**РЕФЕРАТ**

по дисциплине: Управление персоналом

на тему: Управление поведением персонала организации

**Содержание**

Введение 3

1. Теория поведения персонала 5

1.1 Коллектив и управление поведением персонала 12

1.2 Поведение личности в группах 17

1.3 Модели поведения персонала в группе 21

2. Организационное поведение персонала и этика деловых 24

отношений

2.1 Модели организационного поведения 24

2.2 Этика деловых отношений 26

3. Пути совершенствования управления поведением персонала 29

в организации

Заключение 31

Список использованных источников 32

**Введение**

Анализ отношений в коллективе и изучение процессов взаимодействия руководителя с подчиненными могут осуществляться на основе социометрических измерений, которые позволяют дать количественные и качественные оценки человеческих отношений, имеющих место в группе на основе взаимных симпатий и антипатий.

Формирование рыночной экономики в Росси создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве, в бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций.

Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Полученные результаты руководитель может использовать для анализа социально-психологического климата в группе, проведения деловой оценки кадров управления и разрешения социально-психологических конфликтов в группе.

Цель работы: Раскрыть содержание и понятие «поведения персонала в организации» и раскрыть пути совершенствования управления поведением персонала в организации.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

1. раскрыть содержание теории поведения личности;
2. рассмотреть организационное поведение персонала и этика деловых отношений;
3. найти пути совершенствования управления поведением персонала в

организации.

Задача предпринимателя не столько контроль над подчиненными людьми, сколько формирование команды единомышленников. Полное отсутствие регламентации инициативы, интенсивное неформальное общение, которое и становится формой, а также основой контроля,- отличительные черты управления на предприятии. Работников предприятия определяет общее стремление добиться успеха, избежать банкротства. Руководителю фирмы нужны люди, с которыми он мог бы посоветоваться, обсудить все основные решения, на кого он мог бы положиться полностью. Поэтому представители бизнеса стремятся привлечь людей, способных к инновационным идеям, к предприимчивости. Сейчас сформировалось мнение, что новые технологии, новые технические идеи, изобретения внедряются до коммерческого выполнения быстрее на небольших предприятиях, нежели это происходит в крупных корпорациях и концернах. Это обусловлено в основном именно простотой формы управления, немногочисленностью штата. Собственник фирмы, как правило, все руководство осуществляет сам, весь риск принимает на себя и ориентируется только на новое.

**1. Теория поведения персонала**

С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возмож­ности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведе­ние, относятся:

-природные свойства индивида, его индивидуально-психологиче­ские особеннолсти;

-система потребностей, мотивов, интересов;

-система управления личностью, ее «я-образ».

Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбу­димости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризую­щих отношение к окружающему миру. В начале 20-х гг. XX в. швейцарский психиатр К.-Г. Юнг предложил характеризовать психоло­гические особенности индивида через понятия «экстраверсия» — «интроверсия».

Экстраверсия(extra — вне) указывает на такие психологические особенности (индивида), когда он сосредотачивает свои интересы на внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собствен­ных интересов, принижения личной значимости.

Экстравертам свойственны импульсивность поведения, актив­ность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда из­лишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверсия(intro — внутрь) характеризуется фиксацией внима­ния личности на своих собственных интересах, своем внутреннем мире.

Интроверты свои интересы считают наиболее важными, прида­ют им высшую ценность. Для них характерны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, до­статочно сложная социальная адаптация.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными харак­теристиками определяет темперамент личности.

Понятие «темперамент» происходит от латинского слова temperamentum — надлежащее соотношение частей, соразмерность.

Наиболее известные виды темперамента (сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик) введены еще Гиппократом в V в. до н.э. и их название сохранилось до сих пор, хотя содержание изменилось.

Темперамент **—** совокупность индивидуальных особенностей лично­сти, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее де­ятельности, а также поведение и проявляющихся:

у холериков— бурными реакциями, открытостью, резкими сме­нами настроения, неустойчивостью и общей подвижностью, выра­женной рациональностью;

у флегматиков— медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, логич­ностью суждений;

у меланхоликов— неустойчивостью, легкой ранимостью, необщи­тельностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать да­же незначительные события;

у сангвиников— подвижностью, склонностью к смене впечатле­ний, отзывчивостью, общительностью.

Перечисленные четыре типа темперамента являются относитель­но устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержатель­ную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности.

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамен­та) позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегмати­ка лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом. Психологи доста­точно часто отмечали, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или их вовсе не пи­шут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и опоз­дать с завершением работы.

Таким образом, знание индивидуально-психологических особен­ностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Другой важной характеристикой личности является ее характер**,** т.е. совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим лю­дям, самому себе.

Следует отметить полярность характерологических черт: принци­пиальность — беспринципность, трудолюбие — леность, аккурат­ность — неряшливость, щедрость — расточительность и т.д.

Черты характера вытекают из конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее при­родными данными, темпераментом.

Психологические свойства личности, также связанные с природ­ными данными, составляют еще одну важную ее характеристику — способности.

Способности определяются динамикой приобретения индивидом знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять опреде­ленный вид деятельности.

Вторым фактором, или компонентом личности, является система ее **потребностей, мотивов, интересов,** т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Создано множество теорий, объясняющих поведение человека.

Философы с давних пор предпринимали попытки определить ис­точники и побудительные мотивы активности личности. Некоторые предполагали, что основным мотивом поведения человека является его стремление к удовольствию (учение гедонизма), другие — чув­ство долга (учение Э. Канта). Широкую известность получил бихе­виоризм — направление в американской психологии XX в., предме­том исследования которого были различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на сти­мулы внешней среды.

Большое распространение получили теории, объясняющие по­ведение человека исходя из его потребностей. Наиболее известные авторы: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг и ряд других.

Потребность индивида — это осознание отсутствия чего-либо, вы­зывающего у человека побуждение к действию.

Это можетбыть пища для нормальной жизни, жилье, чтобы спря­таться от непогоды, красивые украшения для женщины, чтобы вы­делиться, и т.д.

Количество и разнообразие потребностей человека огромно.

Выделяют первичные потребности**,** т.е. потребности, вызванные физиологией человека: в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование его как биологического вида.

Вторичные потребностивырабатываются в ходе развития и обре­тения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, усло­вий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе.

Потребности личности во многом определяет успех занятий биз­несом. С одной стороны, само проявление интереса к бизнесу, рабо­та в нем являются реакцией индивида на удовлетворение своих со­циальных потребностей (добиться успеха, преуспеть, заняться общественно значимым делом и т.д.). Но, с другой стороны, только знание реальных потребностей клиентов, умение прогнозировать их развитие позволят этому бизнесу состояться.

Изделия, услуги, предлагаемые на рынке, только тогда завоюют значителное место, если смогут удовлетворить конкретную потреб­ность клиента.

Известный американский специалист по управленческому кон­сультированию П. Друкер писал: «Никто не платит за сам «товар». Платят за удовлетворение как таковое — в лучшем случае, можно вы­пустить средства его достижения».

Все множество потребностей личности составляет источник, мо­тив деятельности индивида. Мотив — то, почему действует человек, внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворени­ем определенных потребностей.

Пример:Поиск новой работы успешно и хорошо оплачиваемого сотрудника. Мотивом такого поступка может послужить неудовлет­воренность работой, снижение интереса к выполняемым обязанно­стям, а может, и изменение отношений с начальством, обстановки в коллективе или усиление социальной напряженности в отношениях с коллегами.

Во всех случаях знание истинных мотивов поведения специали­ста поможет избежать потери хорошего работника, предупредить воз­можный конфликт в коллективе.

Не менее значимым для успешной деятельности специалиста яв­ляется понятие интереса.

**Интерес — форма проявления познавательной потребности лично­сти, направленная** на тот или иной предмет, который вызываетполо­жительные эмоции**.** Интересы личности могут быть крайне разнооб­разны: интерес к музыке, технике, природе и т.д. Главное в данном понятии связано с тем, что, проявив интерес к какому-либо предме­ту, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей.

Третьим компонентом, определяющим поведение личности, яв­ляется система управления или «я-концепция».

Ее суть состоит в осознании каждым человеком своей индивиду­альности, неповторимости, своего «я», в том, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Данное понятие включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе.

Его операционный, или практический смысл состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из ви­дения своего «я», из того факта, как реакция окружающих соотно­сится с собственной реакцией индивида.

Стабильность«я-образа» является предпосылкой последователь­ности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится уста­новить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, ха­рактеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окру­жающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, ес­ли она не соответствует их представлениям, и соглашаться с оши­бочными или даже ложными данными, если они соответствуют «я-образу».

Например, если индивид оценивает объективно свои способно­сти и в процессе работы допустил неточность или ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно отреагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечание. При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, ли­бо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие пе­реживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным зада­нием.

В человеческом сознании заложены психологические механиз­мы защиты своего образа, своего реального «я». Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологическо­го «комфорта» личности. Вместе с тем эти же механизмы могут за­труднить восприятие, например, критических замечаний, так как на­рушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Неадекватное представление о себе создает многие психологиче­ские барьеры в общении (игнорирование информации, чужого мне­ния и др.) и порождает конфликтность поведения.

Каждый человек вырабатывает свои формы защитных механиз­мов личности, иногда на бессознательном уровне. Вот, некоторые из них:

Вымещение— имеется в виду переориентация отрицательного им­пульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более досягаемый.

Проекция— бессознательное приписывание другому лицу соб­ственных негативных чувств, желаний, черт. Как правило, действие данного механизма особенно характерно для лиц, неспособных по­нять собственные недостатки (завышенная самооценка). Кроме того, в межэтнических отношениях в результате действия данного механизма целой группе лиц могут приписать собственные неосоз­нанные отрицательные черты, что крайне затрудняет процесс обще­ния.

Идеализация**.** У некоторых личностей иногда формируется идеа­лизированное представление о себе, о своем «я», они рассматрива­ют себя как совершенство, не видя своих недостатков. Создание та­кой «я-концепции» на практике ведет к разного рода межличностным осложнениям, так как, руководствуясь ею, человек начинает предъ­являть совершенно неадекватные требования к окружающим.

Пример: Человеке идеализированным «я» всегда ищет признания. Он по­стоянно нуждается в том, чтобы его «похлопывали по спине, чтобы его хвалили». Любой намек на критику воспринимается им как оскорбление.

Личность не может находиться вне общества, коллектива, груп­пы, она утверждается в группе, реализуется. Процесс адаптации ин­дивида к социальной среде называется социализацией личности.

Социализация **—** это процесс становления личности при помощи об­щения и усвоения индивидом норм, ценностей, установок, присущих дан­ному коллективу, группе, обществу**.**

Данный процесс является достаточно сложным, иногда болезнен­ным, происходит в несколько этапов и продолжается всю жизнь че­ловека: при смене социальных групп, институтов и особенно при сме­не социальных ориентиров общества. Процессы, которые происходят в настоящее время в нашем обществе, характеризуются принципи­альным изменением социальных установок, что находит отражение в изменении норм и ориентиров личности. Практически каждый человек вынужден по-новому искать свое место в создающемся об­ществе, происходит переоценка многих ценностей, меняются само­оценки.

Социализация личности возможна только при взаимодействии с другими индивидами, т.е. в группе, коллективе.

**1.1 Коллектив и управление поведением персонала**

Понятие «коллектив» занимает одно из центральных мест во мно­гих разделах управления.

Что понимается под коллективом и почему это понятие занимает столь значительное место в системе управления?

Коллектив **—** социальная организация, для которой характерна со­вместная социально-значимая деятельность.

Вместе с тем коллектив — это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другое лицо, одновременно испыты­вая его влияние.

Коллективы могут быть небольшими (3—5 человек на уровне от­дельного подразделения) и многотысячными: ЗИЛ, КАМАЗ. В лю­бом случае коллектив выполняет определенные функциипо отноше­нию к отдельной личности.

Быть членом какого-то коллектива позволяет человеку реализо­вать одну из своих объективных социальных потребностей — сопри­надлежностьк группе, коллективу. Человеку необходимо принадле­жать к какой-либо группе, особенно при выполнении производствен­ных задач. Получать поддержку и оценку равных (как минимум) ему по квалификации лиц. Именно через коллективы происходит соци­ализацияличности, усвоение ею (или отрицание) коллективных норм, правил. Коллектив оказывает вполне определенное влияние на входящих в него людей, формируя их в соответствии с присущи­ми ему законами функционирования и развития.

Другой функцией коллектива является создание для личности со­циальной средыее существования.

Кроме того, в коллективе происходит саморазвитие (самореали­зация)личности. Роль коллектива в успешной деятельности фирмы давно оценена и находится в центре внимания большинства преус­певающих компаний.

Так, при формировании принципов успеха Т. Питере и Р. Уотерман рекомендуют не жалеть сил и средств на поддержание благоприят­ного климата в коллективе, обращают внимание на особую функ­цию руководителей подразделений по обеспечению адаптации но­вых работников в коллективе и по поддержанию даже в крупных организациях ощущения небольшого коллектива — одной семьи.

Само понятие «коллектив» является обобщающим, так как в круп­ных коллективах можно найти множество различных групп (струк­тур), создающихся по возрасту, профессиональным интересам и т.д.

Для характеристики коллектива иногда выделяют признаки, его определяющие:

1) Единство целейвсех членов коллектива, т.е. те ценностные ори­ентации, которые объединяют индивидов в коллектив. Если мы го­ворим о производственном коллективе организации, то цели задаются извне. Отсюда одна из задач управления состоит в правильной формулировке цели. Если же речь идет о неформальной структуре, то цель является образующим началом именно данного коллектива: совместное проведение досуга, выполнение каких-то работ, заданий.

1. Руководство— без органа управления нет коллектива, кто-то  
   обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить лю­дей, распределить между ними задачи, иначе невозможно рациональ­но организовать любую совместную деятельность.
2. Дисциплина,т.е. выполнение для данного коллектива приня­тых норм поведения. Как правило, это неписаные моральные нор­  
   мы, свойственные только данной группе, данному коллективу.

Дисциплина обеспечивает определенный распорядок деятельно­сти коллектива по достижению поставленной цели, способствует тор­можению, блокировке тех тенденций, которые мешают реализации общей цели.

Дисциплина вводит личность в определенный стереотип поведе­ния, принятый в данном коллективе, создает условия для нормаль­ной работы.

Вместе с тем необходимо отметить, что сила влияния коллекти­ва, группы на личность достаточно велика. Уже давно в западной ли­тературе разработано и широко освещается понятие конформизма,т.е. уступка давлению группы.

В настоящее время разработано множество подходов к класси­фикации коллективов. С точки зрения работы служб управления пер­соналом интересно рассмотреть формально-неформальные коллек­тивы (группы).

Формальные коллективы(структуры коллективов) создаются по воле руководства для организации производственного процесса. За­дачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

Первичные коллективы— это коллективы отделов, служб, участ­ков, бригад, объединяющих работников на основе отдельного тех­нологического процесса, осуществляя который работники вступа­ют в непосредственные отношения. Вторичные коллективы действуют в масштабе отдела, цеха; степень непосредственного взаимодействия всех членов такого коллектива намного ниже (при численности фир­мы, скажем, в 10 000 человек отдельные работники могут вообще не знать друг друга), но принадлежность к фирме имеет большое зна­чение для каждого индивида.

Неформальные коллективы (группы),иногда в литературе называемые неформальными структурами коллектива, создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отно­шений, для достижения какой-то определенной цели. Некоторые та­кие группы могут быть организованы из людей, которых объедини­ло недовольство руководителем.

Сила воздействия неформальных групп — достаточно большая в организации, а при определенных условиях она фактически может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства.

Исследования неформальных групп, законов их функционирова­ния, их влияния на работников проводились давно, начиная с 20-х годов. Известны эксперименты Элтона Мэйо. Результаты Хоторнского эксперимента показали, что социальные взаимоотношения между работниками в процессе выполнения производственных функций крайне важны для них, и это необходимо учитывать при управлении коллективами. Даже в хорошо спроектированной орга­низации и разумно разработанной формальной структуре коллекти­ва неучет малых групп и неформальных лидеров, которые в них су­ществуют, может свести на нет все расчеты, и организация станет неуправляемой.

Неформальный лидер — это специалист, не являющийся офици­альным руководителем, но в силу своих личных качеств, професси­ональных навыков или других качеств пользуется авторитетом в кол­лективе и может оказывать существенное влияние на его поведение.

Существование неформальных групп и объединение в них работ­ников усиливает основные функции коллектива и добавляет неко­торые новые.

В неформальной группе больше возможностей оказать или по­просить помощь у коллеги. Новый работник быстрее обратится за советом к коллеге, чем к своему начальнику. Это приводит к тому, что новые работники тоже стремятся участвовать в таких группах.

Кроме того, люди часто присоединяются к неформальным груп­пам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизи­руют. Опыты американских ученых показали, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии метр-полтора, а не на расстоянии нескольких метров. Людей обычно тя­нет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребность в принадлежности, компетентности, защите, уважении.

Процесс формирования нового коллектива состоит в прохожде­нии последовательно нескольких стадий развития. Процесс и искус­ство управления коллективом со стороны руководителя заключается в грамотном переводе его из одной стадии развития и другую, более высокую.

К таким стадиям относятся:

1. возникновение;
2. формирование;
3. стабилизация;
4. совершенствование или распад (последняя, естественно, про­  
   тивоположна предыдущим стадиям, отрицает их).

Стадия возникновенияхарактеризуется этапом создания новой ор­ганизации или приходом нового начальника. На этой стадии зада­ются целевые установки (внешней организацией), проектируются формальная структура трудового коллектива, органы управления, си­стемы отчетности.

На данной стадии только вырабатываются взаимные требования «начальник-подчиненный», взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.

Например, создается новое малое предприятие. Цель его деятель­ности и структура организации определены, отдельные работники подобраны, но это еще не коллектив. У них нет опыта совместной деятельности, опыта реализации отношений «начальник-подчинен­ный», не определены направления взаимозависимости при выпол­нении производственных функций.

Психология коллектива на этой стадии — исполнительская, пре­обладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же ха­рактерно и для сложившегося коллектива, когда в него приходит но­вый начальник.

Стадия формированияпредполагает образование неформальных ма­лых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними им­пульсами, а также формируется общественное мнение коллектива.

Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп — процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значи­тельная дифференциация, особенно при наличии сильных нефор­мальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому задача руководителя на этой стадии — умелое распределение баланса сил между неформальны­ми группами (за счет выдаваемых заданий, стимулирования, инди­видуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям).

Западные специалисты рекомендуют для сплочения коллектива, особено на стадии его формирования, проводить совместные меро­приятия: спортивные, культурные.

Для стадии стабилизациихарактерно достижение состояния зре­лости коллектива. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы соци­альные нормы коллектива, сложилось общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воз­действиям.

Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного кол­лектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления.

Более высокая производительность возможна, если групповые нормы совпадают с официальными для данной организации. В про­тивном случае наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

В результате действия внешних и внутренних факторов (в эконо­мической ситуации, во внешней среде) коллектив может перейти в стадию стабилизации(совершенствования) или распада.

**1.2. Поведение личности в группах**

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персо­налом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени менеджеров тратится на груп­повые виды деятельности. Эффективность работы любого руково­дителя тесным образом связана с пониманием особенностей груп­повой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей груп­пой. Исследования последних лет пролили свет на некоторые из сил, действующих в группах и влияющих на рабочие показатели.

Большинство курсов по управлению персоналом излагают руко­водства относительно повышения эффективности групп. Сюда от­носятся такие вопросы, как: стиль лидерства; методы, используемые для решения проблем и выработки решений; процессы, которые помогают группе сосредоточить внимание на ее задаче и сгладить конфликты между членами группы. Эти вопросы являются наибо­лее важными для понимания темы, внесенной в заголовок раздела.

Перед тем как перейти к рассмотрению факторов, влияющих на эффективность работы менеджерских групп, попробуем перечислить по крайней мере большинство идей, положений, касающихся групп вообще, а не только групп, создаваемых для решения каких-либо проблем в организациях. И чтобы действительно уяснить, о каком сложном феномене идет речь, напомним классический эксперимент М. Шерифа, где было продемонстрировано неосознанное влияние, которое группа может оказывать на индивидуальное восприятие. Он поместил группу в темную комнату и попросил всех сосредоточить взгляд на световом пятне. Затем каждого члена группы по очереди попросили сказать, в каком направлении перемещался свет и на ка­кое расстояние он переместился. Хотя в действительности свет во­обще не перемещался, в индивидуальных ответах на этот вопрос бы­ло много различий. Однако, когда все по отдельности дали свои ответы, группа очень быстро пришла к согласию относительно на­правления и величины перемещения света, и было достигнуто груп­повое решение, хотя оно и отличалось во многих случаях от конк­ретных мнений, которые люди высказывали до этого.

Поведение отдельных людей может показаться весьма странным, особенно, если нет очевидного объяснения этому поведению, но по­ведение людей в группах может быть еще более странным. Итак:

1. Люди живут в группах в состоянии постоянной в заимозависи­мости.
2. Члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие  
   цели.
3. Группы имеют неодинаковые функции. Все они более или ме­нее специализированы. В действительности их специализация зави­сит от потребностей людей.
4. Индивиды участвуют по многих группах. Группа является есте­ственной и неизбежной частью жизни человека. Существуют посто­янные, временные и случайные группы.
5. Некоторые группы являются свободными. В них вступают по  
   желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет,  
   мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).
6. Рабочие группы могут быть формальными и неформальными.  
   Формальные группы характеризуются организованной структурой.  
   Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют  
   тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяе­мыми внешней средой, культурой. В неформальной группе сущест­вуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ро­лях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей —  
   результат взаимодействия внутри группы.

Всегда трудно воздействовать на нормы группы. Это легче де­  
лать изнутри и очень трудно выполнять извне, если только человек,  
который осуществляет это воздействие извне, не обладает доверием  
и уважением группы.

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заста­вить их соответствовать нормам группы (нормы поведения, речь,  
производительность, отношение к руководству, производству, сверх­  
урочной работе и т.п.).

Группы в целом порождают меньше идей, чем отдельные чле­  
ны группы, однако группадаетлучшие идеи: с лучшей проработкой,  
со всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за  
них.

Группы (как это ни странно) принимают более рискованные  
решения, чем отдельные члены группы. По всей вероятности, раз­  
вивается определенный тип «группового мышления», при котором  
группа ощущает себя неуязвимой. Эта тенденция стала известна как  
явление смещения риска.

Конфликт между группами и внутри группы — вполне естест­венное явление (мы и они, те, кто в группе и вне группы). Могут  
быть: личные конфликты, межличностные, конфликты принадлеж­ности, межгрупповые, социальные. Последствия конфликтов — об­разование подгрупп, удаление инакомыслящих членов, выбор «коз­ла отпущения», организационные изменения в группе, появление  
или смена руководителя, распад группы.

Понимание групп (и сил, которые формируют их и оказывают влияние) очень важно для налаживания эффективного управления.

Известно, что поведение личности — это реакция, направленная на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Целью поведения является изменение ситуации. Когда цель не до­стигнута и ситуацию изменить не удается, наступает новое состоя­ние, которое приводит к новым действиям.

Отметим вначале, что групповые цели, как и цели каждого инди­вида, не обязательно ясны и осознаны. Кроме того, подчеркнем, что общие цели не являются чисто формальными целями, навязанными организацией ее членам. Здесь мы пытаемся объяснить тот факт, что члены группы действительно преследуют общие цели независимо от того, предлагаются они организацией или нет. И третье — сходство личных целей еще недостаточно, чтобы дать группе общую цель.

Важен следующий результат наблюдений и экспериментов: цель, предложенная в группе одними членами, влияет на других. При на­личии этой цели другие вынуждены действовать в требуемом направ­лении. Индуктивная сила предложенной цели варьирует в зависи­мости от привлекательности группы для ее членов. Личность вовлекается в нее в той мере, в какой данная группа удовлетворяет, может быть случайно, его собственные потребности или стремления.

Цели, которым группа может служить в организации, могут быть различными: начиная от распределения работы, осуществления управления и контроля за работой для решения проблем и принятия решений, до поднятия чувства ответственности и причастности к де­лам. Некоторые группы могут возникать и для выполнения других, менее формальных задач.

**1.3. Модели поведения персонала в группе**

В этом разделе мы не ставим цель опреде­лить наилучший и универсальный способ руководства. Этому вопро­су посвящено огромное число работ в теории менеджмента. Мы рас­смотрим различные способы управления в зависимости от их эффективности в работе с группой. Мы увидим, что разные способы дают различные результаты, и попытаемся определить эффектив­ность каждого из них.

Директивная модель.Управляет один человек, руководитель (фор­мальный лидер). Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы.

Результаты функционирования этой модели:

Качество решения зависит от информации, которой обладает ру­ководитель, и от его способности правильно ее интерпретировать с целью выбора решения.

Решение должно быть доведено до сведения подчиненных в яс­ной, краткой форме.

Принятие решения зависит от авторитета руководителя, его спо­собности убеждать и тех санкций, которыми он располагает (поощ­рение и наказание). Принятие решения обусловлено самой ситуа­цией зависимости. Однако принятие решения не означает обязательно согласия с ним. В наши дни многие решения оспарива­ются. Большинство подчиненных не одобряет того, что им диктуют. Не одобряют решений даже те, кто ведет себя наиболее конформи­стски.

Последствия:

Директивная модель управления порождает отношения в форме звезды между подчиненными, взятыми по отдельности, и их началь­ником. Она способствует увеличению иерархических ступеней и пре­пятствует сотрудничеству. Вызывает необходимость в постоянном контроле. Этот стиль управления усиливает напряжение в группе и способствует тем самым возникновению неформальных групп.

Демократическая модель.Характерной чертой этой модели явля­ется активный обмен мнениями между начальником и его сотруд­никами, составляющими группу. Решения принимаются на собра­нии группы.

Результаты функционирования модели:

При этом типе управления увеличивается объем информации и облегчается принятие решения. Однако последнее осуществляется более медленно, чем при директивной модели. Данный тип управ­ления на практике вызывает большие трудности и поэтому предпо­лагает наличие особых качеств у руководителя (чувство личной бе­зопасности, способность понимания других, владение техникой проведения собрания и т.д.) и постепенную подготовку группы. Ру­ководитель и группа должны научиться общению между собой, что является далеко не простой задачей, как это может показаться на пер­вый взгляд.

Последствия:

Оценка долгосрочных результатов применения рассматриваемо­го типа управления —дело не простое. Мы не обладаем столь боль­шим опытом применения этой модели вотличие от большинства пе­редовых западных фирм. Тем не менее можно сделать вывод, что при таком способе управления моральное состояние группы и степень удовлетворения ее членов значительно выше, чем при директивном способе управления. Исследования показывают, что отдаленным по­следствием применения демократической модели может стать со­здание структуры группы в виде разветвленной сети.

Здесь лучше осуществляется самоконтроль. Боковые связи более часты и менее конфликтны.

Современное состояние управления требует от руководителя большей эмоциональной зрелости, большей проницательности, основанной на знании личности, групп и коллективов.

Несколько слов нужно сказать о так называемом попустительском стиле руководства, который (по выражению К.Левина) «оказался са­мым плохим во всех отношениях». Однако этот стиль находит свое применение в областях формирования навыков межличностных от­ношений в группах («training group») и отбора руководителей (тест социальной ситуации).

**2. Организационное поведение персонала и этика деловых отношений**

**2.1 Модели организационного поведения**

В одной и той же организационной среде разные люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой — он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, специалисты выделяют четыре модели организационного поведения человека.

Первая модель организационного поведения:преданный и дисциплинированный член организации. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.

Вторая модель организационного поведения: приспособленец. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с легкостью покинет фирму, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия или без особых угрызений совести продаст корпоративные секреты конкурентам. Приспособленцы — самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации.

Третья модель организационного поведения: оригинал. Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу. К этому типу относится много талантливых людей креативного (творческого) склада, способных генерировать новые идеи и оригинальные решения.

Четвертая модель: бунтарь. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением рождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Среди них также встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства. Так, в корпорации IBM принята специальная программа «Вольный сотрудник». Отобранные из числа отъявленных «бунтарей» вольные сотрудники (их в IBM насчитывается примерно 50 человек) получают полную свободу действий на пять лет с единственной целью — постоянно сотрясать систему организации сверху донизу.

**2.2. Этика деловых отношений**

Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяется в одну из сфер общественной жизни. Понятно, что этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Закономерности межличностных отношений - объективно существующие, важные связи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающие значительный отпечаток на его характер.

Одной из основных является закономерность неопределенности отклика или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия.

В отличие от внешнего, внутреннее вознаграждение - состояние, представляющее ценность для человека, привносимое самим человеком в результате каких-либо действий. Внутренним вознаграждением является чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения. Наряду с внешним вознаграждением оно также может служить побудителем к определенным действиям.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений, следует упомянуть о закономерности неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие - «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моделировании одежды, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т.е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;

- соответствие стиля конкретной ситуации;

- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);

- сопоставимость цветов в цветовой гамме;

- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Внешний облик делового человека - это первый шаг к успеху, поскольку его костюм для потенциального партнера служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно кичиться своим материальным достатком. На западе бизнесмены считают весьма неэтичным афишировать свое богатство

Основные правила риторики, описанные ниже, являются универсальными, т.е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Предварительная отработка навыков риторики может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией. Ими могут быть, например, выступление перед воображаемой аудиторией с предварительно заданной тематикой и составом слушателей; отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности; использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений и т.п.

Непосредственная подготовка к выступлению является весьма важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В этой связи следует помнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, и оно, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости - его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Следует помнить, что если регламентом и ситуацией не определены конкретные условия выступления, короткая и яркая речь.

**3. Пути совершенствования управления поведением персонала в**

**организации**

Рассмотрим организационные рекомендации, связанные с построением Организации (фирмы) и налаживанием ее работы. Они условно подразделяются на: структурные; связанные со стимулированием персонала; коммуникационные. Структурные рекомендации.

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим. При этом необходимо помнить, что в России сложные иностранные наименования могут произвести неблагоприятное впечатление на поставщиков, клиентов и сотрудников.

Если руководитель готовит своего потенциального преемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди, на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они ни сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

При добросовестном и преданном отношении к работе и фирме никто не позволит себе задерживаться надолго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Стремитесь ликвидировать совместительство, если это причиняет вред фирме. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

Избегайте кумовства - оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать как положено. Но и тогда, когда они работают хорошо, первая же ошибка послужит сигналом к халатности для остальных сотрудников. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать сплетен и излишнего освещения в коллективе личной жизни руководителя. Совет исключается, если в фирме работают одни родственники.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников организации: сокращение специального дорогого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефоны; запрещение найма штатных психологов или проведение психологических исследований для начальства; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но несимпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в организации.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников.

**Заключение**

В данной работе было проведено исследование управления поведения персонала в организации. Здесь были рассмотрены теория поведения личности, организационное поведение и этика деловых отношений, пути совершенствования управления поведением персонала.

Опыт развития бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства и сбыта.

Большинство предприятий находится в частной собственности, в результате чего происходит трансформация производственных отношений работодателя и наемного работника. Отсюда первоочередную важность для эффективного управления персоналом приобретает внедрение оптимальной системы внутрифирменных отношений, а также нематериального стимулирования труда, которое во многих ситуациях может быть действеннее, чем материальное. Следовательно, основной проблемой современного управления персоналом является формирование эффективной системы нематериального стимулирования труда и основ психологического гуманного управления работниками.

Исходя из современных проблем практике управления персоналом в России, следует выделить следующие: кризис мотивации; негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»; необходимость развития у современных работников, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей; применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника.

**Список использованных источников**

## Гришин, И.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе: учеб. пособие / И.В. Гришин – СПб.: Лениздат,2005 – 62с.

## Дип, С. С. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам: учеб. пособие / С. С. Дип - М.: Вече, 2003 - 534 с.

1. Заренок, Н.Н. Культура управления: учебник для вузов / Н.Н. Заренок - Минск: Высш. шк., 2004 – 345 с.

## Кравченко, А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение: учебник для вузов / А.И. Кравченко - М.: Наука, 2003-200 с.

## Кулиев, Т.А. Руководитель и коллектив: взаимодействие: учеб. пособие / Т.А. Кулиев - М.: Знание, 2003 – 78 с.

## Мескон, М. А. Основы менеджмента: учеб. пособие / М. А. Мескон - М.: Дело, 2005 - 76 с .

1. Шамкалов, Ф.И. Американский менеджмент: учебник для вузов / , Ф.И. Шамкалов - М.: Наука, 2006- 54 с.

## 

## 