

Министерство образования и наук Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова"

Институт экономики  
Кафедра менеджмента и маркетинга

Дисциплина: теория менеджмента

*Сообщение на тему:*  
**«Теории поведения человека в организации»**

Выполнила:  
Студентка 2 курса  
Института Экономики  
направление подготовки «Менеджмент»,  
Третьякова  
Марина Сергеевна  
Проверил:  
к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга  
Субачев А.А.

Кострома  
2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
Изучение основ теории поведения личности.....	3
Основные типы поведения человека в организации.....	6
Исследование основополагающих начал поведения человека .....	7
Исследование причин неэффективного поведения персонала .....	12
Подходы к управлению поведением сотрудников организации.....	13
Управление поведением людей в рабочем коллективе.....	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	17
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	18

## **ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация функционирует и существует только потому, что в ней есть люди. Именно работники создают и формируют её внутренний климат. В конечном итоге от них зависит то, чем является организация. На сегодняшний день человек стал самым важным ресурсом организации. Поэтому особенно внимательно нужно изучать теории поведения личности в организации.

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

## Изучение основ теории поведения личности

«Под поведением понимается совокупность действий и поступков людей, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин.» [1,427]

К ним относятся: интересы; мотивы; привычки (укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах); ситуация; отношение к ней в данный момент; собственное представление об окружении и своем месте в нем; задачи (чем яснее сотрудник перед началом работы себе их представляет, тем определеннее будет его поведение) и проч.

«Поведение человека - совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций.»<sup>1</sup>

Под личностью понимается:

- человек как субъект деятельности, носитель сознания и самосознания;
- система его взаимосвязанных, устойчивых, социально значимых качеств, позволяющих ему для достижения своих целей активно познавать и преобразовывать мир. Часть их являются врожденными (природными), часть - приобретенными (социальными).

«Личность - это целостная система, объединяющая в себе множество психосоциальных качеств, характеризующих конкретного человека (индивида). Главнейший признак личности - целостность. Она проявляется в устойчивой предрасположенности одинаково воспринимать и последовательно реагировать на меняющиеся ситуации, стимулирующие воздействия, ценности, мотивы, защиты, разные характеры и индивидуальные манеры поведения других.»

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 472 с.

Личностные качества (психические, психофизиологические, социально-психологические), присущие только конкретному человеку, определяют его склонности, мотивы и особенности поведения в разных ситуациях. Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими.

Основными качествами (элементами) личности считаются направленность, способности, психологический темперамент, характер. Эти качества находятся под влиянием следующих основных факторов:

Во-первых, индивидуальных особенностей людей (физического состояния, эмоций, интеллекта, взглядов, интересов).

Во-вторых, положения человека в окружении (статуса, социальной роли, прав, обязанностей, ответственности, информированности, перспектив продвижения и т. п.).

В-третьих, специфики отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами (в целом обстановку изменить всегда легче, чем личность).

В-четвертых, пола.

В-пятых, особенностей психических состояний, т. е. относительно продолжительных и устойчивых проявлений психики, присущих человеку. Такие состояния бывают:

- познавательными (любопытство, недоверчивость и проч.);
- эмоциональными (радость, грусть, злость, страх и т. п.);
- волевыми, позволяющими сознательно контролировать и управлять своей деятельностью (стойкость, целеустремленность, настойчивость, решительность и проч.).

Таким образом, при взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет.

Естественно, что на поведение человека оказывают большое влияние цели, которые он преследует, условия, в которых разворачиваются действия, его реальные возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает некоторой стабильностью и предсказуемостью, присущими ему особенностями.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности - особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности); способности могут быть общими, присущими в той или иной степени всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать);
- элементарными частными (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и пр.);
- сложными частными, в том числе профессиональными (к отдельным видам деятельности);
- специальными (ориентированными на организацию взаимодействия людей, управление ими, и конструктивными, т.е. направленными на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- направленностью (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов - интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
- психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым, специальным; стилем работы (форма воздействия, основывающаяся на знаниях, опыте, эмоциях) и динамикой психики (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);

психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода (возбуждение, апатия, депрессия и пр.).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

### **Основные типы поведения человека в организации**

У человека имеются две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения - принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, а с другой - может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию.

Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником,

может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфортного состояния.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно осложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

### **Исследование основополагающих начал поведения человека**

В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация - ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

«Мотивация является базовым процессом для управления поведением человека на рабочем месте. Мотивацию не следует отождествлять с поведением, так как одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами, более того, одни и те же мотивы по-разному будут действовать на разных людей.»<sup>2</sup>

Хотя причины поведения гораздо шире, чем их можно объяснить с помощью одной лишь только мотивации, ее значение трудно переоценить. Некоторые мотивы являются социальными табу, поэтому о них особенно трудно судить. Единой классификации мотивов не существует.

Как правило, мотивы разделяют на первичные (т.е. врожденные и обусловленные физиологией) и вторичные мотивы (т.е. социально обусловленные). Ряд мотивов легко отнести к первичным или вторичным, некоторые квалифицировать трудно. Поэтому делаются попытки ввести более сложное разделение мотивов, например, вводится понятие основного мотива. К нему относят такие мотивы, как мотив привязанности, который с одной стороны, связан с первичным сексуальным мотивом, а с другой стороны, со вторичным мотивом принадлежности, мотив любопытства, творчества и желания манипулировать.

К первичным мотивам относят жажду, голод, потребность в сне, избегание боли и теплового дискомфорта, секс и материнский инстинкт. Первичные мотивы в развитых странах в основном удовлетворены, и поэтому для проблемы трудовой мотивации они не столь критичны, как вторичные мотивы. Важно и то, что первичные мотивы для всех людей одинаковы, хотя степень их актуализации различна. Термин первичные не означает, что эти мотивы сильнее вторичных.

Вторичные мотивы наиболее интересны с точки зрения проблем трудовой мотивации. Чтобы относиться к категории вторичных мотивов, мотив должен быть приобретенным. Важно, что большинство вторичных мотивов человек может удовлетворить только через свое участие в организации, поэтому эти мотивы так важны для организационного поведения.

«Восприятие - процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную подсознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой. Поскольку восприятие во многом субъективный процесс, оно содержит в себе возможности полного или частичного искажения или потери информации. В результате восприятия могут возникнуть различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страха.»

На восприятие оказывают влияние следующие основные обстоятельства как объективного, так и субъективного

---

<sup>2</sup> Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. – 294 с.

характера:

- ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство (если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого на самом деле заслуживает, и наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле);
- глубина видения реальной ситуации (много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям и происходящим событиям, менее склонен их драматизировать или превозносить, чем тот, чей кругозор ограничен);
- личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта (доброжелательность, манера поведения, внешность, пол, возраст, национальность, должность, служебное положение и пр.); стереотипы и предрассудки присущие человеку.

На восприятие влияет также его избирательность (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое, а не как совокупность взаимосвязанных элементов), недостаточная структурированность (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом).

Восприятие часто осложняется непредсказуемостью поведения людей, которое зависит от многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе, неспособности правильно себя преподнести, ожиданий, чувств и т.п.). Оно влияет на поведение людей не непосредственно, а преломляясь через ценности, верования, принципы, уровень притязаний.

«К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совсем разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.»

Критериальная база любого человека складывается из следующих элементов:

- расположение к людям, событиям, процессам (проявляется в том, что человек ведет себя в соответствии с априорным положительным или отрицательным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку). Наиболее важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения — удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации;
- совокупность ценностей, разделяемых данным человеком (набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни, принимая решения и осуществляя действия путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений и процессов и окружающих его людей). Ценности обычно сформулированы в виде заповедей, утверждений, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Ценности бывают двух видов - относящиеся к цели жизни, желаемым результатам и относящиеся к средствам, используемым для достижения целей;
- верования, которых придерживается человек (устойчивые представления о явлении, процессе, человеке, которые люди используют при их восприятии). По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к различным характеристикам объекта. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей извне.
- принципы, которым человек следует в своем поведении (формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой ее проявления в виде определенных норм поведения, ограничений, реакции на явления, процессы, людей). Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Таким образом, необходимость тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия.

Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Кроме того, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Учет всех этих факторов может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а, следовательно, и к управлению его поведением.

На поведение работников организации влияют и внешние факторы. Среди них необходимо выделить следующие:

-круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями.

На практике выделяются: круг ближайшего общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг периодического общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации; круг эпизодического общения, охватывающий в потенциале всех сотрудников и личных знакомых.

-роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Роли, выполняемые человеком, различаются способом получения, направленностью, степенью определенности, формализации, эмоциональности. На ролевое поведение влияют: характер индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям;

-статус - оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным. Первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком. Второй - личностными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами).

### **Исследование причин неэффективного поведения персонала**

Практически в каждой организации возникают проблемы связанные с неэффективным (для предприятия) поведением сотрудников, т.е. пассивность персонала.

Если руководители не уделяют должного внимания управлению персоналом, высока вероятность того, что они столкнутся с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению организационного климата.

Разочарование в работе и, как следствие, низкая отдача обычно бывают вызваны следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подбиваются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

1. Растерянность. Здесь отмечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой. Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь, может только усилить стресс.

2. Раздражение. Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. При этом он стремится повысить производительность работы, преследуя две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны и подчеркнуть тем самым на этом фоне бездеятельность руководства.

3. Подсознательные надежды. Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

4. Разочарование. На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает поведение маленького ребенка: он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, в хорошем отношении со стороны других сотрудников, в своем авторитете.

5. Потеря готовности к сотрудничеству. Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии — не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

6. Заключительная стадия. Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства, накопившегося у коллектива.

По мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала.

### **Подходы к управлению поведением сотрудников организации**

Руководство организации может активно воздействовать на модификацию поведения человека.

Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов деятельности, создания условий для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Модификация поведения возможна не только посредством влияния на конкретную личность, но и с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного воздействия на личность и на внешнюю среду (эффективное управление группами людей, изменение установок межличностных отношений и т.д.).

Первый подход к решению данной проблемы - подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной

гарантии, что они будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключаящий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет:

- постановки общеорганизационных целей,
- поддержания в персонале ощущения его ценности,
- внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия,
- использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых.

Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

### **Управление поведением людей в рабочем коллективе**

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе в организации (и формальной, и неформальной) необходимо для обоснования специфических методов воздействия на нее.

Так, коллектив, образовавшийся давно, имеющий длительную историю становления и развития, несмотря на то, что состав лишь относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции. Соответственно для управления поведением людей в данном коллективе необходимо выявить традиции, устоявшиеся взгляды основной части коллектива, проанализировать их, решить, следует ли их поддерживать и развивать или с ними должно бороться. При этом необходимо выяснить, в какой период функционирования коллектива они сформировались: в том случае, если они установились в исторический период, неблагоприятный для коллектива, они могут быть более стойкими, чем традиции, установившиеся в иной по характеру исторический период.

Коллектив с коротким историческим путем (недавно созданный как новое организационное звено в структуре, объединенный с другим коллективом - полностью или частично переформированный и т.п.) обычно представляет собой довольно сложную и пеструю картину, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями их традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов. В данном случае следует познакомиться со всеми внесенными в новый коллектив традициями, привычками: одни следует поддержать и развивать, другие — предать забвению и, возможно, заняться созданием новых, объединяющих коллектив.

Взаимоотношения внутри коллектива и коллектива с руководителем могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного признака. Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому общение с женским коллективом (полностью или в основном) или отдельной его представительницей требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности его публичных выступлений (совещания, собрания и т.п.), а также личной беседы.

Однако можно извлечь и положительные моменты из пресловутой эмоциональности женщин: в силу именно этого качества женщины быстрее своих коллег другого пола отзовутся на достаточно эмоционально высказанную, доверительную просьбу руководителя выполнить дополнительную работу, помочь кому-либо. Коллективы, смешанные по полу, как правило, более продуктивны, менее конфликтны: причина этого - желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более выгодным образом.

Возрастная характеристика коллектива также влияет на эффективность действий, предпринимаемых руководителем, его отношения с подчиненными. Каждая возрастная группа, входящая в состав коллектива, имеет определенные отличия (так, с возрастом изменяется мотивационная сфера человека, накапливается опыт, формируются

навыки и умения, и в то же время - стереотипы, которые снижают скорость овладения новыми знаниями и навыками, определяют негативное отношение к нововведениям и т.п.).

При этом необходимо иметь в виду, что правилами возрастной психологии следует пользоваться осторожно: тот или иной конкретный человек может быть абсолютно не подвластен возрастным психологическим особенностям, сохраняя остроту восприятия в немолодом возрасте, или, наоборот, молодому человеку могут быть присущи характерные черты зрелой обдуманной оценки, анализа отношения к работе, свойственные человеку во второй половине жизни.

Для того чтобы изучить данную проблему, более детально, необходимо ознакомиться с основными базовыми понятиями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, определенные верования и мораль.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет.

В любой организации возникают проблемы связанные с неэффективным поведением сотрудников, т.е. пассивность персонала.

Если руководители не уделяют должного внимания управлению персоналом, высока вероятность того, что они столкнутся с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению организационного климата.

Поэтому, по мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Аширов Д.А.** [текст] Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. – с.360.
2. **Аширов Д.А.** [текст] Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. – с.322
3. **Аширов Д.А.** [текст] Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. – 294 с.
4. **Весенин В.Р.** [текст] Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
5. **Весенин В.Р.** [текст] Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 80 с.
6. **Весенин В.Р.** [текст] Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. - 418 с.
7. **Веснин В.Р.** [текст] Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
8. **Глухов В.В.** [текст] Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
9. **Доблаев В.Л.** [текст] Организационное поведение. – М.: Дело и сервис, 2006. – 62 с.
10. **Доблаев В.Л.** [текст] Организационное поведение. – М.: Дело и сервис, 2006. – 416 с.
11. **Кибанов А.Я.** [текст] Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
12. **Кибанов А.Я.** [текст] Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 472 с.