствует разработке стандартизированных требований к участникам этих конфликтов .
41.	<p>На определенном этапе развития организации важным становится поддержание конструктивного конфликта. К техникам стимулирования конфликта можно отнести следующие:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Техники манипулирования информацией: <ul style="list-style-type: none"> — вывод сообщений за пределы традиционных каналов; — уменьшение объемов информации; — резкое увеличение объемов информации; — передача неясной угрожающей информации. 2. Техники структурных изменений: <ul style="list-style-type: none"> — изменение содержания деятельности; — изменение выполняемых задач; — реформирование цехов, участков или всей организации. <p>Такие техники поддержания конфликта, пусть даже конструктивного, ставят этическую проблему, кроме того, трудно уловить ту грань, перейдя которую, конструктивный конфликт может перейти в деструктивный.</p> <p>В целом стимулируемый конфликт может дать следующие как положительные, так и отрицательные эффекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — он взламывает старую структуру, разрешая основное противоречие, хотя ущерб и потери при разрушении могут превышать достижения; — такой конфликт может вывести из состояния стагнации, но оказаться настолько сильным, что разорвет систему изнутри, а возможности урегулировать конфликт в дальнейшем будут минимальны; — стимулируемый конфликт способствует сплочению противоборствующих сторон, что укрепляет внутреннюю структуру группы, но препятствует здоровой конкуренции.
42.	<p>В качестве основного механизма, позволяющего завершить один конфликт и предотвратить развитие следующего, называют институционализацию конфликта. Институционализация — «это разработка и внедрение в практику определенных норм и процедур, регулирующих взаимодействие сторон в ходе конфликта, определяющих способы и формы разрешения разных типов конфликтов, а также позволяющих контролировать выполнение участниками достигнутых соглашений» [Решетникова, с. 116]. Однако это возможно, если взаимодействие постоянное и если менеджеры воспринимают конфликт не как случайный. Институционализация характерна в следующих случаях:</p> <ul style="list-style-type: none"> — для корпоративных конфликтов, участниками которых становятся акционерное общество, акционеры, менеджеры; — трудовых коллективов массового характера между наемными рабочими и менеджерами. Конфликт в данном случае принимает форму забастовки. <p>Институционализация возможна в тех случаях, когда меньше психологизации в конфликте, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> — когда субъектами конфликтов являются группы, а не личности; — характер интересов четко определен экономическими и политическими рамками; — массовый характер формирует публичный интерес к конфликту; — конфликт вписывается в общую систему взаимодействий, что способствует разработке стандартизированных требований к участникам этих конфликтов .
43.	<p>На определенном этапе развития организации важным становится поддержание конструктивного конфликта. К техникам стимулирования конфликта можно отнести следующие:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Техники манипулирования информацией: <ul style="list-style-type: none"> — вывод сообщений за пределы традиционных каналов; — уменьшение объемов информации; — резкое увеличение объемов информации; — передача неясной угрожающей информации. 2. Техники структурных изменений: <ul style="list-style-type: none"> — изменение содержания деятельности; — изменение выполняемых задач; — реформирование цехов, участков или всей организации. <p>Такие техники поддержания конфликта, пусть даже конструктивного, ставят этическую проблему, кроме того, трудно уловить ту грань, перейдя которую, конструктивный конфликт может перейти в деструктивный.</p> <p>В целом стимулируемый конфликт может дать следующие как положительные, так и отрицательные эффекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — он взламывает старую структуру, разрешая основное противоречие, хотя ущерб и потери при разрушении могут превышать достижения;

	<p>— такой конфликт может вывести из состояния стагнации, но оказаться настолько сильным, что разорвет систему изнутри, а возможности урегулировать конфликт в дальнейшем будут минимальны;</p> <p>— стимулируемый конфликт способствует сплочению противоборствующих сторон, что укрепляет внутреннюю структуру группы, но препятствует здоровой конкуренции.</p>
44.	<p>Для того, чтобы переговоры начались, необходимо выполнение следующих условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> — наличие сторон, стремящихся к взаимоположенным целям; — включенность сторон в конкретную сферу деятельности, где у них есть общие интересы, желаемый результат, различная оценка ситуации; — различие в подходах к решению конфликта; — желание достичь взаимоприемлемого соглашения; — осознание необходимости учета интересов и позиций друг друга. <p>Как любая технология, переговоры предполагают пошаговое решение задач. Обобщая разные подходы к определению этапов конфликта, можно условно выделить следующие:</p> <p>1. Начальный (подготовительный) этап, на котором происходят мероприятия, необходимые для проведения переговоров. На этом этапе происходит следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> — оценивается готовность сторон к переговорам; — ликвидируются препятствия к их проведению; — определяются предмет и процедура переговоров. <p>2. Собственно переговоры. Этот этап может быть разделен на фазы.</p> <p>Первая фаза связана с уточнением позиций партнеров. Это диагностический этап: участники должны всесторонне изучить ситуацию, представить свою позицию и позицию оппонента.</p> <p>Вторая фаза связана с отстаиванием своей позиции. Здесь особую роль играет аргументация, используемая для обоснования своей позиции, демонстрации ее преимуществ и возражений против контраргументов. Специалисты придерживаются разных точек зрения на то, какой тип аргументации эффективнее. Одни считают, что оппонентам стоит в первую очередь обсуждать слабые места в позициях друг друга, другие считают, что в ходе переговоров надо постараться дать убедительную аргументацию в пользу своей позиции, а не зондировать слабые места партнера.</p> <p>Третья фаза предполагает согласование позиций. Она может идти по двум направлениям: либо от общих вопросов к конкретным, либо от конкретных к формированию общего решения.</p> <p>Выделенные этапы не обязательно следуют друг за другом. Уточняя позиции, стороны согласовывают ряд вопросов или обосновывают свою точку зрения, а в конце переговоров могут перейти к уточнению деталей.</p> <p>3. Завершение переговоров, или постпереговорный этап. Он связан с подведением итогов и нацелен на отслеживание соблюдения сторонами условий достигнутых соглашений.</p> <p>По мнению У. Мастенбрука, ведение переговоров подразумевает четыре типа деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> — достижение должных результатов; — оказание воздействия на силовой баланс; — создание конструктивной психологической обстановки; — применение гибкой тактики. <p>В рамках каждого типа деятельности участники сталкиваются с дилеммами:</p>
45.	<p>Все приемы балансируют между готовностью к уступкам и проявлению упорства.</p> <p>Решение этой дилеммы сопровождается четырьмя основными способами подачи позиции участниками переговоров:</p> <ul style="list-style-type: none"> — открытие позиции; — закрытие позиции; — подчеркивание общности позиций; — подчеркивание различий позиций. <p>Переговоры будут проходить успешнее, если участники станут использовать все способы подачи позиции в зависимости от ситуации, при этом начинать надо с использования способа открытой позиции.</p> <p>2. Пытаясь воздействовать на силовой баланс в конфликте, стороны решают дилемму «покорность — властвование».</p> <p>Можно выделить ряд тактик, отражающих эту дилемму:</p> <ul style="list-style-type: none"> — тактика борьбы, проявление упрямства, стремление лишить оппонента возможности выбора, внесение дополнительных разногласий; — манипулятивные тактики, попытки усилить свои позиции, скрывая собственные корыстные замыслы; — информационная война, связанная с обладанием и предоставлением фактов, компрометирующих оппонента; — тактика убеждения, которая подразумевает структурированное объяснение собственного мнения, наглядное убеждение и эмоциональность; — усиление взаимозависимости, тактика, связанная с демонстрацией невозможности усилить свою позицию в одностороннем порядке;

	<p>— усиление первоначально занятой позиции. Этого можно достичь до переговоров путем получения специализированных знаний в определенных областях и проработки альтернатив.</p> <p>3. Создание конструктивной психологической обстановки возможно при решении дилеммы «общительность — враждебность» .</p> <p>Для достижения поставленной цели необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> — рассматривать личность оппонента отдельно от его поведения; — избегать создания лишнего напряжения; — использовать возможности для снижения напряжения, т. е. употреблять осторожные формулировки, положительно отзываться о другой стороне, уважительно относиться к аргументации оппонента и т. д.
46.	<p>Переговоры как «позиционный торг» являются альтернативой «принципиальных переговоров». Ключевым моментом в ведении переговоров становятся четыре момента:</p> <ul style="list-style-type: none"> — участники переговоров; — интересы; — варианты решения; — критерии выбора. <p>1. Участники переговоров. Каждый участник переговоров преследует двоякий интерес: относительно предмета переговоров и относительно взаимоотношений с оппонентом. При принципиальных переговорах такое противоречие может быть снято, если учесть три составляющих: восприятие, эмоции и общение.</p> <p>Восприятие связано с умением участников переговоров ставить себя на место другого, а не возлагать на другого вину за свою проблему: «Я понимаю, у Вас был трудный день», «Я думаю, что Вам нелегко в этой ситуации».</p> <p>Эмоции предполагают осознание своих и чужих чувств, которые необходимо признавать законными, контролировать и выражать в ходе переговорного процесса: «Я чувствую себя обманутым»; «Знаете, я считаю, что с нами плохо обошлись — это обидно».</p> <p>Умение общаться включает способность слушать партнера, понятно говорить, акцентировать внимание на проблеме: «Я понимаю, но давайте вернемся к проблеме»; «Я думаю прежде, чем принять решение, нужно обсудить, на каких условиях это будет сделано».</p> <p>2. Интересы. Основной задачей в этой сфере является примирение интересов, а не позиций, поскольку интересы определяют проблему. За противоположными позициями наряду с противоречиями обычно находятся приемлемые интересы: «Когда Вы говорите: “Закройте форточку”, Вам, очевидно, не хватает свежего воздуха, может, лучше купить кондиционер?» По мнению Р. Фишера, У. Юри, главная цель переговоров состоит как раз в достижении взаимного соглашения, обеспечивающего интересы каждой стороны [см.: Фишер, Юри].</p> <p>3. Варианты решения. Обсуждение интересов само по себе не позволяет достичь цели. Прежде чем что-то решить, надо разработать взаимовыгодные варианты: «Как Вы думаете, может быть, есть другие варианты решения проблемы?» Разработка вариантов — довольно сложный вид деятельности, так как существуют препятствия, мешающие их выдвижению: участники переговоров либо критикуют друг друга, либо преждевременно прекращают прения, не обсудив проблему до конца. Разработка объективных критериев предполагает, что эти критерии должны быть справедливыми, т. е. подходить для всех: «Мы тоже в этом заинтересованы, но прежде, чем принять решение, надо узнать мнение юристов на этот счет». модель принципиальных переговоров ориентирована на поиск взаимоприемлемых решений, поэтому и этапы переговоров отличаются от традиционной модели и включают в себя [см.: Фишер, Юри, с. 75]:</p> <ul style="list-style-type: none"> — анализ (диагностику ситуации); — планирование (обдумывание идей и альтернатив); — дискуссию. <p>Эти этапы реализуются как разные типы деятельности, а не временные фазы, т. е. могут происходить неоднократно в рамках одного переговорного процесса.</p> <p>Д. Пруйт, Дж. Рубин, Х. К. Сунг, анализируя технику переговоров, считают, что необходимо с учетом выявленных потребностей участников конфликта вести обсуждение в следующем направлении:</p> <ul style="list-style-type: none"> — установить уровень притязаний оппонентов и ориентироваться на то, чтобы его удержать; — искать взаимоприемлемые варианты решений; — если предыдущий этап не приводит к соглашению, предложить снизить притязания и продолжить поиски решения. <p>Для этого используются следующие вопросы: «Как, по-Вашему мнению, целесообразно было бы решить данную проблему? Может быть, есть другие, устраивающие Вас варианты? Как Вам кажется, Вы могли бы занять другую позицию по этому вопросу?»</p> <p>Все решения можно сгруппировать в несколько способов [Там же, с. 95]:</p> <ul style="list-style-type: none"> — увеличение размера пирога; — неспецифическая компенсация; — взаимные услуги; — снижение издержек;

	<p>— состыковка интересов;</p> <p>Способ увеличения «размеров пирога» эффективен тогда, когда мы имеем дело с конфликтом ресурсов, в котором не хватает времени, денег, места и т. д. При решении такого конфликта важно подумать, как можно увеличить эти ресурсы, и задавать вопросы, способствующие «увеличению пирога», например: «Как можно увеличить ресурсы?»; «Как стороны могут получить то, что нужно для каждой стороны?»</p> <p>Неспецифическая компенсация — это такой способ решения, при котором одна сторона получает то, что она хочет, а другой стороне платят некой монетой, которая никак не связана с тем, что получила первая сторона. Неспецифическая компенсация часто бывает полезной, но у нее имеются свои ограничения, в основном нормативные. Главный вопрос, выясняющий возможность такого способа решения проблемы: «Какие бы еще решения Вас устроили?»</p> <p>Способ взаимных услуг — это такой способ решения конфликта, при котором одна сторона уступает в том, что не очень важно для нее, но чрезвычайно важно для другого. Для использования такого способа важно выяснить: «Что наиболее приоритетно или наименее приоритетно для Вас?»; «Является ли что-то из наиболее приоритетного для первой стороны, наименее приоритетным для второй стороны?»</p> <p>Снижение издержек — это способ, при котором одна из сторон получает то, что хочет, а издержки, которые при этом терпит другая сторона, снижаются или вообще ликвидируются. Для принятия такого решения важными являются вопросы о потребностях: «В чем ущемлены Ваши интересы?»; «Что еще можно сделать для удовлетворения Вашей основной потребности?»; «Как уменьшить издержки?»; «Можно ли их свести к минимуму?»</p> <p>Способ состыковки интересов — это способ, при котором ни та, ни другая сторона не добивается своих исходных требований, но появляется новый выбор, который отвечает наиболее важным интересам, лежащим в основе этих требований. Основные вопросы, которые здесь помогут, следующие: «Что для Вас является наиболее важным?»; «Как совместить оба набора приоритетных интересов?» В начале и в процессе переговоров невозможно предвидеть тот способ решения, к которому придут участники, его можно констатировать только в конце переговорного процесса. Поэтому для поиска решения необходимо в зависимости от ситуации использовать все типы вопросов, предложенных выше.</p>
47.	<p>«Медиация (посредничество) — это участие третьего лица (медиатора, психолога, конфликтолога) в коммуникативном процессе, направленном на создание такой ситуации во взаимодействии участников конфликта, которая способствует смягчению их противостояния и возникновению согласия».</p> <p>Некоторые основные принципы медиации сходны с принципами психотерапии:</p> <ul style="list-style-type: none"> — медиатор нейтрален, он не дает собственных оценок, суждений, не присоединяется к сторонам конфликта; — медиатор работает с процессом и не влияет на характер принимаемых решений; — медиатор обеспечивает психологическую защищенность участников переговоров; — медиатор несет ответственность за процесс, но не за характер принимаемых решений; — медиация является добровольной и конфиденциальной. <p>Однако в отличие от психотерапии, этот метод более целенаправлен (цель — примирить участников конфликта, стимулируя их переход от конфронтации к договоренностям) и более директивен (процедура медиации заканчивается подписанием договора, не имеющего никакой юридической силы, но представляющего собой письменно зафиксированную степень ответственности каждой стороны за принятое ими решение в ходе процедуры).</p> <p>По сравнению с судебным решением конфликта, метод медиации, как и психотерапия, предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — заинтересованность и активное участие конфликтующих сторон в разрешении своего конфликта; — личностную готовность участников конфликта работать с собой; — затрагивает не внешний слой конфликта, а направлен на анализ истинных противоречий; — разрешает конфликт с учетом потребностей всех участников, не ориентируясь на представление о том, кто прав и кто виноват; — закрепляет ответственность самих участников конфликта за принятое ими решение. <p>Поэтому данный метод является неэффективным по отношению к тем конфликтам, которые выгодны хотя бы одному из его участников. Что касается организационных конфликтов, то мы должны понимать, что медиация не разрешает объективных организационных противоречий, но удачная медиация может помочь людям договориться в отношении того, как реагировать на эти противоречия, какие шаги принимать, чтобы минимизировать ее негативные последствия для личности.</p> <p>Принципиальная возможность медиации основана на признании факта позитивного влияния присутствия нейтральной стороны на эффективность договоренности — медиатора.</p> <p>Однако практика показывает, что, соблюдая в большинстве случаев нейтралитет на</p>

	протяжении всего использования метода медиации, медиатор может «тяготеть» к роли арбитра или наблюдателя — в зависимости от ситуации
48.	<p>Медиатор осознанно может взять на себя роль арбитра в ситуации блокирования, когда излишнее красноречие одной стороны может привести другую сторону к обиде и, как следствие этого, уходу с медиации; или в ситуации, когда медиатор считает себя обязанным открыто выразить свое мнение, например, о неприемлемости насилия. В случае контроля за выполнением каждым своей части договора или на этапе непрерываемого времени сторон, когда все стороны активно рассказывают о своем видении конфликта, медиатору лучше выступать в роли наблюдателя.</p> <p>В большинстве же случаев медиатор должен стараться быть нейтральным, не идентифицироваться с чьей-либо социальной ролью, а также по полу, возрасту, этнической принадлежности и т. д.</p> <p>Возможно, что в ходе решения конфликта произойдет идентификация медиатора с какой-либо из конфликтующих сторон: он представит себя несправедливо обиженным, обманутым и т. д. В этом случае медиатору важно осознать произошедшую ситуацию и проанализировать ее с точки зрения причин: почему это произошло, возможно, потому, что он сам когда-то был в этой роли. Осознание этих причин поможет освободиться от нарушения принципа нейтральности. Кроме того, важно извиниться перед другой стороной и предложить продолжить работу. Нейтральность позиции обозначает безоценочное принятие медиатором любого участника конфликта и в данном случае полностью совпадает с пониманием безоценочности позиции К. Роджера. Но нейтральность не означает безразличия. Посредник заинтересован прежде всего в решении конфликта. Самой главной ценностной ориентацией является убежденность в целесообразности коммуникаций для решения конфликта и ее абсолютном преимуществе над некоммуникацией.</p> <p>Таким образом, именно грамотно выстроенные коммуникативные техники обеспечивают эффективность работы медиатора. Рассмотрим эти техники применительно к медиативной практике.</p> <p>Подготовительный этап. В реальной практике он складывается по-разному: иногда клиент приходит с каким-то своим искаженным представлением о медиации; иногда — с адекватно сформированной установкой на нее, полученной в ходе предварительного разговора с самим медиатором, с теми, кто успешно разрешил свой конфликт благодаря медиатору и т. д. В зависимости от этого по-разному выстраивается подготовительный этап процедуры медиации, так называемое вступительное слово медиатора. Тем не менее, медиатор должен в рамках этого вступительного слова осветить основные принципы своей работы: добровольность, ответственность, активность, взаимное уважение и принятие друг друга; обговорить с участниками конфликта основные правила, время и этапы работы. Для этого можно использовать следующие выражения:</p> <p>Выражение признательности: «Я ценю Вашу готовность встретиться со мной для обсуждения ситуации».</p> <p>Выражение оптимизма: «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для Вас обоих».</p> <p>Обсуждение правил: «Очень важно не прерывать обсуждение, а также не уходить, даже если нам будет трудно»; «Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от давления друг на друга. Вместо этого попытаемся искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?»; «Трудности всегда вызывают у людей переживания, но хотелось бы, чтобы мы обсудили все спокойно».</p> <p>Формулировка вопроса: «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у Вас разные точки зрения по поводу участия в проекте?»</p> <p>Приглашение к разговору: «Пожалуйста, расскажите мне, как Вы видите ситуацию. С кого начнем?»</p> <p>Медиатор должен помнить, что теоретически участником конфликта является любой участник ситуации, чьи интересы затронуты и чья позиция может иметь влияние на его исход. В большинстве случаев желание и необходимость участия всех конфликтующих сторон в медиации являются необходимыми условиями. Однако в отдельных случаях это может оказаться невозможным или нецелесообразным. Например, в организационных конфликтах часто участником является руководитель, который, отдавая распоряжение, оказывает особое влияние на отношения между сотрудниками — коллегами. Присутствие руководителя на медиации является не всегда этичным по отношению к участникам конфликта, но важно учитывать его мнение и то, каким образом решение участников конфликта будет воспринято руководителем.</p>
49.	Первый этап медиации часто называют этапом непрерываемого времени сторон. На этом этапе основная задача участников — высказать свое мнение о сложившейся ситуации, отразить свои негативные эмоции, накопившиеся в ходе конфликта, а медиатору — понять фабулу

	<p>конфликта. Кроме того, участники должны выяснить для себя, действительно ли они согласны решать свой спор с помощью медиации. Среди основных коммуникативных техник чаще используют следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> — отзеркаливание — техника, которая требует дословного воспроизведения высказывания собеседника с целью убедиться, насколько правильно медиатор понимает клиента. Эта техника используется также для дальнейшего поддержания коммуникации. Например, на фразу: «Я даже не знаю, что делать?», медиатор использует отзеркаливание: «То есть Вы не знаете, что делать?» — перефразирование и резюмирование — техника, которая требует воспроизведения высказывания собеседника в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулируя самое существенное из них, при этом возможно акцентирование внимания на чувстве, которое испытывает человек, или трудностях его поведения. Например, на фразу: «Я хотел бы попробовать выстроить отношения, но не знаю, как это, получится ли, много вопросов, не все ясно», медиатор может использовать резюмирование: «Итак, Вы хотели бы попробовать выстроить отношения, хотя Вам не все ясно (Вы не уверены в том, что получится?)». — смягчение обвинительной позиции. Это техника использования преобразующих вопросов для снижения самых различных конфликтогенов. <p>На данном этапе медиатору, чтобы получить общее представление об истории конфликта, придется задавать вопросы. Сформулируем общие требования к вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> — вопросы должны касаться только конфликтной ситуации и опираться на информацию, получаемую медиатором в ходе разговора; — они должны быть нейтральными и безоценочными. Например, вместо вопроса: «Ко мне обратился Ваш руководитель. Он считает, что Вы себя ведете инфантильно. Вы намерены что-то предпринять?», лучше сформулировать вопрос: «Ко мне приходил Ваш руководитель, он переживает за ситуацию в коллективе. Как нам лучше поступить?»; — они должны быть преимущественно открытыми, требующими развернутого ответа для сбора информации (например: «На чем основана Ваша позиция?») и риторическими, способствующими повышению заинтересованности (например: «Вы хотели бы более спокойной атмосферы? Вы хотели бы разрешения этой ситуации?»).
50.	<p>Общие правила беседы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — беседу следует начинать с легких вопросов, так как накапливается ощущение успеха; — беседу необходимо вести от более общих вопросов к более частным; — не стоит принимать окончательного решения по поводу одного вопроса, пока другие вопросы не будут рассмотрены в подробностях. Это позволит пересмотреть вопросы, поставленные раньше в свете вопросов, поставленных позже. <p>Из коммуникативных техник на данном этапе чаще всего используются следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> — перевод беседы в ситуацию «здесь и теперь». Суть техники заключается в том, что медиатор, проявляя эмпатию к чувствам, накопившимся в ходе конфликта, для перевода решения конфликта в рациональную плоскость и для дальнейшего продвижения призывает участников перейти от ситуации «там и тогда» в ситуацию «здесь и теперь» (например: «Да, я понимаю, как это обидно, но нам важно решить, как быть сейчас»); — объединение «мы» против проблемы. Медиатору вместе с участниками необходимо поискать общие точки соприкосновения оппонентов. «Он» и «я» — общее «коллектив», «мы» и «они» — общее «показатели организации» и т. д. <p>На данном этапе медиатору стоит помнить о том, что участникам конфликта необходимо помогать формулировать вопросы каждой стороны и общую повестку дня в нейтральной и позитивной форме. Например, вместо предложенного участником вопроса «обсудить характер Иванова» или «невыплаченной зарплаты» лучше предложить вопросы о «трудностях взаимоотношений», «проблеме оплаты» т. д.;</p> <ul style="list-style-type: none"> — формирование адекватного представления себя самого в конфликте и образа другой стороны. Осуществить это можно с помощью представленных выше преобразующих вопросов, направленных на смягчение обвинительной позиции другого и формирование адекватного образа самого себя. Например: Как часто это бывает? Вы действительно всю работу делаете сама от начала и до конца, или что-то делают другие? Как давно Вы это чувствуете, а какие чувства Вы испытывали к своему коллеге раньше? и т. д. <p>Такая работа необходима, так как в процессе информационного поиска (беседы с участниками конфликтов) медиатор имеет дело с образами конфликтной ситуации, которые есть у ее участников. Образы конфликтной ситуации могут иметь зоны рассогласования: кто-то из участников конфликта не считает, что конфликт существует, люди могут воспринимать конфликт как относящийся к разным проблемам, атрибутировать его разными причинами. Так</p>

	<p>или иначе, необходимо учитывать следующие психологические особенности, характеризующие восприятие друг друга в конфликтной ситуации:</p> <ul style="list-style-type: none"> — искаженное представление друг о друге, преувеличение собственного неблагополучия, обвинение другой стороны. Описывая эту особенность, некоторые психологи говорят об иллюзиях восприятия в конфликте: иллюзии «я — хороший, ты — плохой» («я делаю все, а он ничего») и «иллюзии камня преткновения» («все было бы хорошо, если бы не его характер, если бы не маленькая зарплата» и т. д.); — обезличивание и дегуманизация. Каждая из сторон конфликта видит другую сторону обезличенной, т. е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельного индивида, что провоцирует агрессивность по отношению друг к другу. Например: «Это же начальство, оно все одинаковое» и т. д.
51.	<p>Медиатор, работая с конфликтом, имеет дело со своим восприятием конфликтной ситуации, он не может видеть ситуацию целиком. Чтобы избежать субъективности и соблюдать нейтральность позиции, необходимо учитывать основные опасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> — собственную интерпретацию медиатора; — установление связей между раздельными утверждениями, проблемами и событиями; — акцентирование на каких-либо особенностях поведения или чувств клиента; — увязывание нынешних событий с прошлыми событиями. <p>Поэтому лучше работать с представлениями клиентов как с данностью, принимая их видение ситуации таким, какое оно есть. У медиатора должна быть установка в том, что мы имеем дело с компетентными, умеющими справляться со своими проблемами людьми.</p> <p>Результатом второго этапа работы должна стать согласованная повестка дня, состоящая из важных для каждой стороны вопросов.</p> <p>Третий этап предполагает более глубокую работу с конфликтом. Эта работа по направлению осознания тех потребностей, которые лежат в глубине конфликта.</p> <p>Потребности делят:</p> <ul style="list-style-type: none"> — на универсальные (в безопасности, идентичности, социальном одобрении, в ясном представлении о своем окружении и т. д.); — личные (потребность в условиях работы). Одни потребности более важны, чем другие, но и значимость их для разных людей различна. Иногда одни потребности определяют другие, например, социальные гарантии организации как гарант безопасности и т. д.). В конфликте редко кто из участников высказывает свои потребности (для этого необходимо использовать «я-высказывания»). Чаще всего высказывания участниками конфликта формулируются на языке претензий (для этого используют «ты-высказывания»). Например: «Не могу все делать за секретаря» — позиция; «Хочу выполнять только свои обязанности» — потребность. В высказываниях участников конфликта претензии доминируют над потребностями. Так происходит, чаще всего, по двум причинам: во-первых, участник конфликта переживает разные эмоциональные состояния: обиду, неуверенность, тревогу и т. д., а осознать и вербализовать эти эмоциональные состояния не умеет; во-вторых, потребности в конфликте часто скрыты от самого участника. Например, претензия по отношению к коллеге о том, что он безответственен в выполнении отчета может говорить о неосознаваемой потребности в самореализации и т. д. На данном этапе работа медиатора должна быть сконцентрирована на осознании своих потребностей и опасений клиентами, на их ранжировании по степени значимости для принятия решения в конфликтной ситуации. Это важно потому, что за разными потребностями может лежать отсутствие истинного противоречия и перспектива для решения конфликтной ситуации. Например, за позицией одной стороны открыть форточку, может лежать потребность в свежем воздухе, а за позицией другой стороны — закрыть форточку — может лежать потребность в отсутствии сквозняков. Очевидно, что при внешнем разногласии нет фундаментального противоречия, что открывает новые возможности для поиска решений в конфликте: перерыв с проветриванием, покупка кондиционера, перестановка мебели и т. д. Х. Корнелиус и Ш. Фейр предлагают на этом этапе использовать специальный прием картографии.
52.	<p>Для составления картографии используются более частные коммуникативные техники: определение предмета (предметов) конфликта и степень их значимости. За внешними проблемами, являющимися причинами разногласий участников конфликта, может стоять некое основное противоречие. Уточнить проблемы, подлежащие дальнейшему обсуждению, выявить основное противоречие можно с помощью конкретизирующих вопросов</p> <p>Типы конкретизирующих вопросов</p> <p>Тип Ситуация Пример</p> <p>Закрытые: подразумевают единственный ответ «да» или «нет» Обстановка, требующая перехвата инициативы «Вы уже приняли решение? Вы согласны?»</p>

	<p>Альтернативные: предполагается несколько вариантов ответа на выбор В случае необходимости оказать мягкое давление «Для Вас предпочтительнее первый или второй вариант?»</p> <p>Блокирующие: обобщают, уточняют, конкретизируют В случае высказывания претензии, недовольства, обвинения «Когда конкретно?»; «В чем именно это проявляется?»; «Как часто это происходит?»</p> <p>Все типы вопросов помогают конкретизировать предмет (предметы) конфликта и степень его значимости в представлении участников, например: «Вы хотите обсудить проблему со своим руководителем?»; «Вы считаете важным решить вопрос о поставках?» Если противоречий несколько, их нужно проранжировать в порядке значимости для участников конфликта для дальнейшего их решения.</p>
53.	<p>Определение цены конфликта — прием, который используется для осознания и, как следствие этого, изменения своей принципиальной позиции «несговорчивых», «сложных» участников конфликта. Например: на авторитарно заявленную позицию участника конфликта: «Сделаю все, чтобы ее уволили, потому, что она по знакомству устроена, а сама ничего не знает», можно использовать данную технику следующим образом: «Представьте, что ее уволили потому, что Вы этого хотели, как Вы думаете, как изменится отношение к Вам коллектива, руководителя?»</p>
54.	<p>Поиск вариантов решений и их оценка. Здесь возможно использование двух приемов работы: мозгового штурма и отбора идей.</p> <p>Мозговой штурм — это прием, при котором медиатор ставит задачу участникам конфликта: в течение определенного времени, обычно 20–40 мин., предлагать различные идеи по решению данной проблемы. На этапе мозгового штурма медиатор знакомит участников со следующими правилами мозгового штурма и требует их выполнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> — не критиковать; — принимать любые идеи, вплоть до фантастических; — развивать уже прозвучавшие идеи; — выдвинуть как можно больше идей; — идеи зафиксировать письменно. <p>На этапе отбора идей предложенные решения отбираются по разным критериям, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> — осуществимо ли это предложение, насколько осуществимо? Когда его можно претворить в жизнь? — достаточно ли этого предложения? Решает ли оно проблему? <p>Достаточно ли оно удовлетворяет потребности всех сторон?</p> <ul style="list-style-type: none"> — справедливо ли оно? В качестве критерия справедливости рассматриваются деньги, время, нагрузка и т. д. <p>Результатом этого этапа является принятое решение.</p>
55.	<p>К внешнему консультированию относится консультирование, которое проводит наемная организация или консультант. К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) крупные многофункциональные консультационные фирмы, в штате которых числятся 500—1000 консультантов; • 2) службы консультации руководства крупных фирм. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении заказов; • 3) мелкие и средние консультантские фирмы, штат которых составляет 50—100 консультантов; • 4) организации, оказывающие специальные технические услуги. Эти организации представляют собой компании, созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций, и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др.; • 5) консультативные подразделения в управленческих учреждениях. Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев; • 6) одиночные консультанты; • 7) консультирующие профессора; • 8) нетрадиционные источники услуг по консультированию. <p>Внутреннее консультирование — это консультирование, которое проводится специалистами, работающими в компании, которой требуются консультационные услуги.</p> <p>Процесс организационного консультирования в организации может проходить в несколько этапов.</p>

56.	<p>Процесс организационного консультирования в организации может проходить в несколько этапов</p> <p>Первый этап — уточнение цели.</p> <p>Второй этап — заключение договора.</p> <p>Третий этап — диагностика.</p> <p>Четвертый этап — бизнес-консультирование.</p> <p>Пятый этап — внедрение организационных изменений.</p> <p>Шестой этап — подведение итогов.</p>
57.	<p>Чтобы быть успешным консультантом, необходимо соответствие изложенным выше требованиям. Кроме того, существует ряд правил поведения, необходимых для выполнения успешным консультантом.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. НЕ опаздывай на встречу, но и не приходи раньше. • 2. НЕ одевайся неряшливо. • 3. НЕ используй вне статусные атрибуты. • 4. НЕ приходи к клиенту без предварительной договоренности. • 5. НЕ узнавай о судьбе своего консультативного предложения. • 6. НЕ гарантируй достижение цели. • 7. НЕ рассказывай и не описывай полностью свои методы работы. • 8. НЕ обозначай точные рамки окончания проекта. • 9. НЕ начинай работать без предоплаты. • 10. НЕ допускай задолженности клиента свыше 10% от стоимости проекта к моменту его завершения.
58.	<p>Задачами диагностики являются сбор и анализ данных:</p> <ul style="list-style-type: none"> • — по организации производства; • — состоянию конкурентов, взаимоотношений с ними; • — информационным потокам и связям на предприятии; • — элементам среды макроокружения предприятия (по существующей и прогнозируемой экономической политике, макроэкономическим показателям, государственному регулированию и др.); • — организации управления предприятием в целом.
59.	<p>Наиболее типичными ситуациями, в которых эффективно применение наблюдения, являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • — сбор первичной информации, не требующей большой выборки исследуемых объектов; • — оценка фактов, полученных с помощью других методов (например, анкетирования); • — проверка эффективности рекомендаций и др. <p>Типичными ошибками наблюдения принято считать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) гало-эффект основан на обобщенном впечатлении наблюдателя и ведет к грубому обобщению, оценке «в черно-белых тонах»; • 2) эффект снисхождения, заключающийся в тенденции давать слишком положительную оценку наблюдаемым событиям, поступкам; • 3) ошибка центральной тенденции, которая состоит в стремлении усреднять оценки наблюдаемых процессов; • 4) логическая ошибка — данный тип ошибок основан на предположении о тесной связи определенных характеристик личности; • 5) ошибка контраста связана со склонностью наблюдателя подчеркивать противоположные себе черты у наблюдаемых. <p>Эффективное наблюдение предполагает высокий уровень развития наблюдательности, т.е. умения «не только смотреть, но и видеть». Зоркость, свежесть взгляда, способность увидеть то, что не укладывается в привычные рамки ранее усвоенного, характерны для творческого подхода к процессу наблюдения. Поэтому обучение наблюдателя должно включать: упражнения по наблюдению за отдельными признаками, аспектами поведения, без потери связи с целым; отработку терминологической точности в описании событий и явлений; овладение современными техническими средствами наблюдения и регистрации.</p>
60.	<p>При проведении беседы слабоформализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могут задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации от лица, проводящего эту беседу. Хотя для подобных бесед и нет специальных макетов, все же кадровикам рекомендуется определенный перечень вопросов, которые обычно задаются кандидатам.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Почему вы обратились с просьбой о приеме на работу именно к нам? • 2. Чем вас привлекла наша фирма? Что вы знаете о ней? • 3. Что вы знаете об этой работе? В какого рода работе вы больше заинтересованы? • 4. Почему вы выбрали именно эту карьеру? Как вы планируете на будущее свою карьеру? • 5. Что бы вы стали делать, если... (описание критической ситуации на рабочем месте)?

<ul style="list-style-type: none"> • 6. Как бы вы могли описать себя? • 7. Что вы хотите рассказать о себе, о вашей семье? • 8. Каковы ваши основные сильные и слабые стороны? • 9. Какую работу вы больше всего любите делать, а какую не любите? • 10. Каковы ваши интересы вне работы? Как вы проводите свободное время? • 11. Что бы вы хотели изменить в своем прошлом? • 12. Какие предметы в школе вам нравились больше всего и меньше всего? А в вузе? Почему? • 13. Считаете ли вы, что получили хорошую подготовку общего характера? • 14. Какие особенности в вашей подготовке позволяют вам думать, что вы добьетесь успеха в избранной вами сфере деятельности? • 15. Какого рода общественной деятельностью вы занимались в вузе? После вуза? Почему? • 16. Что вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней работе? • 17. Что вы можете рассказать о ваших руководителях на прежнем месте работы, вашей прежней работе? • 18. Почему вы уволились с прежней работы? • 19. Каковы ваши цели в жизни? Как вы планируете их достичь? • 20. На какую заработную плату вы рассчитываете? • 21. Чем вы надеетесь заниматься через 5 (10, 15) лет?
--

Задание № 1

К Вам обратились за помощью как к организационному психологу, просьбой провести диагностику проблем в организации. Какой вид консультирования Вы выберете и как проведете работу?

Задание № 2

К Вам обратились за помощью как к организационному психологу, просьбой предоставления соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, .. Какой вид консультирования Вы выберете и проведете работу?

Задание № 3

К Вам обратились за помощью как к организационному психологу, просьбой сопровождение проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции нужных изменений). Какой вид консультирования Вы выберете и проведете работу?

Задание №4

К Вам обратились за помощью как к организационному психологу, просьбой провести консультирование по процессу. Как будут проходить работа.

Задание №5

К Вам обратились за помощью в решении проблем организации. Какими путями. Вы будете решать проблемы? В чем будет Ваша главная задача, как организационного консультанта.

Задание №6

Вы руководитель организации. Вам предстоит выбрать организационного консультанта. Какими способами Вы будите его выбирать?

Задание №7

Вы руководитель организации. Определите степень необходимости привлечения в вашу организацию организационного консультанта.

Задание №8

Вы руководитель организации. В каком случае Вы не будите прибегать к помощи организационного психолога?

Задание №9

Вы руководитель организации. В каком случае Вы посчитаете необходимым пригласить организационного консультанта?

Задание №10

Вы руководитель организации. Какие факторы Вам необходимо учитывать при работе с консультантом для успешного взаимодействия?:

Задание №11

Вы руководитель организации. По каким критериям Вы будите выбирать организационного консультанта?:

Задание №12

Вам необходимо обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта с оргконсультантом. Как будите работать на предварительном этапе процесса консультирования? Как этот этап называется?

Задание №13

Вам как консультанту предстоит дать независимую оценку проблемной ситуации в организации. Как Вы проведете предварительный диагноз проблемы?

Задание №14

Вам как консультанту предстоит планирование консультационного процесса. Как Вы обозначите основные элементы планирования?

Задание №15

Вам как консультанту предстоит составить документ о предлагаемых заданиях для организации. Как Вы оформите документацию?

Задание №16

Составьте контракт на консультирование

Задание №17

Установите на проектной стадии консультирования диагноз. Опишите процесс сбора, регистрации, анализа информации.

Задание №18

Выявите факты, необходимые для процесса консультирования. Как проведете процесс выявления фактов?

Задание №19

Вам предстоит анализ фактов для консультационного процесса. С помощью каких методов вы его проведете. Опишите процесс.

Задание №20

Вам предстоит установить обратную связь после сбора фактов для проведения консультации – дать клиенту информацию. С помощью каких методов вы его проведете. Опишите процесс.

Задание №21

Вам предстоит спланировать действия для выработки новых решений диагностированных проблем. С помощью каких методов вы его проведете. Опишите процесс.

Задание №22

Вам предстоит выработка оптимальных решений проблемы клиента, какими способами вы будете выработать решения?

Задание №23

Для проведения качественного организационного консультирования необходим творческий подход. Опишите процесс консультирования и его стадии.

Задание №24

В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений, необходима тщательная оценка. Какие ситуации могут иметь место в современной организации?

Задание №25

Выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, вы как консультант должны решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту. Как будете предъявлять предложения?

Задание №26

Ваше эффективное предложение по изменениям показало, что следует внедрить и как это сделать. Как Вы будете реализовать план работы по осуществлению изменений?

Задание №27

К концу фазы планирования действий Вы обнаружили, что стоимость выполнения задания превышает возможность бюджета или руководитель организации может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов. Ваши действия.

Задание №28

Когда решение об организационных изменениях окончательно принято и начался этап его внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, появились проблемы, связанные с рассмотрением преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой, внедряемой. Каковы будут Ваши действия?

Задание №29

Как Вы организуете обучение персонала организации? Какие подходы будете использовать?

Задание №30

Вы провели консультационную работу в организации. Как вы определите своевременность завершения работы?

Задание №31

Вы подошли к завершающему этапу консультирования и Вам необходимо провести оценку: установлены ли задачи и оправдывают ли результаты затраченные на них средства. Каковы будут Ваши действия?

Задание №32

Составьте конечный отчет, указывающий на реальные преимущества, полученные в результате изменений. Что входит в отчет?

Задание №33

В организации между группами возник конфликт, связанный с распределением обязанностей. Как Вы определите вид конфликта: конструктивный он, или деструктивный?

Задание №34

Вам предстоит работа с организационным конфликтом. Как будете проводить работу, используя организационную модель «один на три»?

Задание №35

Какие рекомендации Вы разработаете при конфликте между настоящей потребностью в консенсусе и потребностью в специализации?

Задание №36

При социо-эмоциональных отношениях возникло напряжение между потребностью организации сохранить свою индивидуальность и необходимостью эмоциональной поддержки со стороны всей организации. На чем психологу следует акцентировать свое внимание?

Задание №37

Для разрешения конфликта Вам необходимо работать методом «социотерапевтической интервенции», чтобы помочь конфликтующим сторонам поставить свои мысли, чувства и намерения под контроль собственного «Я». Как проведете работу?

Задание №38

Вы работаете с организационным конфликтом на этапе эскалации. Какие стратегии будете применять.

Задание №39

Вы работаете с организационным конфликтом на этапе эскалации. Как Вы проведете работу методом управления конфликтами Р. Акоффа?

Задание №40

Вы работаете с организационным конфликтом на постконфликтной стадии. Как Вы проведете работу?

Задание №41

Вы завершили один конфликт и Вам предстоит предотвратить развитие следующего. Проведите работу с помощью институциализации конфликта.

Задание №42

На определенном этапе развития организации важным становится поддержание конструктивного конфликта. Проведите работу, используя технику стимулирования конфликта.

Задание №43

Используйте метод У. Мастенбрука для проведения переговоров как тип стратегии управления конфликтами. Как проведете работу?

Задание №44

Достижение должных результатов связано с решением дилеммы «уступки или упрямство». Какие способы Вы будете использовать в зависимости от ситуации?

Задание №45

Используйте метод Р. Фишер, У. Юри для проведения переговоров как тип стратегии управления конфликтами. Как проведете работу?

Задание №46

Используйте модель принципиальных переговоров и поэтапно найдите взаимоприемлемые решения. Как проведете работу?

Задание №47

Вас пригласили в качестве медиатора для проведения переговоров. Какими методами Вы владеете и как будете применять их на практике?

Задание №48

Как Вы будете нивелировать возможные трудности в роли медиатора при переговорах. Что это за трудности?

Задание №49

Как и какими методами Вы будете разрешать организационные конфликты будучи медиатором.

Задание №50

Вам необходимо сформулировать вопросы каждой стороны, требующие обсуждения и общей повести дня. Покажите свои умения медиатора формулировать вопросы.

Задание №51

Медиатор, работая с конфликтом, имеет дело со своим восприятием конфликтной ситуации, он не может видеть ситуацию целиком. Чтобы избежать субъективности и соблюдать нейтральность позиции. Какие опасности необходимо учитывать?

Задание №52

Составьте картографию , используя более частые коммуникативные техники

Задание №53

для осознания и, как следствие этого, изменения своей принципиальной позиции «несговорчивых», «сложных» участников конфликта используйте прием «Определение цены конфликта».

Задание №54

Найдите варианты решений конфликтной ситуации и дайте им оценку, используя приемы работы: мозговой штурм и отбор идей.

Задание №55

В организации возникли организационные конфликты и стал вопрос о приглашении внешних консультантов. Возникли сомнения: возможно ли с ситуацией справится и внутренний консультант. Как вы будите делать выбор?

Задание №56

Как выглядит схема организационного консультирования. По каким этапам Вы будите его проводить?

Задание №57

чтобы быть успешным консультантом, необходимо соответствие требованиям и правилам поведения, необходимых для выполнения успешным консультантом. Обоснуйте необходимость требований.

Задание №58

Вам надо приступить к диагностике организации. Какие задачи Вы будете решать и какие данные Вам для этого потребуются?

Задание №59

Вы приступили к работе организационного консультанта и сочли нужным и эффективным метод наблюдения. Приведите наиболее типичные ситуации, в которых метод эффективен и какие ошибки можно совершить, используя метод наблюдения?

Задание №60

Вы проводите беседы слабоформализованного типа. Для проведения такой беседы нет специальных макетов. Как Вы проведете беседу при приеме сотрудника на работу в вашу организацию?

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Промежуточная аттестация обучающихся обеспечивает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю).

Преподаватель доводит до сведения обучающихся на первом учебном занятии перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию, и критерии оценивания знаний, умений и навыков.

Зачеты проводятся в день последнего в данном семестре занятия по соответствующей дисциплине (модулю) в соответствии с рабочей программой.

Зачеты служат формой проверки освоения учебного материала дисциплины (модуля).

Результаты сдачи зачета оцениваются по шкале: «зачтено», «не зачтено».

В целях поощрения обучающихся за систематическую активную работу на учебных занятиях и на основании успешного прохождения текущего контроля допускается выставление зачетной оценки без процедуры сдачи зачета.

Зачеты принимаются преподавателями, ведущим занятия по дисциплине (модулю).

Зачет проводится по билетам. Преподаватель имеет право задавать дополнительные вопросы в соответствии с рабочей программой дисциплины (модуля).

Во время зачета с разрешения преподавателя обучающийся может пользоваться справочниками, таблицами, инструкциями и другими материалами.

Обучающийся при подготовке ответа ведет необходимые записи, которые предъявляет преподавателю. При отказе обучающегося от ответа в зачетно-экзаменационную ведомость проставляется оценка «не зачтено».

Результаты зачета заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость. Если обучающийся не явился на зачет, в ведомости напротив фамилии обучающегося делается запись «не явился». Неявка на зачет без уважительной причины приравнивается к оценке «не зачтено».

В зачетную книжку выставляется соответствующая оценка, полученная обучающимся. Оценка «не зачтено» в зачетную книжку не ставится. Заполнение зачетной книжки до внесения соответствующей оценки в ведомость не разрешается.

Прием зачета у обучающегося прекращается при нарушении им дисциплины, использовании неразрешенных материалов и средств мобильной связи. В этом случае обучающемуся в зачетно-экзаменационную ведомость проставляется оценка «не зачтено».

В случае несогласия обучающегося с оценкой, выставленной на зачете, он имеет право подать апелляцию.