

Министерство образования Российской Федерации
Владимирский государственный университет

Ломов Е.П.
ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ
Тексты лекций и тестовые материалы

Владимир 2004

ББК 65.9(2)-21

УДК 331.1

Содержат теорию и практику по 12 темам организационного поведения в российских условиях на предприятиях реального сектора экономики.

Излагают и развивают взгляды доктора экономических наук, профессора Ю.Д. Красовского.

Используют дидактические приемы закрепления студентами программного материала в форме тестов.

Предназначены для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации», могут быть использованы в курсовом и дипломном проектировании, а также при разработке программ аттестации руководящего управленческого персонала в бюджетных и коммерческих организациях.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Роль и место организационного поведения в системе экономических дисциплин учебного плана специальности «Менеджмент»	4
2. Проблематика организационного поведения	4
3. Ресурсная концепция организационного поведения	5
4. Российские исследовательские приоритеты	6
5. Правовой, социальный и должностной статусы персонала организации	7
6. Социокультурный образ организации	8
7. Особенности и специфика поведения работника в организации в зависимости от типажа работающего человека	12
8. Формы оплаты и мотивации труда как базовые предпосылки поведения работника в организации	13
9. Сферы взаимодействия работников организации	13
10. Должностная модель поведения	14
11. Личностное деловое поведение	15
12. Групповое поведение работников	16
13. Факторы группового поведения	16
14. Управляемость поведением в организации	16
15. Организационный феномен власти	17
16. Личностный потенциал руководителя	17
17. Инновационное поведение в организации	19
18. Сотрудничество в управлении организацией	19
19. Поведение в межгрупповой координации	20
20. Потенциал организационного поведения	21
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ТЕМЫ, НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»	22
ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»	22
Список рекомендуемой литературы	32
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ	32

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. Роль и место организационного поведения в системе экономических дисциплин учебного плана специальности «Менеджмент»

«Организационное поведение» представляет собой узко профессиональную дисциплину учебного плана специальности 061100 – менеджмент организации, целью которой является исследование управленческих процессов с позиций поведенческих наук. Эта дисциплина, с одной стороны, призвана расширить и углубить отдельные представления традиционных (базовых) дисциплин экономико-финансового и организационно-правового характера в подготовке менеджеров, а с другой – найти точки соприкосновения, взаимовлияния и взаимообусловленности разнородных и автономных учебных курсов.

Учебная дисциплина «Организационное поведение» теснейшим образом связана с изучением соответствующих частей курсов философии и социологии, психологии и этики, макро- и микроэкономики, экономики предприятия и организации производства, менеджмента и маркетинга, экономики и социологии труда и управления персоналом, анализа производственно-хозяйственной деятельности и налоговой политике.

Успешное усвоение материала этой дисциплины позволит специалисту в системе менеджмента, во-первых, критически отнестись к современной системе административного управления организациями, основанной на чрезмерном увлечении бюрократизмом, автократизмом и технократизмом, и уже в силу этого чреватых различного рода злоупотреблениями вплоть до прямого криминала; во-вторых, осознано принять как единственно приемлемую стратегию поведения, направленную на социальную ориентированность всей системы управления от малых и больших групп до коллективов и общества в целом.

2. Проблематика организационного поведения

Понятие «Организационное поведение» (ОП) в теорию управления ввел американский психолог Ф. Ротлисбергер в 50-е годы XX в. Как учебная дисциплина она начала формироваться 25-30 лет назад в США. В Российской Федерации в учебные планы подготовки специалистов в области управления дисциплина ОП была введена в последнее десятилетие. Программа новой управленческой дисциплины разрабатывалась на основе программы дисциплины «Социология и психология управления», введенной в учебные планы ряда московских вузов в 1974-1978 гг.

Проблематика дисциплины «Организационное поведение» состоит в том, что она должна сочетать в себе вопросы психологии и социологии управления с вопросами менеджмента, маркетинга, управления персоналом, экономики труда, теории организации, этики, культурологии и ряда других учебных дисциплин. Такая сложная взаимосвязь и взаимообусловленность указанных дисциплин объясняется тем, что «Организационное поведение» с одной стороны должно сочетать в себе объяснительные модели поведения, разрабатываемые социальными науками, а с другой – практику использования этих моделей, разрабатываемые управленческими дисциплинами.

При изучении дисциплины «Организационное поведение» должно быть обеспечено не только научное и практическое объяснение поступков работников организации, но и понимание их причин для более адекватного прогнозирования поведенческих ситуаций в недалеком будущем или в отдаленной перспективе. Кроме того, в понятие организационного поведения должен включаться контроль и мотивация действий персонала в интересах повышения производительности труда и повышения эффективности производства в его частностях и в целом.

Несмотря на гораздо большие сроки разработки материалов дисциплины в США и в европейских странах, прямое заимствование их учебного материала для российских условий не обоснованно. Учебный курс «Организационное поведение» призван выполнять активную служебную роль, опираясь на серьезную отечественную методическую базу. Одной из задач курса должно стать развитие человеческих ресурсов поведения организации на основе отечественного опыта, учитывающего социально-психологические особенности российских работников.

3. Ресурсная концепция организационного поведения

В настоящее время в трудах западных ученых по «Менеджменту организации» усиленно разрабатывается направление, получившее название «Социология организаций». В отечественной практике это направление находится в стадии становления. Поэтому в российских условиях становление «Социологии организаций» в рыночных условиях хозяйствования возможно только на основе дальнейшего развития именно «Организационного поведения».

Естественно, что новая дисциплина во многом не может, да и не должна совпадать с зарубежными, в первую очередь с американскими, подходами. Глубинным предметом изучения организационного поведения становятся мотивационные ансамбли работников, способами изучения которых может стать социопсихологическое моделирование процессов и ситуаций, реально отображающих отношения работников в организации. Изучение жизнедеятельности организаций показывает, что современному руководителю (от высшего до низового звеньев) не столько нужны искусственные и омертвленные знания, представляемые по научным теориям и рекомендациям, а живые, работающие модели, в полной и достаточной мере характеризующие обстановку в их коллективах.

Ресурсная концепция организационного поведения по Ю.Д. Красовскому состоит из 8 специфических этапов. На первом этапе формируется *магистральная гипотеза*, раскрывающая своеобразный генофонд организации, и позволяющая в определенной степени типизировать персонал организации. На втором – осуществляется выбор *направлений исследования* классифицированного генофонда организации для понимания воспроизводящихся феноменов организационного поведения. На третьем – изучается *изначальный уровень познания* феноменов на основе чувственного познания и чувственного опыта, выходя за рамки логического мышления. На четвертом – проводится *формирование интуитивных моделей видения* ситуаций по определенным закономерностям в рамках уже логического мышления. На пятом – осуществляется *интерпретирование моделей видения* посредством группового способа их обсуждения с дальнейшей расшифровкой поведения на основе чувственного опыта самих обучаемых. На шестом – детально исследуются два подхода *апробации в управленческой практике* моделей видения (визуальная экспресс-диагностика и социологические и социопсихологические опросы в организациях). На седьмом – в *результате «расшифровок»* происходит понимание существующих ситуаций в организации и прогнозирование приемлемых комплексов мотивации сотрудников. И, наконец, на заключительном восьмом этапе (*самообучение персонала организации*) происходит окончательное определение мотивационной патологии организационного поведения и отслеживание их балансировки с позиций желаемых моделей.

Определенное значение в объеме ресурсного обеспечения организационного поведения следует придавать разработанности способов противостояния негативным тенденциям, обнаруживаемым в интерпретации содержания дисциплины. Ю.Д. Красовский рассматривает 3 таких способа.

Тенденция стихийности проявляется в том, что организационное поведение может трактоваться произвольно, упрощенно, порой некомпетентно и, как правило, умозрительно. Главное требование по недопущению указанных оценок – это наличие необходимой и достаточной научной базы.

Тенденция эклектизма проявляется в чрезмерной пестроте различных подходов и школ к пониманию и интерпретации организационного поведения, перегружающих соответствующую учебную литературу. Отсутствие методологической идеи не только обедняет процесс изучения дисциплины, но и привносит в него схоластические подходы к рассмотрению реальных управленческих ситуаций. В учебной литературе недопустимы мертвые пусть и онаученные знания, непонятные рекомендации к применению в российской практике, выдача необоснованных рецептов поведения и т.п.

Тенденция компилятивизма проявляется в попытках отдельных российских авторов излагать представления о содержании дисциплины исключительно в объеме американских учебников. Принимая на веру переводной материал, авторы таких публикаций вольно или невольно порождают у читателя дилетантскую формулу успеха: «Не зачем изобретать велосипед. За нас все уже сделали американцы!». Парадокс таких представлений заключается в том что, разработанные к настоящему времени американские теории мотивации подвергаются серьезной критике другими американскими, не менее титулованными исследователями проблем управления, из-за их необоснованности и малоэффективности применения в реальном бизнесе.

Свидетельством этому могут служить высказывания американского исследователя-практика Дж. Скотта Синка, сделанные им еще в 80-х гг.» «Представляется, что одна из серьезнейших проблем, с которой менеджеры сталкиваются в настоящее время в области стимулирования работников, заключается в использовании архаичных и чрезмерно упрощенных понятий и моделей мотивации», а известный экономист Фрэнк Найт, отмечая негативный характер, присущий многим выводам экономистов, говорил: «Самое вредное – это вовсе не невежество, а знание чертовой уймы вещей, которые на самом деле неверны». Разрекламированная в свое время система выдачи заработной платы в «конвертах» большинством исследователей осуждается в самих США.

Указанные замечания относятся и к «классической» теории потребностей А. Маслоу. На самом деле феномен мотивации представляет собой сложный ансамбль, который предстоит исследовать только на реальных работников, только в реальном месте, в реальное время и в реальных обстоятельствах. Американские атомарные теории мотивации по сути являются красивыми «завлекалками», так как их авторы претендовали, в первую очередь, на исключительность, не учитывая многомерности реалий и ансамблевую природу мотиваций.

4. Российские исследовательские приоритеты

Понимание дисциплины «Организационное поведение» зависит от 4 генетических факторов:

- Исследованности и разработанности научного характера
- Востребованности со стороны практики
- Обширности и разносторонности исследований
- Адекватности методов изучения методам внедрения полученных результатов.

Эмпирическая база исследований и разработок, подготовившая формирование представлений об организационном поведении в отечественных общественно-исторических условиях может быть датирована второй половиной IX и первой четвертью XX вв. Изучением мотивации поведением рабочих занимался еще в 1873 В.И. Скалон, в 1881 г. А. Исаев, когда они исследовали эффективность артельных форм организации труда, интерес к которым был обусловлен переходом России к капиталистическим методам хозяйствования.

Интерес к дальнейшему развитию аналогичной проблематика вырос после 1917 г.. Так, в 1920 г. в г. Москве создается Институт труда, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда с функциями научного центра по координации исследований и разработок по научной организации труда в масштабе всей страны. Для подготовки квалифицированных руководителей предприятий при ЦИТе в 1922 г. был создан специальный факультет администраторов. В 1924 г. директор ЦИТа А.К. Гастев возглавил советскую делегацию на 1-м Международном съезде НОТ, где работы института получили одобрение делегатов из США, Англии, Германии, Франции и др. стран.

Автором первой монографии по проблематике организационного управления на отечественных предприятиях явился Н.А. Витке. Он понимал управление как способ высвобождения творческого потенциала работников и как реализацию их творческих способностей в рабочем процессе на общее благо. Заслугой Н.А. Витке следует считать ввод в научный оборот целого ряда важных для понимания места и роли работающего человека в обществе, таких как «человеческий фактор производства», «социально-трудовая деятельность», «социальная организация предприятия», «социально-психологическая атмосфера» «организационный кризис».

Дальнейшее развитие отечественной психологии связывается с созданием лаборатории промышленной психотехники под руководством И.Н. Шпильрейна в ЦИТе в 1921 г. Кроме выше названных российских и советских ученых, внесших заметный вклад в изучение отношений в сфере трудовой деятельности были П.М. Керженцев, И.М. Бурдянский, С.Г. Геллерштейн, А.А. Толчинский, Н.Л. Левитов, ППА.М. Мандрыка.

В 30-х годах развитие психотехники характеризуется пересмотром старых теоретических позиций. Критически переосмысливаются взгляды на психотехническую работу, основанную на заимствованных методов западной практики. Трудовой процесс понимался исключительно как фактор развития личности в коллективе. Гуманистическая направленность отечественной психологической науки сформировались значительно раньше американской «гуманистической психологии» 50-х годов.

С начала 20-х годов стало развиваться и такое социально-психологическое направление как управляемость производственными коллективами в рамках НОТ. Именно в это время крупный психолог В.М. Бехтерев сформулировал основные задачи изучения их специфики:

- 1) Товарищеский и административный контроль;
- 2) Позитивное влияние соревнования на эффективность труда рабочих;
- 3) Зависимость решения творческих задач от коллективного обсуждения возникающих проблем;
- 4) Снижение уровня утомляемости рабочих в коллективной организации работ.

В обширной практике психотехнических исследований вторая и четвертая задача в работах западных исследователей нашли применение только в 50-70 гг.

Новые формы проявления производственной деятельности в виде ударных бригад с их мощным мотивом трудового энтузиазма стали уникальной в мировой производственной практике, опередив японский опыт «кружков качества» почти на 30 лет. В эти же годы был впервые применен метод исследования, получивший название как «естественный эксперимент». Широко разрекламированный в учебниках США Хотторнский эксперимент был только копией аналогичных исследований, проводившихся в СССР. Наиболее выдающимся достижением отечественных исследователей-практиков стали игровые разработки. Первая такая деловая игра «Пуск цеха» состоялась в июне 1932 г. на Лиговском заводе пишущих машин., которая была совершенно новым явлением в мировой обучающей практике. Всего за период с 1932 по 1938 гг. ленинградскими специалистами было проведено 40 деловых игр разной направленности. Первая деловая игра в США появилась лишь в 1956 г., спустя 24 года. С 1935 г. в СССР развернулось стахановское движение за перевыполнение норм выработки. В период ВОВ (1941-1945 гг.) появились «фронтовые бригады», работавшие под лозунгом: «Все для фронта, все для победы». Трудовой энтузиазм превращался в трудовой героизм, принявший массовое явление. В этот период административно-командная система управления оптимально сочеталась с мотивацией трудовых усилий работников. Иностранные специалисты до сих пор считают феномен «трудового энтузиазма» неразрешимой «русской загадкой». В послевоенный период в СССР с успехом разрабатывались вопросы комплексного совершенствования управления в производственных условиях, формируя поведенческую модель «самоорганизуемости»

Опыт практиков в осмыслении ученых-исследователей позволил находить эффективные пути решения самых сложных задач. Феномен «совместная трудовая деятельность» позволяла консолидировать усилия персонала предприятия для достижения общей цели на основе повышения требовательности к себе и другим. В это время сформировались 3 уровня мотивации рабочих: ближайшего окружения, приобщенности к своему предприятию, целеосмысленности поведения. С конца 60-х начала 70-х гг. в СССР развернулась работа по разработке планов социального развития, как составных частей текущих техпромфинпланов предприятий. Поэтому 70-е годы можно с полной уверенностью характеризовать периодом осмысленного подхода к изучению проблем организационного поведения в рамках управления трудовыми коллективами на основе гуманистической теории управления предприятиями.

5. Правовой, социальный и должностной статусы персонала организации

Объектом организационного поведения выступают как люди, находящиеся в трудовых отношениях с организацией, так и не находящиеся с ней. К первым относится персонал организации, ко второй – хозяйственные партнеры, инвесторы, должностные лица государственных и муниципальных органов, а также должностных лиц общественных организаций, внебюджетных фондов, банковских и страховых структур. Указанные различия в характеристике объекта организационного поведения базируются на закрытом (внутреннем) и открытом (внешнем) подходах к рассмотрению ситуаций и процедур функционирования организации.

В зависимости от принятой в организации формой собственности и организационно-правовой формой указанные лица подразделяется на группы с определенным статусом: правовым, должностным, общественным, маркетинговым и др.

По правовому статусу они могут быть собственниками (владельцами, совладельцами, акционерами) и наемными работниками; кооператорами, пайщиками и учредителями; бюджетными работниками и работниками внебюджетных фондов; законодателями с правом законодательной инициативы и

профсоюзными лидерами, контролерами и членами ревизионных комиссий; полномочными представителями и взаимозависимыми лицами; наследниками и внешними управляющими; кредиторами и дебиторами; инспекторами, представителями исполнительных структур и правоохранительных и судебных органов и т.д. При этом в отдельных случаях абсолютно все работники организации могут обладать каким-то статусом – например, правом собственности (работники народных предприятий, кооператоры и пайщики), в других – только отдельные работники.

По должностному статусу все работники организации подразделяются на работников, обладающих административно-распорядительными функциями, и работников, не обладающих таковыми, т.е. на начальников (вышестоящих и нижестоящих) и подчиненных (соподчиненных). Должностной статус далеко не однозначен. Его приходится соизмерять с масштабами и сферами деятельности, производственным и непроизводственным характером осуществления последней, территориальным расположением организаций и отраслевой спецификой..

С точки зрения рыночной эффективности особое значение придается функциональному статусу работникам организации, своеобразному внутрифирменному поведению. Так, персонал производственной деятельности, рассматриваемый как органически целостная взаимозависимая и взаимообусловленная система, предполагает распределение работников по категориям. Согласно действующей классификации таковыми являются: руководители (высшего, среднего и низового звеньев), специалисты, служащие (технические исполнители), рабочие (основные, вспомогательные и подсобные) и т.д.

Организационное поведение предполагает рассмотрение причин возникновения, развития, течения и разрешения в организации объективно возникающих противоречий между работниками и их представительными органами и работодателями, поставщиками сырья, материалов, топлива и энергии и потребителями произведенной продукции, налогоплательщиком и инспекцией по налогам и сборам, регистрирующими и контролирующими органами

Определяющим фактором организационного поведения выступает феномен руководства и управляемая реакция на стиль, характер и содержание управленческого действия

6. Социокультурный образ организации

Для понимания содержания организационного поведения на предварительной стадии и, прежде всего, необходимо сформировать наиболее объективное представление о работнике организации. Человек, работающий в организации, не может не быть связанным с социокультурной средой современного человеческого общества, современного государства в его национальных границах, включая национальную диаспору, региональных и территориальных особенностей, религиозных конфессий и политических течений на государственном, региональном и местном уровнях и, наконец, наличного персонала самой организации. Поэтому исследователь организационного поведения должен иметь четкое представление не только о социально-экономическом и социально-психологическом положении в организации, творческой атмосфере, о стилях руководства, состоянии производственной, трудовой и исполнительской дисциплины в коллективах, но и о мировых человеческих ценностях, этнических взглядах населения, о расстановке политических сил, а также об общем культурном и профессиональном уровнях в стране, регионе и на конкретной территории,

В контексте вышеизложенного чрезвычайно важно исследовать наличие или отсутствие социокультурных образцов поведения для каждой группы работников организации, т.е. получить ответы на приоритеты в действиях работников, исходя из принципа «Если не я, то кто же?» или «Моя хата с краю».

Согласно Ю.Д. Красовскому в истории развития организаций сложились четыре типичных представления (стереотипов) о работниках организации: «экономический человек», «психологический человек», «технологический человек» и «этический человек». Указанные стереотипы в организационном поведении своим возникновением и развитием обязаны, с одной стороны, неудовлетворенности уровнем и темпами роста производительности труда и общей эффективности предпринимательской деятельности, а с другой – развитию науки и техники, росту общей культуры отношений между людьми, новым политическим и экономическим отношениям.

В основу стереотипа **«экономический человек»** (начало XX в.) положен принцип денежной выгоды. Согласно этому стереотипу стороны трудовых отношений приходят к своеобразному консенсусу: а) позиция работника – Буду работать хорошо, если мне хорошо заплатят; б) позиция работодателя – За хорошую зарплату спрошу по полной программе!

Стереотип **«психологический человек»** (середина XX в.), прежде всего, используется в арсенале методов и приемов работы с персоналом работодателя (руководителя). Он основан на глубоком изучении психологии личности работника для достижения определенной выгоды (сокращение сроков выполнения работы; повышение качества продукции; снижение расходов материалов; улучшение санитарно-гигиенических условий и повышение общей культуры рабочего места и т.д.). Психологическое воздействие на работника осуществляется на интуитивном уровне либо посредством следования специальным методикам. Однако стереотип **«психологический человек»** может быть взят на вооружение и самим работником, когда он средствами психологического воздействия (аутотренингом) воздействует на самого себя в интересах предстоящей работы (деятельности).

Таким образом, использование рассматриваемого стереотипа в деятельности организации позволяет при тех же ресурсах добиться более высокой эффективности работы.

Стереотип **«технологический человек»** или **«функциональный человек»** проявляется в безусловном организационном подчинении работника операциям и нормам производственного процесса. Он начал формироваться в начале XX в. на основе организационно-технических революций, осуществленных на предприятиях Тейлора и Форда в США, и достиг своего расцвета в эпоху компьютерно-инжиниринговых технологий последней трети прошлого века. Работник в таких условиях становится своеобразным «винтиком» органически единой технологической системы, без каких бы то ни было прав на самостоятельные действия. Несмотря на высокую экономическую эффективность, достигаемую в этих отношениях, рядовые работники испытывают недопустимые физические и психологические нагрузки, неминуемо приводящие к стрессовым ситуациям. Поведенческие стереотипы: со стороны работника – исполнять не рассуждая; со стороны руководителя – жесткий пооперационный контроль работников и постоянная ориентация на поиск новых более изощренных технических средств и технологий вне учета интересов исполнителей. Согласно В.И. Ленина – организация превращается в фабрику по выжиманию пота из рабочих.

Разработки по гуманизации дегуманизационных отношений в системе **«технологического человека»** способствовали возникновению стереотипа **«этический человек»**.

Сущность его раскрывается в оценке результатов деятельности работника через призму требований профессиональной, деловой и управленческой этики. Этот стереотип начал формироваться в последней четверти закончившегося тысячелетия и представляет на настоящий момент наиболее привлекательную модель современного организационного поведения. В отличие от выше рассмотренных стереотипов работник, сохраняя наиболее существенные черты последних, руководствуется в осуществлении своих должностных обязанностей нравственными принципами. При этом **«этический человек»** оценивает акты собственного и стороннего поведения в биполярных (альтернативных) характеристиках: хорошо – плохо; полезно – вредно; искренне – неискренне; уважительно – цинично; доверительно – предательски; добросовестно – халтурно; благородно – подло; допустимо – недопустимо; честно – бесчестно; правильно – виновно; тактично – грубо; жертвенно – эгоистически и т. д. и т. п. Большой вклад в развитие теории психологического человека внесли советские ученые и практики-организаторы разработок и осуществления планов социального развития в контексте взаимоувязанных мероприятий техпромфинплана предприятия.

Этические требования в практике предпринимательской деятельности оформляются в виде самостоятельных кодексов поведения, хартий, рекомендаций, соглашений либо включаются отдельными пунктами в подлежащие исполнению нормативные акты (положения, процедуры, договоры и др.). Одним из примеров разработки таких документов в современной России может служить Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № «Общие принципы поведения государственных служащих».

В условиях становления и развития отношений на основе стереотипа **«этический человек»** содержание поведения работников в значительной степени сглаживаются в направлении следования век-

тору доброжелательности, взаимного уважения и доверительности, повышения ответственности за свои слова и поступки, предупреждения возникновения конфликтных ситуаций. На этой основе обеспечивается повышение и производительности труда, и эффективности предпринимательской деятельности в целом.

В чистом виде указанные стереотипы в организационном поведении, как правило, не встречаются. Поэтому на практике в организации одновременно действуют комбинации этих стереотипов.

Особое внимание с позиций рассмотренных стереотипов представляет руководитель организации, задающий параметры организационного поведения персонала. Характеристика его поведения может быть дана каким-либо одним, либо некой совокупностью (комбинацией) базовых стереотипов.

Руководитель, исповедующий в организационном поведении только стереотип «экономического человека», всеми своими управленческими воздействиями насаждает в организации дух материального стяжательства, которое рано или поздно может трансформироваться в обывательскую разновидность «рвачества» с экономическими последствиями в виде роста издержек производства и ухудшения финансового положения.

Руководитель, успешно исповедующий стереотип «психологического человека», на какое-то время может добиться в организации достаточно хороших производственных результатов, но со временем этот стереотип в поведении руководителя поневоле перестает действовать в полную силу и неминуемо иссякает. В советской плановой системе на голом энтузиазме были достигнуты гигантские результаты (Магнитогорск, Комсомольск-на-Амуре, Днепрогэс, освоение целинных и залежных земель, БАМ и т.д.). Примером «психологического человека» в организационном поведении можно охарактеризовать расцвет и крах коммун в Советской России 20-х годов XX в.

Руководитель, исповедующий стереотип «технологического человека», воссоздает в коллективе идола – технологического молоха, бездушного монстра-«циклопа» НТП, превращая работника в безынициативного, молчаливого и послушного исполнителя, исповедующего рабскую психологию (покорность).

Руководитель, исповедующий стереотип «этического человека», в конечном счете, предложить организации ничего кроме анархии не сможет, так как естественная биполярная оценка своих действий каждым работником хороша и достаточна только в условиях реализации характерных черт других стереотипов поведения.

Рассмотрим характерные черты организационного поведения, задаваемые всевозможными комбинациями первичных стереотипов. Очевидно, что рациональное сочетание всех четырех стереотипов в организации обеспечивает высоко эффективное организационное поведение, когда в равной мере каждый работник выполняет порученную работу с учетом материального интереса, в психологически благоприятной обстановке, руководствуясь требованиями технологии и нравственными критериями.

Комбинации по трем стереотипам дают следующие четыре варианта:

1. Экономическо-психолого-технологический человек;
2. Экономическо-технологическо-этический человек;
3. Экономическо-психологическо-этический человек;
4. Психологическо-технологическо-этический человек.

Первый из них достаточно эффективен, хотя получаемый результат лишен главного оценочного критерия, который выделяет человека из животного мира, т.е. нравственности. Этот комбинированный стереотип есть не что иное, как высший этап развития «дикого капитализма», при котором деньги не пахнут. Не случайно, что ФАТФ (Международная организация по незаконному обороту финансов) с семидесятых годов ведет борьбу с «отмыванием грязных денег». И очень отрадно, что, наконец-то, в октябре 2002 г. Россию исключили из списка стран, потворствующих такому положению дел.

Второй, при кажущейся эффективности все же лишен дополнительных стимулов в раскрытии потенциальных возможностей работника, лежащих в сфере психологии, и, следовательно, в организации имеется значительный резерв повышения эффективности деятельности.

Третий характеризует организацию с явным перебором демократического стиля управления, когда в угоду базовым стереотипам приносится в жертву качество конечного результата. В определенной степени этот стереотип имел место на целом ряде крупнейших предприятий Советского Союза. Недо-

учет стереотипа технологического человека сыграл определенную роль в развале на первый взгляд экономически могущественного государства, которым был в свое время СССР.

Четвертый комбинированный стереотип мог бы иметь место только в обществе всеобщего благоденствия, каким в соответствии с марксизмом могло быть коммунистическое общество. Поэтому-то в современном мире ни один руководитель не готов исключить из арсенала организационного поведения понимания работника как экономического человека.

Что касается комбинаций по двум стереотипам, то теоретически их шесть:

1. «Экономическо-психологический человек»,
2. «Экономическо-технологический человек»,
3. «Экономическо-этический человек»,
4. «Психологическо-технологический человек»,
5. «Психологическо-этический человек»,
6. «Технологическо-этический человек».

Выше приведенная оценка четвертой комбинации по трем базовым стереотипам недвусмысленно исключает из реалий и комбинации 4 – 6. по двум базовым стереотипам.

Комбинированный стереотип «Экономическо-психологический человек», исповедуемый руководством организации, будет проявляться в управлении персоналом методами «кнута и пряника» или одним – «синяки и шишки», другим – «пирог и пышки».

Комбинированный стереотип «Экономическо-этический человек» по принципиальным соображениям вряд ли имеет право на существование, так как денежный расчет в подавляющих случаях исключает следование нормам нравственности и элементарной справедливости.

При этом следует иметь в виду, что комбинированный стереотип «Экономическо-этический человек» в принципе несовместим (денежный расчет не предполагает биполярных оценок результатов деятельности, т.к. по определению абсолютно все продается).

Поэтому современные требования к организационному поведению работников могут быть представлены своеобразными принципами формирования рациональных трудовых отношений, основанных на главных чертах, как отдельных стереотипов, так и их возможных комбинаций:

а) добросовестная работа с нормальной интенсивностью в рамках имеющихся профессиональных знаний и способностей ведется работником во имя получения им достаточных средств для материального и духовного развития его самого и членов семьи;

б) работа может и должна выполняться с удовольствием, так как удовлетворение от выполненной работы не только повышает производительность труда в интересах работодателя, но и способствует нахождению работника в повышенном психологическом настроении, продлевая его жизнь работника и т.д.;

в) наличный профессионализм работника должен соответствовать требованиям техники и технологии; каждое нововведение в производстве требует профессионального соответствия (совершенствования навыков и приемов, заимствования передового опыта; повышения квалификации; обучение и переобучение)

г) внедрение моральных стимулов во все отношения в системе организационного поведения – это проявление гуманизационного подхода к управлению персоналом;

д) готовность к выполнению работы;

е) подчинение служебному долгу;

ж) свобода организационного маневра;

з) безусловная подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве.

Определенный интерес для оценки организационного поведения представляет графическое представление (на плоскости в системе 4 координат) о взаимозависимостях стереотипов работающего человека и соответствующих типажах руководителей, исповедующих ту или иную комбинацию стереотипов поведения.



7. Особенности и специфика поведения работника в организации в зависимости от типажа работающего человека

Исходя из базовых понятий курса, организационное поведение направлено либо на сохранение организации в ее существующем виде, либо на ее прогрессивное обновление. Эти две взаимоисключающие и взаимоподдерживающие тенденции проще представить как альтернативную систему: «сотрудничество – конфронтация» с компонентой ответственности за судьбу самой организации в каждой из подсистем.

Ответственность может воспроизводиться в жестких и мягких формах. Жесткая форма проявляется в категоричности следования служебному долгу (исполнение приказа, распоряжения без рассуждения, без каких-либо отклонений от их букв, не говоря уже о допустимости компромиссов). Последствиями такого организационного поведения являются: во-первых, формирование исполнительского типа поведения подчиненных в системе запрещающих и обязывающих норм. Ярким примером таких отношений является поведение водителя самоходных транспортных средств, обязанности бухгалтера, контролера и аудитора в цивилизованных предпринимательских структурах, работников служб безопасности, обслуживающего персонала агрегатов, представляющих опасность для жизнедеятельности людей и т.п. Во-вторых, определенная заорганизованность, необоснованная бюрократизация функций, осуществляемых в ущерб делу. В-третьих, полное пренебрежение к личности работника, отсюда бездушие, формирование предпосылок для развития авторитаризма.

Мягкие формы ответственности (по совести) проявляются в самостоятельном выборе работником рационального поведения, отвечающего содержанию необходимого нововведения, т.е. свободе маневра. Эта форма предполагает гораздо большую ответственность работника, нежели в жесткой, когда результат его деятельности целиком и полностью уже зависит от правильно выбранной им самим тактики и стратегии поведения. Своеобразный самоконтроль действий работника требует от него высочайшей квалификации, так как ему постоянно приходится осуществлять выбор из нескольких стратегий поведения, будь то выбор технологии выполнения работы и соответствующей технической базы, обоснование режима работы и продолжительности выполнения последней в календарные сроки, выбора критериев оценки результатов и стоимости самой работы.

Особую значимость имеет ответственность руководителей высшего и среднего звена, которые объективно вынуждены делегировать часть своих полномочий официальным заместителям. В этих случаях необходимо руководствоваться принципом «передача части полномочий – это метод усиления своей власти!». У работника, получившего от своего непосредственного начальника некоторую часть его полномочий, формируется инициативность, которая в последствии трансформируется в одну из черт демократического руководителя.

Специфической мягкой формой ответственности работника следует признать один из современных принципов организации цивилизованной рыночной экономики – социальное партнерство, базирующееся на принципах социальной справедливости и социальной защиты.

8. Формы оплаты и мотивации труда как базовые предпосылки поведения работника в организации

Существенным фактором повышения ответственности являются дополнительные стимулы высокопрофессиональной работы по линии оплаты труда:

- работник не должен терять в заработке у данного работодателя по сравнению с возможным заработком им же у других работодателей;
- допустимость выполнения оплачиваемых дополнительных обязанностей при совмещении должностей;
- повышенная оплата за выполнение функциональных обязанностей, осуществляемых в специфических условиях (секретность; разъездной характер; опасность для жизни; знание иностранных языков, стенографии; наличие водительских прав и т.д.);
- материальная ответственность за упущения в работе (дестимулирование в форме вычетов или штрафов).

Справедливость размера заработной платы с позиций работника в первую очередь оценивается сопоставлением его заработка с работниками аналогичной профессии или одинаковой интенсивности и самоотдачи в той же организации. Затем в сопоставлении с размерами заработной платы непосредственного начальника и высшего руководства.

В организационном поведении при установлении размера оплаты труда должен стать своеобразным принципом: руководитель может устанавливать себе любой размер заработной платы, если одновременно он же устанавливает справедливые размеры заработной платы для своих подчиненных (в соответствии со ст.7 Конституции Российской Федерации, обеспечивающий достойную жизнь и развитие человека. Все выше рассмотренное имеет место только в условиях полной прозрачности системы материального и морального стимулирования. Насаждаемая в отдельных организациях полная закрытость этой сферы трудовых отношений не позволяет работнику не только идентифицировать себя по значимости среди коллег и персонала в целом, но и лишает его стимула по линии инициатив. Кстати, пропагандируемая в ряде организаций система выплаты заработной платы в виде «конвертов» как самая распространенная и высокоэффективная система оплаты труда в цивилизованных странах, не выдержала «проверки временем» и повсеместно отвергается.

Практика материального стимулирования в Российской Федерации в настоящее время в основном формируется с позиций ухода от налогообложения фонда оплаты труда. В соответствии с ней работникам устанавливаются предельно небольшие должностные оклады, хотя устанавливаемые фирмами те или иные формы увеличения их доходов в несколько раз превышают вышеуказанные оклады. В частности это делается в первую очередь, ради освобождения по сути заработной платы отчислений в государственные внебюджетные фонды (пенсионный, социального страхования и обязательного медицинского страхования). К таким выплатам работников сверх оклада относятся: оплата лечения в больницах, пенсионные и медицинские страховки в негосударственных фондах, бесплатные обеды, туристические поездки, закрепление за работником служебного автомобиля с бесплатным топливом, приобретение квартиры, награждение ценными подарками в памятные даты, направление в заграничные командировки и стажировки, учеба в престижных российских и зарубежных учебных заведениях и т.д. Аналогичные льготы могут предоставляться и членам семей наиболее ценных работников.

В настоящее время в РФ имеют место различные способы оплаты труда или модели компенсации трудовых усилий работников. К ним относятся – по предварительному договору (прецеденту), в меру выполняемых объемов работ, по коэффициенту полезности (коэффициенту трудового участия), в зависимости от характера используемой информации, по множественной квалификации, по особым условиям (интересам для работодателя).

Особое значение в организационном поведении отводится установлению отношений работника со своим непосредственным начальником.

9. Сферы взаимодействия работников организации

Обеспечение сотрудничества работников в организации и своевременное преодоление их возможных противостояний (конфронтаций) являются краеугольными камнями процессов становления и

развития системы управления организацией в целом. Поэтому основным противоречием организационного поведения в ней выступает проблема «сотрудничество – конфронтация». При этом успешность проводимого организационного управления понимается через степень разрешимости последней: профессионализм руководства проявляется в обеспечении эффективного сотрудничества, а непрофессионализм – в множественности конфронтаций.

Указанная проблема теоретически возникает на любом уровне управления организацией, как по вертикали (между руководителем и подчиненным), так и по горизонтали (между однозначными рядовыми и начальствующими сотрудниками). Аналогичные проблемы возникают и между теми или иными структурными подразделениями организации.

Формирование сотрудничества работников, как и возникновение конфронтаций в любой организации, требует предварительного изучения мотивов действия каждой из заинтересованных сторон. Если сотрудничество – это результат осознанного взаимодействия и приобщенности работников к деятельности организации, то конфронтация – это продукт их противодействия и отчужденности.

10. Должностная модель поведения

Противоречивость поведения в организации задается системой отношений «интересы организации – интересы личности». В должностном поведении эта система в сознании работника проявляется в виде своеобразной подсистемы «задача – ответственность». Порядок в организации поддерживается совокупностью внутренних документов, в конечном счете определяющих служебные рамки поведения руководителей и специалистов. Обеспечение организационной стабильности осуществляется путем должностной регламентации поведения, в которой увязываются такие ее доминанты как задачи, обязанности, права, ресурсы, ответственность, подотчетность, внутриорганизационные и внешние обязательства. В организации формируются 3 разновидности поведения должностных лиц: обязательное (по принуждению), должное (по договору) и желательное (по собственному усмотрению).

Должностные модели организационного поведения конструируются в стимулятивные модели, в которых оценка достижений рассматривается через призму (доминанту) «стимулы – справедливость». Соответствие вознаграждения трудовому вкладу работника переживается им в первую очередь как удовлетворенность неудовлетворенность выполненной работой.

Переживание должностными лицами чувства справедливости или несправедливости их оценок во многом зависит от типа структуры мотиваций по отношению к работе. Известны 4 типа такой мотивации: а) творческая самореализация (при недооценке ее работник склонен испытывать чувство разочарования); б) Чувство долга (полная самоотдача работе при недооценке со стороны руководителя приводит к горькому разочарованию работника); в) Обеспечение достатка самому себе (готовность терпеть несправедливость по отношению к своей персоне, вплоть до унижения и прямого оскорбления за «хорошие» деньги); г) Карьерный интерес (малая чувствительность к несправедливым оценкам во имя будущего продвижения по службе).

В мировой практике одной из концепций внутренней организационной культуры организации рассматривается концепция экономической справедливости, слагаемыми которой выступают:

1. Концепция социального партнерства. Проявляется в заключении взаимовыгодных коллективных договоров работников и администрации. В России эта концепция включена в правовую сферу трудовых отношений на уровне Трудового кодекса Российской Федерации.

2. Концепция справедливого предпринимательства. Предполагает право рядовых работников инвестирования личных свободных средств в капитал собственной организации. Она в дальнейшем развитии трансформируется в концепцию гарантии для всех или гарантии равных возможностей, когда стороны трудовых отношений одинаково заинтересованы в достижении конечных результатов организации., своеобразной.

3. Концепция экономической демократии. Основана на формировании интересов организации в системе «Снизу-вверх». В России эта концепция получила развитие в системе управления научно-техническим комплексом «Микрохирургия глаза», возглавляемым С. Федоровым.

4. Концепция коллективно-долевого владения. Реализуется через форму народных предприятий, выкупаемых у неэффективного собственника (в момент начала процедур банкротства) в собственность коллектива.

11. Личностное деловое поведение

Главным достижением руководителя организации должно считаться его умение в наиболее полной мере раскрыть мотивационные ресурсы своих работников. При этом необходимо иметь в виду, что основным моментом в отношениях выступает монологовая модель общения личности с собственным «Я». Она в наиболее простой форме позволяет выяснить истинные мотивы поведения и дать ответы на вопросы: Почему работник поступает именно так, а не иначе?; Что мешает ему принять чужую точку зрения; Как надо поступать, чтобы работник мог проявить свою инициативу для достижения цели, поставленной руководителем и т.п.

Каждый работник – неповторимая социально-психологическая индивидуальность. Личностное поведение формируется с детства, с впервые произнесенным «Я сам!». Поэтому в любой момент реального времени работник в своих действиях руководствуется своеобразным «портфелем» базовых установок на то или иное проявление делового поведения. Психология рассматривает базовые установки в 4 номинальных проявлениях: «ХОЧУ» (зависимость от своих собственных желаний; «МОГУ» (зависимость от своих возможностей; «НАДО» (зависимость от определенных обязательств; «СТРЕМЛЮСЬ» (зависимость от собственных усилий в достижении цели.

В связи с этим в каждый момент времени, несмотря на определенную устойчивость базовых установок, работник ставится в ситуацию «ВЫБОРА ПОВЕДЕНИЯ». Основные (типичные) ситуации вынеопределенности выбора:

- а) ХОЧУ, НО ВРЯД ЛИ СМОГУ, ХОТЯ НАДО;
- б) МОГУ, НО НЕ ОЧЕНЬ ХОЧУ, ХОТЯ НАДО;
- в) МОГУ И ХОЧУ, НО НИКОМУ ЭТО НЕ НАДО;
- г) НЕ ОЧЕНЬ ХОЧУ, НЕ ОЧЕНЬ МОГУ, НО ЗАСТАВЛЯЮТ и т.д.

В конечном счете, та или иная мотивация работника исходит из того, что ОЖИДАЕТ человек, чего ОПАСАЕТСЯ, на что НАДЕЕТСЯ, чего следует ИЗБЕГАТЬ, что предполагается ПРИОБРЕСТИ.

В деловом поведении руководителя основополагающим фактором выступает правило: руководитель относится к работнику так, как он относится к порученной работе.

Важнейшими критериями оценки работников выступают их базовые характеристики - инициативность, исполнительность и инертность. Инициативные работники творчески подходят к делу, ухитряются обстоятельства использовать в интересах дела, выбирают наилучший по их представлениям вариант продвижения к конечной цели, выступают со встречными предложениями, направленными на ускорение работы, минимизацию затрат, с повышенным качеством. Исполнительные работники доводят каждое порученное им дело до логического конца, работают аккуратно и добросовестно, находятся в состоянии трудовой активности длительное время. Инертный работник скорее имитирует работу, нежели выполняет ее, оправдывая свое поведение вроде бы даже здравым смыслом

Однако необходимо помнить, что инициативные и исполнительные работники при недооценки их действий со стороны руководства могут трансформироваться в более низкий типаж личностного поведения, вплоть до постепенного превращения в инертного работника.

В теории организационного поведения рассматривается и такие феномены работников, которые проявляется через парадоксы «инициатива бессилия» и «инициативы наказания».. В первом случае инициативный или исполнительный работник при отсутствии у него достаточных профессиональных знаний, опыта и умений, разрешает проблемную ситуацию, переоценивая свои возможности, что чревато серьезными негативными последствиями (примером такого поведения может служить решение руководства Чернобыльской АЭС в 1986 г. о проведении эксперимента на атомном реакторе действий, несогласованных с конструкторами). Во втором – такие работники, ориентируясь на сиюминутную выгоду, способны собственными инициативными действиями вызвать в организации (особенно в длительной перспективе) значительные отрицательные последствия

12. Групповое поведение работников

Сотрудничество в организации определяется не только в системе вертикальных отношений («сверху вниз» или «снизу вверх»), то и по горизонтали, т.е. в межличностных отношениях. Особое значение этих горизонтальных отношений приобретает на уровнях малых профессиональных групп – в производственных (рабочих) бригадах и в функциональных подразделениях. Серьезные исследования группового поведения на этих уровнях проводились в советский период.

Как в бригадных формах организации труда, так и в функциональных подразделениях, групповое поведение осуществлялось в 3 формах. При бригадных формах это были а) совместно-индивидуальные (труд рабочих в станочных бригадах); б) совместно-последовательные (бригада в условиях поточного производства, на конвейере); в) совместно-взаимодействующая (бригада монтажников). В функциональных подразделениях имели место: а) параллельно-индивидуальные (подразделения, работающие на конечный срок, по определенным конечным ресурсам, на конечный результат); б) кооперативно-индивидуальные (результаты труда одного подразделения зависят от результатов работы других); в) кооперативно-сетевая (действия одного подразделения теоретически невозможны без одновременных или предшествующих действий других подразделений).

В групповом поведении важнейшее место отводится характеристике руководителя группы. Различают три типа лидеров – организатор, специалист, интеллектуал и реорганизатор (инноватор). Практически в реальных условиях имеет место совмещенный тип руководителя. При отсутствии в действиях руководителя явных несоответствий тем или иным характерным чертам, присущих рассмотренным номинальным типажам лидеров, и в условиях, когда они дополняют друг друга, усиливая конечный эффект, можно говорить о формировании универсального лидера.

13. Факторы группового поведения

Достижение высокоэффективного конечного результата возможно, как в условиях индивидуальной, так и коллективной деятельности. В СССР в трудах В.М. Бехтерева изучалось преимущество коллективных способов организации производства над индивидуальными, когда профессиональная группа становилась личностозначимой для каждого отдельного работника. Человеку легче работать, если группа поддерживает его, переживает за него, ожидает от него высоких результатов, верит или наоборот не верит в него. Феномен советского трудового энтузиазма и западных школ эффективности кооперированного труда свидетельствуют о значительном росте производительности труда рабочих, объединенных в бригады (рост от десятков до сотен процентов).

На развитие тех или иных форм группового поведения влияют факторы профессиональной сработанности за счет, во-первых, накопления опыта совместной работы, проявления взаимоуважения, взаимоответственности и взаимотребовательности; во-вторых, - морально-психологической сплоченности группы, которая проявляется в единстве ценностных ориентаций всех работников, общности представлений о самих себе, как о группе способной для решения сверхзадач.

В качестве факторов, характеризующих промежуточный уровень развития поведения работников в профессиональной группе являются феномены профессиональной согласованности (увязка профессиональных интересов в групповом поле деятельности) и межличностная совместимость (готовность работников к совместному сотрудничеству).

Успешность работы профессиональной группы проявляется в продуктивности и удовлетворенности результатами труда.

14. Управляемость поведением в организации

Организации живут по собственным законам, существуя в пространстве и во времени, развиваясь или деградируя. Однако в любом случае успех предпринимательской деятельности в первую очередь зависит от наличия и качества кадрового потенциала и в особенности от наличия дееспособной управленческой команды во главе с общепризнанным лидером.

Управленческие отношения в организации проявляются как формализованные и персонализированные. На практике их комбинации могут быть самыми различными. Поэтому одной из причин низкой

эффективности руководства в организации следует признать отсутствие комбинационного искусства первого руководителя. В противном случае – налицо команда единомышленников.

Формализованные управленческие отношения проявляются в авторитарных (подчинение воли руководителя), технократические (подчинение производственному процессу) и бюрократические (подчинение организационному порядку) способах воздействия на персонал организации.

Персонализированные – в демократизаторских (учет мнений работников с корректировкой рабочих процессов), в гуманизаторских (уважения человеческих достоинств работников с проявлением заботы об их реальных устремлениях) и инноваторскими (предоставление полной свободы творчества и организацией внедрения инициативных предложений) способы воздействия.

При этом формализованные отношения в управлении организацией ориентируют руководителя на использование жестких требований по отношению к персоналу, а работников на подчиненность этим требованиям, а персонализированные – на мягкие требования со стороны руководителей и на самостоятельность работников в процессах реализации поставленных целей.

15. Организационный феномен власти

Власть руководителей в коммерческих организациях выступает главной административно-психологической силой, определяющей действия работников. В обыденных представлениях рядовых работников власть воспринимается, с одной стороны, как некая демоническая сила, которую надо бояться и, с другой стороны, как некая культовая сила, которой надо поклоняться. Для успешного воздействия на мотивационное поведение работников властное лицо должно умело пользоваться известными в настоящее время ниже рассмотренными властными ресурсами.

1. Властный ресурс вознаграждения (степень удовлетворения ожиданий подчиненного);
2. Наказания (ожидание мер воздействия на каждое не- или невыполнение требований руководителя);
3. Властный ресурс правомерности или легитимности (создание руководителем условий для полной и прозрачной регламентации действий подчиненных);
4. Властный ресурс уподобления (степень идентификации каждым работником с привлекательными качествами властного лица);
5. Властный ресурс провидца (убежденность работников недопустимости принятия руководством неправильных решений, слепая вера в его непогрешимость);
6. Властный ресурс информированности (способность властного лица представить оправдательную информацию);
7. Властный ресурс обязательности (признание права руководителя распоряжаться их временем и поведением в зависимости от обстоятельств);
8. Властный ресурс финансовой зависимости (большая или полная финансовая зависимость действий подчиненных от финансовых средств, находящихся в распоряжении руководителя);
9. Властный ресурс авторитета (использование знаков внимания, расположенности руководителя к отдельным подчиненным в силу разных обстоятельств, включая и личные);
10. Властный ресурс компетентности (использование доверия к отдельным работникам в силу их исключительной грамотности и большого производственного и жизненного опыта);
11. Властный ресурс структурированности (распределение властных полномочий руководителя между наиболее компетентными должностными лицами, находящимися в его подчинении).

16. Личностный потенциал руководителя

Эффективность организационного поведения зависит от характера складывающихся управленческих стереотипов главы организации со всеми участниками экономических и социальных отношений на разных уровнях управления организацией. К сожалению, многим руководителям российского бизнеса в большой степени свойственен, так называемый управленческий дилетантизм. Он проявляется в чрезмерной заорганизованности управленческих структур (наличие «организованного» хаоса), в полной рассогласованности поведения первого руководителя.

В организации со сложной управленческой структурой создается синдром «неповоротливого бегемота», основными чертами которого являются негативные проявления во внутрифирменном управлении, в негативной реакции персонала и во внешней среде.

1. Во внутрифирменном управлении они характеризуются:

- а) чрезмерной централизацией управленческих решений;
- б) процедурном усложнении принятия стандартных решений;
- в) нерешаемостью организационных проблем на нижних уровнях управления;
- г) потерей ответственности за упущения в работе из-за ограничения полномочий;
- д) наполненностью организационной среды противоречивыми управленческими решениями;
- е) нарастанием проблем вообще и, в частности, на стыках подразделений;
- ж) нарушением организационных коммуникаций;
- з) утратой сотрудничества с энтузиастами и новаторами.

2. Негативная реакция персонала проявляется в:

- а) страхе перед предстоящими увольнениями;
- б) поисках новых мест работы;
- в) падении интереса к работе;
- д) сокращении инициатив снизу;
- е) поисках виновных в кулуарных разговорах;
- ж) обвинениях работников в нежелании работать;
- е) метаниях первого руководителя в поисках выхода из сложившейся ситуации;
- з) замкнутости работников на своих личных интересах.

3. Реакция внешней среды проявляется в:

- а) замедленной реакции на требования рынка;
- б) удлинении сроков оформления сделок;
- в) увеличение объемов дебиторской задолженности;
- г) росте числа «обиженных» контрагентов;
- д) потерях клиентов из-за организационной неразберихи;
- е) падении имиджа организации;
- ж) сокрытии информации от общественности;
- з) лихорадочных поисков новых сотрудников.

Глубинной причиной развития такого синдрома является психологическая разбалансировка трех базовых ролей первого руководителя частной организации – владельца, предпринимателя и администратора с их узко дифференцированными ориентациями: первого на властные требования, у второго – на максимизация прибыли и у третьего – на консолидации. работников.

Нахождение индивидуального подхода со стороны руководителя к каждому подчиненному предполагает развитую систему организации обратных связей. В первую очередь, речь должна идти о принятии в организации системы делегирования полномочий, которые в максимальной степени способны осуществлять свободу маневра каждому исполнителю с наделением соответствующих должностных лиц функциональной ответственностью в пределах его компетенции. Должностное лицо, получив свободу организационного, финансового, правового и психологического маневра, с одной стороны, освобождает руководителя от занятия стандартными текущими задачами, а с другой – способствует резкому увеличению соответствующих маневров со стороны самого руководителя в решении перспективных и стратегических задач. Таким образом, делегирование полномочий следует рассматривать как некое «золотое правило» руководства организацией.

Трудности реализации этого подхода объясняется психологически неразрешимыми для отдельных руководителей дилемм «за» и «против». Аргументы «за» использование делегирования полномочий как метода усиления власти первого руководителя:

- а) получив самостоятельность, работники будут работать с большей отдачей и более производительнее;
- б) обеспечение большей прозрачности деловых качеств работников;
- в) увеличение поля инноваций со стороны инициативных работников;

д) своевременное преодоление возникающих психологических барьеров без вмешательства руководства.

Аргументами против служат:

- а) абсолютная уверенность, что добровольно никакой работник работать лучше не будет;
- б) неготовность сотрудников к полной самостоятельности в работе;
- в) уверенность в нежелании рядовых работников брать на себя личную ответственность;
- г) отсутствие времени для подготовки работников к такой организации их труда.

17. Инновационное поведение в организации

В теории менеджмента и в других научных дисциплинах, затрагивающих проблемы руководства организациями, сформировался стереотип руководителя как организатора инновационных процессов. В связи с этим организационное поведение различает 6 поведенческих типов, участвующих в инновациях.

1. Инноваторы (инициативные работники разных должностных уровней, предлагающие и отстаивающие собственные идеи, готовые идти даже на конфликты с руководством при нежелании последних внедрять их новации в производство).

2. Сторонники нововведений (работники, быстро воспринимаемые новшества, и в дальнейшем готовы как и инноваторы бороться за реализацию новых идей).

3. Колеблющиеся (работники, недопонимающие сущность новшеств, либо видящие в них больше минусов, чем плюсов).

4. Нейтраллисты (работники, безразлично относящиеся к нововведениям).

5. Скептики (работники, ищущие в нововведениях в первую очередь негативные последствия).

6. Консерваторы (работники, ни в коей мере не допускающие мысли о целесообразности изменения существующего положения дел в организации).

18. Сотрудничество в управлении организацией

Созидательное взаимодействие работников в организации выражается в форме сотрудничества. Поэтому люди в целях достижения желаемого результата просто вынуждены сотрудничать как на межличностном, так и групповом уровнях. При этом любая организация представляет собой двуединство формализованных и персонализированных отношений.

Если первые складываются как трансформация (преобразование) личных отношений в служебные, то вторые – наоборот, как трансформация служебных в личные. Балансировка этих отношений может считаться главным условием достижения высокой эффективности управления, в котором сотрудничество является интегральной характеристикой организационного поведения. Своеобразными показателями (параметрами) сотрудничества выступают: результативность (насколько достигнута цель); эффективность (с какими затратами цель была достигнута); осмысленность (как достижение цели было осуществлено совместными усилиями); этичность (на основе каких норм поведения досталась цель). Сотрудничество можно рассматривать и как продукт эффективного организационного поведения в системе сдержек и противовесов, когда интересы одних, противостояния других и безразличие третьих, приводятся к общему знаменателю, организуются в действующую силу посредническими действиями со стороны руководителя.

Устойчивость организации к внешним воздействиям в значительной степени зависит от того как организовано ее внутрифирменное сотрудничество, главным феноменом которого выступает компетентность работников в решении профессиональных (производственно-хозяйственных) и личностных (социально-психологических) проблем. Известны 4 типичные поведенческие ситуации, характеризующие некомпетентность самих руководителей.

Первая характеризуется ярко выраженной отстраненностью от решения вопросов, в которых властное лицо из-за низкого профессионализма ставит себя в компрометирующее положение. Вторая – выдача процедуры решения подчиненным в упрощенной форме, не требующей также точного исполнения. Третья – когда решение может принимать только руководитель, но при его некомпетентности оно, как правило, принимается ошибочным. Четвертая – некомпетентность руководителя ставит его заложником некомпетентности доверенных лиц.

В объяснении феномена сотрудничества как главной характеристики организационного поведения выделяется 6 психологических установок индивидуального сознания.

1. Ригористическая установка, проявляющаяся в требовании действовать в строгом соответствии со своими непосредственными служебными обязанностями.

2. Конвенционалистская установка, проявляющаяся во взаимном соблюдении договорных отношений, зафиксированных в документах и подписанных заинтересованными сторонами. Строгое соблюдение требований этой установки характерно для надежных партнерских отношений.

3. Функциональная установка, предписывающая необходимость сотрудничества работников, не взирая на обстоятельства.

4. Прагматическая установка, проявляющаяся в ожидании очевидной и значимой выгоды от контактов с другими работниками.

5. Альтруистическая установка, характеризующаяся желанием оказать неременную искреннюю помощь коллегам, иногда даже во вред самому себе.

6. Новаторская установка, возникающая только у инициативных работников как потребность в осуществлении творческого подхода к решению задач или осмыслении происходящего.

Реализация управленческой концепции предполагает разработку программы сотрудничества, так как возникающее спонтанно сотрудничество в лучшем случае может дать разовый эффект. Программа сотрудничества обязана дать четкие ответы как минимум на 10 вопросов:

- а) кто будет ее осуществлять;
- б) что каждому необходимо делать;
- в) какими средствами необходимо ее обеспечивать;
- г) как лучше использовать ограниченные выделенные под программу ресурсы;
- д) где должны находиться зоны приложения усилий работников;
- е) чем необходимо отчитываться по ходу претворения программы в жизнь;
- ж) когда следует ожидать получения первых, промежуточных и конечных результатов;
- з) почему они должны быть именно такими, а не какими-то другими;
- и) насколько выполнима программа;
- к) с кем из руководителей и специалистов необходимо делить ответственность за совместную работу.

19. Поведение в межгрупповой координации

Слабо скоординированное поведение профессиональных групп представляет потенциальную угрозу для функционирования организации в целом.

Координационное поведение в организации имеет свою специфику, проявляющуюся в парадоксальной форме: руководитель знает о необходимости координации между подразделениями организации, но ее старается отложить до лучших времен, которые, как правило, не наступают никогда. Поэтому координационное поведение в организации – это почти всегда отсроченное поведение, т.е. такое поведение, на которое никогда не хватает времени. Причинами разбалансировки (неосуществления) координационного поведения выступают:

1. Индивидуалистическая культура самой организации, которую можно представить как совокупность малых профессиональных групп, причем с индивидуальной организацией труда. Такая организация практически, и в какой-то степени и теоретически, не способна сформировать общую координалистическую политику. При наличии авторитарного стиля управления в такой организации малые профессиональные группы способствуют нарастанию негативных последствий: затрудняется решения комплексных проблем за счет возникновения многочисленных барьеров; проявляются признаки сепаратизма; формируются искаженные представления о своей значимости и особенно значимости других подразделений; лишает профессиональные группы свободы маневра кадровыми ресурсами; происходит снижение управленческого потенциала руководителя.

2. Отсутствие эффективной организации управления информационными потоками в системе «сверху вниз» приводит к тому, что последняя сосредотачивается исключительно на верхнем уровне с выдачей на нижние уровни дозированными объемами и по усмотрению самого руководства. Посту-

пающая для исполнения информация оказывается запоздавшей, неполной, искаженной, перенасыщенной деталями, должным образом непереработанной.

3. Хаотичность информационного обмена между подразделениями свидетельствует об отсутствии в организации единой стратегической линии, о разном понимании целей и задач подразделений, о высшем уровне субъективизма в оценках складывающихся ситуаций. Все это тормозит принятие совместных управленческих решений.

4. Наличие разных статусов руководителей способно приводить к конфликтам на высшем управленческом уровне, что в свою очередь, создает атмосферу неуверенности, неспособности принятия своевременных обоснованных решений.

5. Разная управленческая подготовка руководителей порождает субъективизм или волюнтаризм в управленческой практике. Управленческий дилетантизм губит на корню саму идею формирования единой управленческой команды и также порождает конфликты в среде руководителей.

6. Проявление стрессовых состояний руководителя выбивают из нормальной колеи как его самого, так и весь управленческий персонал. Без выхода из стрессового состояния руководитель не способен к активной управленческой деятельности.

7. Сложность управленческой структуры, само по себе уже затрудняет организационное поведение. Разрастание дочерних фирм требует повседневного повышенного внимания к ним, общее руководство становится поверхностным, случайным, неупорядочным, предвзятым и даже конфликтным.

8. Отсутствие нормального морального климата порождает стремление к наказаниям за малейшие отступления от принятых норм, допускается унижение человеческого достоинства, выдаются противоречивые приказы, нередко «подсигивания» друг друга, возникают склоки по малейшим поводам и без них.

Таким образом, место делового сотрудничества может занимать интриганский и конформистский типы поведения; оценка людей в меру профессионального мастерства подменяется мерой личной преданности или лояльностью по отношению к руководителю

20. Потенциал организационного поведения

Потенциал управленческого процесса традиционно рассматривается в пространственном представлении. Однако большой скрытый потенциал организационного поведения скрыт во временном потенциале, который может быть представлен как временные поведенческие ресурсы.

Понимание времени как значимого ресурса организационного поведения основывается на представлениях о том, что:

а) время всегда ограничено рамками рабочего дня или календарных периодов, поэтому его надо беречь, используя чрезвычайно экономно и разумно;

б) время всегда уходит безвозвратно, поэтому его надо ценить, не растрачивая на мелочи;

в) время не может быть запасено, его нельзя копить, поэтому его можно только сэкономить за счет более рациональной организации управленческой деятельности;

г) время нельзя передавать, поэтому в интересах его экономии надо использовать передачей части своих полномочий другим должностным лицам.

Анализ рабочего времени любого руководителя свидетельствует о двух формах его использования – производительном и непроизводительном. Критерий оценки первого – результативность труда в каждую единицу затраченного труда, критерий второго – исследование причин его возникновения.

Экономия времени рационализирует поведение работников, когда они вынуждены поступать именно так, а не иначе. Упорядочение управленческого процесса состоит в минимизации дезорганизующих факторов, способствующих возрастанию трудоемкости управленческого труда в целом и в каждой его части.

Дезорганизующие факторы проявляются через систему параметров: срочности заданий; рассогласованности указаний; вынужденная частота согласований; неупорядоченность информации; дефицит необходимой информации; подотчетность многим вышестоящим руководителям, ограниченность полномочий в принятии собственных решений, вмешательство в сферу компетентности персонала, Отри-

цание встречных предложений и неприятие инициативы, ориентация на поиск ошибок и постоянные требования перестроить работу, настойчивость требований по перестройке работы.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ТЕМЫ, НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Реферат выполняется в следующей последовательности:

1. Выбор темы осуществляется согласно приложению 1 по принципу - одна тема выполняется одним студентом в каждой учебной группе.
2. По выбранной теме студент самостоятельно подбирает не менее 3 печатных изданий и составляет план работы над рефератом в составе теоретической и практической частей, а также введения, выводов и списка использованной литературы.
3. Составленный план работы студент согласовывает с ведущим преподавателем.
4. Работа над каждой из частей реферата по отдельности и в целом ведется с отражением собственной оценки излагаемых положений, исходя из жизненного опыта и производственных ситуаций по месту работы.
5. При оформлении реферата «план» заменяется на «содержание» с указанием в нем страницы по расположению каждого вопроса в излагаемых текстах.
6. Сдача реферата на кафедру для проверки осуществляется не позже 10 дней до вызова на экзаменационную сессию.
7. Работа по устранению замечаний преподавателя в письменной форме ведется на обратных страницах предшествующего листа реферата.
8. Защита выполненного и грамотно оформленного реферата ведется в комплексе вопросов, выносимых на экзамен.

ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Вопрос 1. Генетическими факторами понимания дисциплины «Организационное поведение» выступают

1. Исследованность и разработанность научного характера
2. Востребованность со стороны практики
3. Обширность и разносторонность исследований
4. Адекватность методов изучения методам внедрения полученных результатов
5. Все выше приведенные

Вопрос 2. Изучение артельных форм организации труда во второй половине XIX в. России было вызвано

1. Заказом российского правительства
2. Постановлением Земского Собора
3. Переходом России к капиталистическим способам хозяйствования
4. Необходимостью развития кооперативного движения
5. Всеми выше названными

Вопрос 3. Когда в Советской России было положено начало изучения научной организации труда?

1. В 1918 г.
2. В 1920 г.
3. В 1924 г.
4. В 1926 г.
5. В 1928 г.

Вопрос 4. Когда состоялся 1-й Международный съезд научной организации труда?

1. В 1921 г.
2. В 1923 г.
3. В 1924 г.
4. В 1926 г.
5. В 1928 г.

Вопрос 5. Кто был первым автором по разработке проблем организационного управления в СССР?

1. Гастев А.К.
2. Керженцев П.М.
3. Бурдянский И.М.
4. Витке Н.А.
5. Бехтерев В.М.

Вопрос 6. Какие задачи (по Бехтереву В.М.) должны быть поставлены для изучения управляемости производственными коллективами

1. Товарищеский и административный контроль
2. Позитивное влияние соревнования на эффективность труда рабочих
3. Зависимость решения творческих задач от коллективного обсуждения возникающих проблем
4. Снижение уровня утомляемости рабочих в коллективной организации работ
5. Все выше перечисленные

Вопрос 7. Первая «деловая игра» была разработана

1. В Германии в 1924 г.
2. Во Франции в 1914 г.
3. В США в 1956 г.
4. В Японии в 1949 г.
5. В СССР в 1932 г.

Вопрос 8. В каком периоде отечественной истории административно-командная система управления оптимально сочеталась с мотивацией трудовых усилий работников?

1. В эпоху военного коммунизма
2. В эпоху индустриализации страны
3. Во время ВОВ
4. В восстановительном периоде
5. В годы «Хрущевской оттепели»

Вопрос 9. В каком из ответов представлен уровень мотивации рабочих?

1. Ближайшее окружение
2. Приобщенность к своему предприятию
3. Целеосмысленность поведения
4. Экстремальность существования
5. Во всех выше указанных

Вопрос 10. Проводимые в 1920-1930-ые гг. психотехнические исследования решали задачи

1. Отбора будущих работников
2. Консультации для молодежи и профориентации школьников
3. Профилактики профзаболеваний
4. Снижения утомляемости
5. Все выше названные

Вопрос 11. Феномен мотивации следует исследовать

1. Только на реальных рабочих
2. Только на реальном рабочем месте
3. Только в реальном временном периоде
4. Только в реальных обстоятельствах
5. Во всех выше приведенных

Вопрос 12. Первая «деловая игра» была разработана

1. В США в 1900 г.
2. В США в 1936 г.
3. В Великобритании в 1958 г.
4. Во Франции в 1940 г.
5. В СССР в 1932 г.

Вопрос 13. В каком периоде отечественной истории административно-командная система управления оптимально сочеталась с мотивацией трудовых усилий работников?

1. Во время ВОВ
2. Во время военного коммунизма
3. В период восстановления разрушенного народного хозяйства в период ВОВ
4. В период коллективизации
5. Во всех вышеприведенных

Вопрос 14. В каком из ответов представлен уровень мотивации рабочих?

1. Ближайшее окружение
2. Приобщенность к своему предприятию
3. Целеосмысленность поведения
4. Экстремальность существования
5. Во всех вышеприведенных

Вопрос 15. Проводимые в 1920-1930 гг. психотехнические исследования решали задачи

1. Отбора будущих работников
2. Консультации для молодежи и профориентации школьников
3. Профилактики профзаболеваний
4. Снижения утомляемости
5. Все вышеприведенные

Вопрос 16. В каком из ответов указан способ противостояния негативным тенденциям в объеме ресурсного обеспечения организационного поведения?

1. Тенденция стихийности
2. Тенденция научности
3. Тенденция пропорциональности
4. Тенденция готовности к выполнению сверхзадач
5. Во всех вышеперечисленных

Вопрос 17. В какой последовательности необходимо начать вести разработку ресурсной концепции организационного поведения, если ее этапами являются: изначальный уровень познания явления (1); интерпретирование моделей видения ситуаций (2); принятие магистральной гипотезы (3);, формирование интуитивных моделей видения ситуаций (4); разработка направлений исследования (5)?

1. 1 – 3 – 4 – 5 – 2

2. 1 – 2 – 3 – 4 – 5
3. 2 – 4 – 1 – 5 – 3
4. 3 – 5 – 1 – 4 – 2
5. 4 – 5 – 3 – 2 – 1

Вопрос 18. В какой последовательности необходимо закончить разработку ресурсной концепции организационного поведения, если ее этапами являются: самообучение персонала организации (1); расшифровка ситуаций (2); апробация в управленческой практике ситуаций (3); интерпретирование моделей видения ситуаций (4); формирование интуитивных моделей видения (5)?

1. 5 – 4 – 3 – 2 – 1
2. 4 – 3 – 2 – 1 – 5
3. 3 – 2 – 1 – 5 – 4
4. 2 – 1 – 5 – 4 – 3
5. 1 – 2 – 3 – 4 – 5

Вопрос 19. Что понимается под компилятивной тенденцией в ресурсном обеспечении изучения организационного поведения?

1. Попытки отдельных российских авторов излагать представления о содержании дисциплины исключительно в объеме американских учебников
2. Стремление включить в учебник лучшие теоретические построения, характерные для западной экономической теории
3. Изложение материала современных учебников в духе плановой экономики
4. Насыщение изложения теоретического материала графическими иллюстрациями
5. Руководство исключительно реалиями сегодняшнего этапа развития экономики РФ

Вопрос 20. Каким статусом могут располагать работники организации?

1. Правовым
2. Должностным
3. Общественным
4. Маркетинговым
5. Всеми вышеперечисленными

Вопрос 21. Кто относится к работникам с правовым статусом?

1. Учредители
2. Директор филиала организации
3. Директор головной организации
4. Председатель профкома
5. Главный маркетолог

Вопрос 22. Кто относится к работникам с должностным статусом?

1. Учредители
2. Директор филиала организации
3. Кооператоры
4. Председатель профкома
5. Работники государственных внебюджетных фондов

Вопрос 23. Кто относится к работникам с общественным статусом?

1. Учредители
2. Директор филиала организации
3. Директор головной организации
4. Председатель профкома организации

5. Работники государственных внебюджетных фондов

Вопрос 24. Каким стереотипом может характеризоваться человек работающий?

1. Экономическим человеком
2. Функциональным человеком
3. Психологическим человеком
4. Этическим человеком
5. Всеми вышеназванными

Вопрос 25. Характерная черта человека экономического

1. Следование принципу денежной выгоды.
2. Действия на принципе глубокого изучения психологии личности работника
3. Безусловное организационное подчинение работника операциям и нормам производственного процесса.
4. Оценка результатов деятельности работника через призму требований профессиональной, деловой и управленческой этики.
5. Все вышеприведенные

Вопрос 26. Характерная черта человека функционального

1. Следование принципу денежной выгоды.
2. Действия на принципе глубокого изучения психологии личности работника
3. Безусловное организационное подчинение работника операциям и нормам производственного процесса
4. Оценка результатов деятельности работника через призму требований профессиональной, деловой и управленческой этики
5. Все вышеприведенные

Вопрос 27. Характерная черта человека этического

1. Следование принципу денежной выгоды.
2. Действия на принципе глубокого изучения психологии личности работника
3. Безусловное организационное подчинение работника операциям и нормам производственного процесса
4. Оценка результатов деятельности работника через призму требований профессиональной, деловой и управленческой этики.
5. Все вышеприведенные

Вопрос 28. Характерная черта человека психологического

1. Следование принципу денежной выгоды.
2. Действия на принципе глубокого изучения психологии личности работника
3. Безусловное организационное подчинение работника операциям и нормам производственного процесса
4. Оценка результатов деятельности работника через призму требований профессиональной, деловой и управленческой этики
5. Все вышеприведенные

Вопрос 29. Работники каких профессий или специальностей относятся к работникам с мягкой формой ответственности?

1. Водители самодвижущихся транспортных средств
2. Бухгалтеры
3. Контролеры
4. Аудиторы

5. Руководители подразделений

Вопрос 30. Работники каких профессий или специальностей относятся к работникам с жесткой формой ответственности?

1. Водители самодвижущихся транспортных средств
2. Бухгалтеры
3. Контролеры
4. Аудиторы
5. Все выше названные

Вопрос 31. Какие знаете типы структуры мотиваций по отношению к работе?

1. Творческая самореализация
2. Чувство долга
3. Обеспечение достатка самому
4. Карьерный интерес
5. Все выше названные

Вопрос 32. Концепция экономической справедливости предполагает:

1. Социальное партнерство
2. Справедливое предпринимательство
3. Экономическую демократию
4. Коллективно-долевое владение
5. Все вышеприведенные

Вопрос 33. Сущностью концепции справедливого предпринимательства является:

1. Заключение взаимовыгодных коллективных договоров работников и администрации
2. Право рядовых работников инвестировать свободные средства в капитал собственной организации
3. Формирование интересов организации в системе «Снизу-вверх»
4. Преобразование коммерческой структуры в народное предприятие
5. Следование обязательствам международных договоров

Вопрос 34. Сущностью концепции экономической демократии является:

1. Заключение взаимовыгодных коллективных договоров работников и администрации
2. Право рядовых работников инвестировать свободные средства в капитал собственной организации
3. Формирование интересов организации в системе «Снизу-вверх»
4. Преобразование коммерческой структуры в народное предприятие
5. Следование обязательствам международных договоров

Вопрос 35. Сущностью концепции коллективно- долевого владения является:

1. Заключение взаимовыгодных коллективных договоров работников и администрации
2. Право рядовых работников инвестировать свободные средства в капитал собственной организации
3. Формирование интересов организации в системе «Снизу-вверх»
4. Преобразование коммерческой структуры в народное предприятие
5. Следование обязательствам международных договоров

Вопрос 36. Сущностью концепции социального партнерства является:

1. Заключение взаимовыгодных коллективных договоров работников и администрации
2. Право рядовых работников инвестировать свободные средства в капитал собственной организации
3. Формирование интересов организации в системе «Снизу-вверх»
4. Преобразование коммерческой структуры в народное предприятие
5. Следование обязательствам международных договоров

Вопрос 37. Сотрудничество в организации проявляется в

1. Созидательном взаимодействии работников
2. Реальности принимаемых программ действия
3. Наличии достаточных средств для реализации программы действия
4. Потребности в осуществлении творческого подхода к решению задач
5. Устойчивости организации к внешним воздействиям

Вопрос 38. Какие психологические установки объясняют феномен сотрудничества?

1. Ригористическая
2. Конвенциалистская.
3. Прагматическая
4. Новаторская установка
5. Все вышеприведенные

Вопрос 39. Какие психологические установки объясняют феномен сотрудничества?

1. Новаторская
2. Функциональная
3. Прагматическая
4. Альтруистическая
5. Все вышеприведенные

Вопрос 40. Причинами разбалансировки координационного поведения выступают:

1. Индивидуалистическая культура самой организации
2. Хаотичность информационного обмена между подразделениями
3. Наличие разных статусов руководителей
4. Сложность управленческой структуры
5. Все вышеприведенные

Вопрос 41. Причинами разбалансировки персонализированного поведения выступают

1. Наличие разных статусов руководителей
2. Разная управленческая подготовка руководителей
3. Проявление стрессовых состояний руководителя
4. Отсутствие нормального морального климата
5. Все вышеприведенные

Вопрос 42. Что не может являться причиной разбалансировки координационного поведения

1. Наличие разных статусов руководителей
2. Сложность управленческой структуры
3. Неупорядоченность и дефицит необходимой информации;
4. Проявление стрессовых состояний руководителя
5. Отсутствие нормального морального климата

Вопрос 43. Что является причиной разбалансировки координационного поведения

1. Ограниченностью временных рамок рабочего дня
2. Невозможностью создания запасов времени
3. Разная управленческая подготовка руководителей
4. Ограниченность полномочий в принятии собственных решений,
5. Вмешательство в сферу компетентности персонала

Вопрос 44. К какому виду группового поведения относится бригада монтажников?

1. Совместно-индивидуальному
2. Совместно-последовательному
3. Совместно-взаимодействующему
4. Параллельно-индивидуальному
- 5 Кооперативно-индивидуальному

Вопрос 45. К какому виду группового поведения относится бригада станочников?

1. Совместно-индивидуальному
2. Совместно-последовательному
3. Совместно-взаимодействующему
4. Параллельно-индивидуальному
- 5 Кооперативно-индивидуальному

Вопрос 46. К какому виду группового поведения относится конвейерная бригада?

1. Совместно-индивидуальному
2. Совместно-последовательному
3. Совместно-взаимодействующему
4. Параллельно-индивидуальному
- 5 Кооперативно-индивидуальному

Вопрос 47. К какому виду группового поведения относится работа отдела сбыта?

1. Совместно-индивидуальному
2. Совместно-последовательному
3. Совместно-взаимодействующему
4. Параллельно-индивидуальному
- 5 Кооперативно-индивидуальному

Вопрос 48. К какому виду группового поведения относится отдел маркетинга?

1. Совместно-индивидуальному
2. Совместно-последовательному
3. Совместно-взаимодействующему
4. Параллельно-индивидуальному
- 5 Кооперативно-индивидуальному

Вопрос 49. К какому виду группового поведения относится конструкторский отдел?

1. Совместно-индивидуальному
2. Совместно-последовательному
3. Совместно-взаимодействующему
4. Параллельно-индивидуальному
- 5 Кооперативно-сетевому

Вопрос 50. В чем проявляется психологическая категория: «ХОЧУ»?

1. В зависимости от своих собственных желаний
2. В зависимости от своих возможностей
3. В зависимости от определенных обязательств
4. В зависимости от собственных усилий в достижении цели.
5. В зависимости от внешней среды

Вопрос 51. В чем проявляется психологическая категория: «МОГУ»?

1. В зависимости от своих собственных желаний
2. В зависимости от своих возможностей

3. В зависимости от определенных обязательств
4. В зависимости от собственных усилий в достижении цели.
5. В зависимости от внешней среды

Вопрос 52. В чем проявляется психологическая категория «НАДО»:?

1. В зависимости от своих собственных желаний
2. В зависимости от своих возможностей
3. В зависимости от определенных обязательств
4. В зависимости от собственных усилий в достижении цели.
5. В зависимости от внешней среды

Вопрос 53. В чем проявляется психологическая категория: «СТРЕМЛЮСЬ»?

1. В зависимости от своих собственных желаний
2. В зависимости от своих возможностей
3. В зависимости от определенных обязательств
4. В зависимости от собственных усилий в достижении цели.
5. В зависимости от внешней среды

Вопрос 54. Временной потенциал организационного поведения обусловлен

1. Ограниченностью временных рамок
2. Безвозвратным течением времени
3. Невозможностью создания запасов времени
4. Непередаваемостью ресурсов времени
5. Всеми вышеприведенными

Вопрос 55. Какая особенность течения времени не является фактором временного потенциала организационного поведения

1. Ограниченностью временных рамок рабочего дня
2. Безвозвратным течением времени
3. Невозможностью создания запасов времени
4. Непередаваемостью ресурсов времени
5. Систематический переход на летнее и зимнее время

Вопрос 56. Какая особенность течения времени является фактором временного потенциала организационного поведения

1. Увеличение продолжительности светового дня в летнее время
2. Периодический переход на летнее и зимнее время
3. Уменьшение продолжительности светового дня в зимнее время
4. Объективная связь времени и пространства
5. Безвозвратным течением времени

Вопрос 57. Какой из параметров не относится к дезорганизующим факторам временного потенциала организационного поведения?

1. Неупорядоченность и дефицит необходимой информации;
2. Подотчетность многим вышестоящим руководителям,
3. Ограниченность полномочий в принятии собственных решений,
4. Вмешательство в сферу компетентности персонала
5. Низкая профессиональная подготовка руководителя

Вопрос 58. Какой из параметров относится к дезорганизующим факторам временного потенциала организационного поведения?

1. Подотчетность многим вышестоящим руководителям,
2. Стрессовое состояние руководителя
3. Низкая профессиональная подготовка руководителя
4. Сложность управленческой структуры
5. Отсутствие нормального морального климата

Вопрос 59. Дезорганизующие факторы временного потенциала организационного поведения обусловлены

1. Срочностью заданий;
2. Рассогласованностью указаний;
3. Вынужденной частотой согласований с вышестоящим руководством;
4. Дефицитом необходимой информации;
5. Всеми вышеприведенными

Список рекомендуемой литературы

1. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 320 с.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2003. – 511 с.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение: Университетский учебник: Пер. с англ. – 7-ое изд. – М.: ИНФРА-М, 1999, - 692 с..
4. Ньустром ДЖ., Девис К. Организационное поведение: Пер. с англ. – СПб.6 Питер, 2000. – 448 с.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Отечественные научно-практические традиции организационного поведения
2. Ключевые генотипы российских организаций
3. Управленческие отношения в системе организационного поведения
4. Социокультурная среда организации и ее влияние на эффективность предпринимательской деятельности
5. Сегменты организационного поведения и их влияние на эффективность предпринимательской деятельности
6. Противоречивость поведения в организации и ее влияние на достижение организационной стабильности
7. Личностное деловое поведение работников в организациях различных форм и типов
8. Групповое поведение работников в организациях различных форм и типов
9. Управляемость поведением в организациях различных форм и типов
10. Модели стратегического поведения и рефлексия управленческого самосознания
11. Мотивационные ресурсы власти и причины возникновения кризисных ситуаций в коммерческих организациях
12. Сценарные и кольцевая модификации поведения
13. Целевая направленность и разработка поведения в организации
14. Рыночные ориентации персонала и маркетинговая социокультурная среда
15. Личностный потенциал руководителя и его команды
16. Имиджевый самоконтроль поведения
17. Инновационное поведение в организации
18. Поведение в межгрупповой координации
19. Сотрудничество в управлении организацией
20. Управленческий цикл руководителя организации и способы разрешения стандартных ситуаций
21. Потенциал организационного поведения и эффективность его использования
22. Социокультурные особенности организации и основные проблемы диагностики субкультурных позиций
23. Контроль организации исполнения управленческого решения и оценка эффективности его принятия
24. Причины возникновения напряженности в управлении организацией и пути ее разрешения
25. Организационная среда конфликта и поведенческие стереотипы руководителя по его разрешению