

обучающих программ, направленных на повышение компетентности управленческого персонала в области управления конфликтами. Последнее одновременно является условием конструктивного разрешения деловых и эмоционально-межличностных конфликтов с персоналом.

Литература

1. Гурцериев Х.С. и др. Акмеологические основы конфликтологии. СПб: СПбЮИ, 1994. -287с.
2. Лебедев О.ГОДУ, Коньковская А.Р. «Основы менеджмента» /учеб. пособие под ред. Лебедева О.ГОДУ Изд. 2-е, доп. –СПб: ИДМиМ, 1998. -192с.
3. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. -М: ИНФРА-М, 1986. -256с.
4. Хасан Б.И. Парадоксы конфликтофобии //Философская и социологическая мысль, 1990, №6.

УДК 631.15

К ПРОБЛЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ УНИТАРНОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Г.В. Лапина, кандидат экономических наук, доцент,
Т.Г. Хащенко, кандидат психологических наук, доцент,
Кафедра управления сельскохозяйственным производством*

Организационное развитие – это планируемое, управляемое изменение организации, продиктованное чаще всего такими причинами, как неудовлетворительное функционирование, изменение среды деятельности, изменение масштаба и форм деятельности, слияние или дробление, изменение технологий, отсутствие благоприятных перспектив (1). Мировая практика показывает, что большинство проблем в организациях носит не столько организационно-технологический, сколько стратегический характер (1). Для того чтобы выжить и приспособиться к меняющимся условиям, организациям приходится целенаправленно проводить изменения, которые могут касаться как отдельных подразделений или подсистем, так и быть глобальными для организации. Но следует помнить, что изменения даже в одной из подсистем неизбежно требуют изменений в других. Так, например, структурная реорганизация так или иначе затрагивает технологию, а это в свою очередь требует работы с кадрами и изменений в рабочих заданиях (5). Вышесказанное справедливо по отношению к любой организации независимо от ее

формы, структуры или величины и, хотя концепция организационного развития изначально призвана обеспечить рост прибылей и противодействовать падению эффективности производства в условиях затяжной кризисной ситуации в экономике, в настоящее время принципы и программы организационного развития успешно используются в больницах, учебных заведениях и даже в церквях (2). Вместе с тем в литературных источниках отсутствуют ссылки на опыт использования программ организационного развития в аграрном секторе экономики, что придает новизну нашим исследованиям.

Процесс организационного развития включает в себя набор последовательных этапов, каждый из которых должен создавать условия для перехода к следующему. При этом наиболее частыми причинами неудачных усилий в этом направлении является нежелание принимать во внимание явное или скрытое неприятие и сопротивление программам со стороны персонала. Кроме того, именно личностные, интеллектуальные и профессиональные ресурсы персонала являются условием эффективности реализуемых программ. А это означает, что прежде чем приступить к внедрению программ реорганизации и развития, руководство должно мотивировать работников к изменениям, к поиску причин и решению проблем низкой эффективности (1). Исследования показывают, что успешным программам развития, которые смогли вывести отстающие предприятия в передовые, всегда предшествовала атмосфера растущего напряжения и неудовлетворенности среди менеджеров и рядовых сотрудников. В этих условиях *руководству* необходимо мобилизовать и направить в конструктивное русло те организационные силы, в которых накопилось напряжение. При этом успех организационного развития обеспечивают четыре условия: четкая постановка целей и задач, изменение прежних организационных связей, формирование *новых самооценок* у работников, *интериоризация* мотивов организационного развития (6).

Другими словами, все серьезные изменения в структуре, технологиях, кадрах требуют новых форм поведения и взаимоотношений, что в свою очередь невозможно без адекватных изменений в самооценках работников, их личностного роста и принятия мотивов реорганизации как своих внутренних. Поэтому в программах организационного развития наряду со структурными методами (направленными на изменение содержания труда и взаимоотношений, структуры и культуры организации, обучение и планирование карьеры персонала и т.д.) необходимым образом используются процессуальные, направленные на изменение *аттитюдов* и поведения работников. В их числе процесс-

консультирование, опросы с последующей обратной связью в форме семинаров, психологические тренинги персонала (прежде всего управленческого) и различные виды групповых обсуждений организационных проблем и путей их разрешения, формулирование в групповых дискуссиях организационной стратегии и общеорганизационных целей, позволяющие максимально использовать личностные ресурсы в процессе организационного развития.

Как уже было отмечено, программы организационного развития включают в себя ряд обязательных этапов, пренебрежение которыми может поставить под угрозу успешность программы в целом. Одним из таких этапов является ориентировочный, который позволяет проанализировать ситуацию и подготовить психологическую «почву» для реорганизации. На этом этапе следует определить уровень напряженности и неудовлетворенности ситуацией, выяснить, каковы ожидания и позиции руководства и какова степень его вовлеченности, сформулировать цели проекта, решить, кто будет включен в группу по развитию организации, какие качества могут быть представлены силами самой организации и какие должны быть обеспечены за счет дополнительной подготовки или привлечения со стороны и т.д.

В настоящей работе представлены результаты анализа данных, полученных в ходе ориентировочного этапа управленческого консультирования, предпринятого кафедрой управления сельскохозяйственным производством УГСХА в сельскохозяйственном предприятии «Учхоз» в течение марта-апреля 2002 года. В числе задач данного исследования были: определение уровня напряженности и неудовлетворенности управленческого персонала сложившейся организационной ситуацией, изучение отношения персонала к организационным проблемам и определение готовности к изменениям, анализ ожиданий и позиций руководителей в сложившейся ситуации, особенностей их мотивации и самооценок, изучение характерных для руководителей способов реагирования на трудные ситуации и их предпочтений в выборе стилей управления и оснований власти.

Анализ полученных результатов обнаружил наличие очень высокого уровня эмоциональной напряженности и неудовлетворенности управленческого персонала сложившейся ситуацией. Отмечается неудовлетворенность почти по всем факторам, влияющим на трудовую мотивацию, высокий уровень конфликтной напряженности и неудовлетворенность психологической атмосферой и стилем управления, принятым в организации. Мотивация управленческого персонала обеспечивается только чувством ответственности и (в меньшей степени) ин-

тересом к самой работе, при этом практически не используются даже те ресурсы повышения мотивации, которые не требуют серьезных материальных вложений. В связи с вышесказанным не вызывают удивления результаты, представленные в следующей таблице.

Оценка готовности управленческого персонала ставить и достигать поставленных целей, добиваться результатов и использовать потенциал

1. Готовность предпринимать усилия, ставить цели и стремиться к ним	50%
2. Способность достигать цели на деле, добиваться результатов	60%
3. Степень использования имеющегося потенциала, имеющихся возможностей	45%

Из таблицы следует, что управленческий персонал организации не использует даже половины своих возможностей, не проявляя при этом готовности что-либо предпринимать, ставить цели, стремиться к ним, и демонстрирует средние способности в достижении желаемых результатов, что может свидетельствовать о пассивном настрое и низкой мотивации к изменениям.

Анализ предпочитаемых руководящим персоналом способов взаимодействия с высшим руководством обнаружил у большинства руководителей *одновременный* выбор двух на первый взгляд противоположных вариантов: либо совместное с высшим руководством *групповое* обсуждение проблем и поиск наиболее приемлемых решений, либо вариант, при котором высшее руководство, сообщив свое решение, (принятое в *авторитарном* порядке), позволяет высказать подчиненным свое отношение, не гарантируя, что это отношение будет учтено. При этом отвергаются промежуточные по степени включенности во взаимодействие консультативные формы. В первом случае мы имеем дело со способом, при котором наблюдается наибольшая включенность персонала в процесс взаимодействия с высшим руководством, во втором – с вариантом авторитарного решения. Однако изучение особенностей самооценок этой части руководителей и их индивидуальных способов эмоционального и поведенческого реагирования на трудные ситуации (тест Розенцвейга) позволяет предположить, что такой выбор обусловлен нежеланием или неготовностью что-либо предлагать, так как выбранная пара стилей позволяет оценивать чужие предложения, избегая предлагать свои варианты. В целом самооценки большинства руководителей отражают неуверенность в будущем, признание собственной зависимости от влияния внешних обстоятельств, неуверенность

в способности влиять на обстоятельства и других людей. Исследование по фрустрационному тесту Розенцвейга обнаруживает неконструктивную тенденцию большинства руководителей фиксироваться на обстоятельствах трудных ситуаций и воспринимать их как угрозу собственному «Я», что снижает в реальной жизни вероятность активных, решающих действий по преодолению трудностей.

Проведенные групповые дискуссии обнаружили тенденцию ухода от обсуждения корневых проблем и формулирования целей к поиску причин и оправданий во внешних обстоятельствах, нежелание принять неблагоприятные вызовы внешней среды как условия, которые необходимо принять как данность, чтобы искать решение проблем в сложившихся экономических, политических, правовых обстоятельствах. Отмечается пессимизм в сочетании с низкой готовностью что-либо предпринимать и искать внутренние ресурсы и нестандартные решения, установка на готовые решения извне с критическим настроем по поводу рекомендаций «ученых».

В процессе анализа результатов анкетирования обращает на себя внимание выраженная заинтересованность руководителей в индивидуальных консультациях по конкретным психологическим и управленческим проблемам при отсутствии у значительной части руководителей потребности в повышении собственной управленческой и психологической компетентности, которая позволила бы им самостоятельно справляться с подобными проблемами, что также может быть следствием характерного для значительной части руководителей настроения на получение готовых рецептов поведения в конкретных управленческих ситуациях.

В целом результаты исследования подтверждают необходимость включения в программы реорганизации и развития унитарного сельскохозяйственного предприятия специальных технологий работы с персоналом (прежде всего управленческим), обеспечивающих адекватные изменения в самооценках, аттитюдах и поведении персонала, повышающих его мотивацию к изменениям и общий уровень креативности, позволяющих максимально задействовать имеющийся личностный потенциал в решении общеорганизационных проблем. Исследование обнаруживает также необходимость повышения уровня управленческой компетентности руководителей, что предполагает разработку программ повышения квалификации без отрыва от производства и активное внедрение процедур процесс-консультирования, что предполагается нами на следующих этапах нашего исследования.

Литература

1. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта, 2000. – 648 с.
2. Леонова А.Б., Чернышева О.Н. Психология труда и организационная психология; современное состояние и перспективы развития. М.: Радикс, 1995. -445с.
3. Управление персоналом: энциклопедический словарь/ под ред. А.К.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. -VIII, 453.
4. Greiner L.E.& Barnes L.B. Organization Change and Development // Organizational Behavior and Administration/Ed. by P. R. Lawrence, L. B. Barnes & J. W. Lorsch. Homewood, IL. : Richard Irwin, 1976, P. 625-626.
5. Leavitt H.J. Applied Organization Change in Industry: Structural
6. Technological and Human Approaches // New Perspectives in Organization Research, N.Y.:John Wiley, 1964.
7. Frank L. Persuasion and Healing, N.Y. : Schocken, 1983, P. 132

УДК 636 + 631.1.017.3

ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ЖИВОТНОВОДСТВА В ХОЗЯЙСТВАХ НАСЕЛЕНИЯ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

З.Г. Мансурова, кандидат экономических наук, доцент,

П.М. Мансуров, ассистент

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Масштабное, фронтальное осуществление экстремистского курса на создание многоукладной экономики путем насаждения фермерских хозяйств развернулось с момента провозглашения экономической реформы в начале января 1992 года. Обнародовались планы относительно миллионов фермеров, которые должны появиться на селе. А для этого были установлены жесткие сроки реорганизации (по сути разгона) колхозов и совхозов, чтобы формально облегчить переход крестьян на начало фермерского хозяйствования, было решено до 1 апреля 1992 года (т.е. за три месяца!) реорганизовать фактически все колхозы и совхозы. В первые же недели явно проявились разрушительные последствия такой линии на фермеризацию, и после некоторой корректировки курса часть колхозов и совхозов сохранила свою форму и название; в подавляющем же большинстве они сменили вывески. Сложно, если вообще возможно найти принципиальные, качественные различия между ними. Сейчас все эти хозяйства в статистике объединяются в одну совокупную группу под названием "сельскохозяйственные (с.-х.)