МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РФ

**СЕВЕРНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ**

**ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА**

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

на тему:

**«ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И НРАВСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ МОРАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ»**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Студент: Пахомова Ульяна Вячеславовна  Шифр: **МЗВ-061305**  Специальность: **«Менеджмент организаций»**  Курс: **4 (второе высшее)**  форма обучения: **заочное отделение**  Руководитель: Зайкова |

Архангельск – 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………….………….4

# **Глава 1. Личная эффективность: как руководить подчиненными**……………………………………………………………..…5

* 1. Информация как стимул в работе……………………………...…...5
  2. Мотивация вовремя……………………………………………...…..5
  3. Не за одну зарплату……………………………………………….....6
  4. Дисциплинарная ответственность………………………………….8

**Глава 2. Влияние стилей руководства на формирование положительного морально – психологического климата в коллективе**.......................................................................................................12

2.1. Понятие стиля руководства……………………………………………..12

2.2. Стиль и метод руководства…………………………………………......18

2.3. наиболее встречающиеся стили………………………………………...19

2.4. Морально-психологический климат коллектива……………………...24

2.5. Морально-психологический климат……………………………………25

2.6. Влияние мотивов деятельности………………………………………..30

2.7. Влияние стиля руководства на морально-психологический климат в коллективе………………………………………………………………….....31

**Глава 3 Моральное воздействие**……………………………………………...34

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….38

Список литературы………………………………………………………………39

# ВВЕДЕНИЕ

Потребность занять высокую позицию в группе обусловлена социальной природой человека. Именно поэтому зависимость социометрического статуса от групповой солидарности и внутригруппового контроля делает коллектив столь эффективным средством воспитания. Но не следует думать, что сила воспитательного воздействия коллектива безгранична и проявляется всегда и при любых обстоятельствах. Защитная функция неформальной и референтной группы, если ее оценка разойдется с оценкой товарищей нарушителя по труду, сведет на нет все усилия воспитателей и перечеркнет эффект морально-воспитательного воздействия руководителя и формальной организации. Вот почему так важно требование, чтобы руководитель был бы одновременно и неформальным лидером среди своих подчиненных. В этом случае он способен влиять на поведение коллектива и его членов самым непосредственным и эффективным способом.

Общительность, как личное и необходимое свойство руководителя.   
 Может ли быть руководителем человек, не являющийся личностью, не имеющий личных интересов, жизнь которого лишена другого (кроме работы) содержания, человек, не выносящий ни семейных, ни дружеских уз, рассматривающий внеурочное время лишь как вынужденный перерыв в работе? Можно ли возложить на него ответственность за руководство, за будущее фирмы, за сотрудников, осуществление чрезвычайно важных с общественно-политической точки зрения мероприятий в области организации.

# **Глава 1. Личная эффективность: как руководить подчиненными**

В идеологию корпоративной культуры заложены такие качества, как верность слову и взятым на себя обязательствам; без них просто невозможно представить ни экономические, ни личностные отношения. На Московской городской телефонной сети такие понятия, как "пунктуальность" и "дисциплина", прочно вошли в обиход с первых дней ее существования. Однако пределов для совершенства нет. Сегодняшний наш разговор о том, как сделать более результативным труд своих подчиненных.

**1.1. Информация как стимул в работе**

      Известный английский психолог Дж. Браун доказал, что отсутствие информации о результатах проделанной работы часто становится причиной инфантильного и некритического отношения к делу. "Многие ведущие психологи утверждают, — пишет он, — что человек над чем-нибудь работающий, в абсолютном большинстве случаев воспринимает информацию о состоянии своей работы как стимул. Рядом исследований подтверждено, что если своевременно сообщать исполнителю о результатах его труда, то они повышаются в среднем на 12—15%".  
      Нет ничего особенного в том, что почти все люди хотят знать, чего они достигают своей работой, поэтому развернутый годовой отчет всегда является хорошей мотивацией. От ясного представления сотрудников о том, что происходит в компании (с какими трудностями в течение года уже удалось справиться и что еще предстоит сделать), возрастает не только результативность труда, но и меняется отношение к работе.

**1.2. Мотивация вовремя**

     Любая награда, будь то денежная премия или благодарность, действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающую награждения деятельность от последовавшего реального поощрения. Помните старую пословицу: "Вдвойне дает тот, кто дает вовремя"? Каждый руководитель должен научиться своевременно выражать подчиненным свое одобрение. Приятные эмоции должны стать прямым следствием качественной и своевременно выполненной работы. Приурочивать награждение только к государственным праздникам или каким-то плановым мероприятиям — не лучший вариант. Если сотрудник хорошо отработал в августе, то в августе его и следует отметить, а не в канун Нового года. В праздники более естественно уделить внимание ветеранам или вспомнить о тех, кто заслуживает одобрения не какими-то яркими производственными достижениями, а, например, большой общественной работой.  
      Если за своевременностью поощрений надо следить, то своевременность наказаний такого пристального внимания обычно не требует: в отношении каких-то нарушений и нарушителей, меры, как правило, и так принимаются незамедлительно. Следует отметить, что фактор публичности в обоих случаях играет большую роль.

**1.3. Не за одну зарплату**

     Член-корреспондент Академии проблем социальной работы, профессор-консультант в области менеджмента Э.Е. Старобинский в одной из своих лекций приводит данные исследования, проводившегося на одном из крупных предприятий Москвы. "Одной из задач исследования было оценить формы морального воздействия на работников в производственном коллективе, — говорит он. — Вопросы анкет строились таким образом, чтобы четко зафиксировать уровень, на котором порицание или поощрение оказывает на данного работника наибольшее воздействие. Так, например, на вопрос - если по вашей вине вдруг произошло какое-то нарушение трудового процесса или производственной дисциплины, то где бы вы предпочли подвергнуться публичному осуждению? — ответы в процентном отношении разделились следующим образом: в бригаде — 77, 4%; в цехе — 18,3%; на общем собрании всех членов коллектива — 4, 3%. А на вопрос — где бы вы предпочли услышать общественное признание ваших трудовых достижений? — ответы в процентах распределились уже так: в бригаде — 5,4%; в цехе — 39,7% и на общем собрании предприятия — 54,9%".  
      Не нова истина, что человек трудится не только ради денег. Принадлежность к определенной группе, желание чувствовать себя частью сильного и влиятельного коллектива-семьи, моральное удовлетворение от того, что кто-то прислушивается к вашему мнению... — эти, в общем-то, эфемерные ценности значат для нас ничуть не меньше благ материальных. На Востоке (в Японии) принципы построения взаимодействия внутри такой микрочастицы общества, как семья, десятилетиями с успехом используются такими корпорациями-гигантами, как "Хитачи" и "Сони". Японские рабочие приучены действовать в условиях самомотивации и самостимулирования. Топ-менеджеры, посвящая почти все время планированию перспектив дальнейшего развития фирмы, в поддержании текущих процессов вынуждены в очень большой степени полагаться на добросовестность менеджеров среднего звена. Нет жесткого регламента обязанностей, все действуют как в семье — выполняется именно та работа, в которой есть наибольшая необходимость. А если вдруг случается брак, то ищут не виновного, а причину, поскольку всеми разделяется убеждение, что если виновного в браке подвергнуть остракизму, он легко может потерять мотивацию, а если он будет знать, что допустил ошибку, такая оплошность, скорее всего, больше не повторится.

# **1.4. Дисциплинарная ответственность**

Дисциплинарной является юридическая ответственность в порядке подчиненности по службе рабочих и служащих предприятий, учреждений и организаций всех форм собствен­ности за совершение проступков, связанных с трудовой де­ятельностью, если эти проступки в силу их относительно меньшей вредности не могут быть квалифицированы как административные правонарушения или преступления.

Как и другие виды ответственности, дисциплинарная наступает при наличии определен­ных условий и обстоятельств.

Прежде всего, дисциплинарная ответственность за эко­логические проступки может наступать в том порядке и тог­да, в каком и когда она предусматривается в нормативных правовых актах — Кодексе законов о труде, уставах, пра­вилах внутреннего трудового распорядка, иных актах как федерального, так и регионального уровня, а также в ло­кальных актах, принимаемых в организации.

В них могут предусматриваться экологические профес­сиональные обязанности и меры дисциплинарного воздей­ствия за их невыполнение — чаще всего это относится к работникам очистных и иных природоохранных цехов и ус­тановок, экологических служб предприятий, т. е. к лицам, непосредственно связанным с использованием и охраной природных ресурсов.

Однако дисциплинарные проступки в области охраны окружающей среды могут совершаться работниками и отно­сительно удаленными по характеру производственной дея­тельности от непосредственного природопользования — по­чти каждый работник в той или иной степени может уча­ствовать в обеспечении рационального природопользования путем потребления и экономии воды, тепла, электричества, отходов производства, промышленного и бытового мусора, охраны зеленых насаждений.

Дисциплинарная ответственность наступает за невыпол­нение мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов, за нарушение норма­тивов качества окружающей среды и требований законода­тельства. В отличие от административной и уголовной от­ветственности законченного перечня дисциплинарных про­ступков в области экологии не существует — их характер и содержание определяются характером и содержанием про­изводства и должностных обязанностей работника.

Дисциплинарная ответственность в области охраны окружающей среды нередко оказывается более эффективной, чем дру­гие виды ответственности. Это объясняется сравнительной простотой процедуры выявления проступка (докладная, слу­жебная записка) и наложения взыскания (после объяснения виновного издание приказа о замечании, выговоре, строгом выговоре или увольнении в соответствии со ст. 135 КЗоТ РФ). Не должна смущать и относительная легкость наказа­ния по сравнению с другими видами ответственности: глав­ное не тяжесть, а неотвратимость наказания.

Ухудшение экологической ситуации происходит в ос­новном от хозяйственной, производственной деятельности человека, поэтому именно в сфере промышленного, сельс­кохозяйственного и иного производства следует искать ос­новные причины антропогенного воздействия на окружаю­щую среду. Отсюда следует вывод: предупреждение загряз­нений на стадии производства является генеральным направ­лением профилактики экологических правонарушений. Надо учитывать также и более широкий резонанс и воспитатель­ное значение наложения дисциплинарных взысканий, о ко­торых, как правило, широко оповещаются и хорошо ин­формируются коллеги по работе.

Одним из видов дисциплинарного воздействия может служить депремирование, лишение иных средств поощре­ния; в современных условиях их набор достаточно широк и может служить хорошим рычагом воздействия на работника. Хотя в настоящее время меньше стали говорить о мораль­ных средствах воздействия, но и они продолжают оказы­вать свое влияние: уместно напомнить, что одним из фак­торов успешной работы заводов Форда было широкое ис­пользование моральных рычагов повышения ответственнос­ти работников за дела подразделения, завода, фирмы путем систематического информирования об их состоянии, поздрав­ления с производственными достижениями, производствен­ными и личными юбилеями, семейными праздниками и тор­жествами.

Потенциал применения дисциплинарной ответственности в области охраны окружаю­щей среды используется недостаточно. По­чему?

В общественном мнении существует стереотип о ее не­эффективности в этой области — принято считать наиболее подходящей для злостных загрязнителей уголовную ответ­ственность. Можно согласиться с тем, что для злостных на­рушителей наиболее подходящей действительно является уголовная ответственность, однако большинство субъектов экологических правонарушений не являются злостными и потому не могут считаться общественно опасными.

Отсутствует статистика наложения дисциплинарных взысканий, поэтому трудно определять ее динамику, эф­фективность воздействия, связь с количеством и качеством загрязнений окружающей среды. Да и сама описываемая сфера общественных отношений не часто вызывает такую озабоченность собственника предприятия, чтобы обусловить систематическое применение дисциплинарной ответствен­ности за экологические проступки.

В связи с этим встает вопрос о степени воздействия го­сударственных природоохранных органов на дисциплинар­ную практику организаций, которые стали самостоятель­ными в ведении своей хозяйственной деятельности и нала­живании и организации своей внутренней работы. Однако эта самостоятельность предпринимательской деятельности от общества является сравнительно относительной, и преж­де всего в области экологии. Согласно п. 3 ст. 209 ГК РФ, владение, пользование и распоряжение природными ресур­сами в той мере, в какой их оборот допускается законом, осуществляется их собственником свободно, если это не наносит ущерба окружающей среде и не нарушает прав и законных интересов других лиц.

Таким образом, владелец предприятия, отвечая перед обществом за экологическое состояние своего предприятия и его воздействие на окружающую среду, обязан обеспечи­вать экологический правопорядок на предприятии, всеми доступными и законными средствами реагировать на соот­ветствующие обращения государственных органов.

**Глава 2 Влияние стилей руководства на формирование положительного морально – психологического климата в коллективе**

**2.1 Понятие стиля руководства**

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в тех сферах человеческого общества:

- политической - необходимость установления и поддержания порядка в группах;

- экономической - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;

- оборонительной - защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды - это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

При рассмотрении развития теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

I период - древний период. Был наиболее длительным - начиная с 9-7 тыс.лет до н.э., примерно до XYIII века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

II период - индустриальный период (1776-1890). [19; С 9].

III период - период систематизации (1856-1960) [19; С 9].

С момента появления науки управления, эволюция ее, как самостоятельной дисциплины, является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен - новых научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах - таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный подходы. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это - школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления. Три других подхода, также имеющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении. Общая картина эволюции управления как науки может быть, процесс развития науки об управлении не является плавным и безболезненным, лишенным внутренних противоречий. Эти противоречия, прежде всего, связанны с эволюционным процессом. Он непрерывен и выступает как своеобразный вектор всех социально-политических, производственных, экономических и иных изменений общества. Поэтому некоторые подходы школ управления в результате эволюции изменяются, другие подходы, становятся не актуальны, на данном этапе развития общества, а третьи начинают интенсивно развиваться в соответствии с требованиями производства и общества.

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были братья Ф. И Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тэйлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления. В своих работах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) Ф. Тэйлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Главная заслуга Ф. Тэйлора состоит в том, что он как основатель школы «Научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих, разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, - «научного менеджмента», «классическая» и «традиционная». Разновидностью классической школы управления является «Административная школа» (1920-1950 гг.). Она занималась изучением вопросов роли и функции менеджера. Одним из пионеров этой школы был А. Файоль(1841-1925 гг.) и его последователи: Л. Урвик, Д. Муик, Э. Геймс, О. Шелдас, Л. Аллен и др. А. Файоль разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Второе направление - это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолю, это - следующие принципы:

- Разделение труда

- Полномочия и ответственность

- Дисциплина

- Единоначалие

- Единство распорядительства

- Подчиненность личных интересов общим

- Вознаграждение персонала

- Централизация

- Скалярная цепь (принцип иерархии в руководстве)

- Порядок

- Справедливость

- Стабильность рабочего места для персонала

- Инициатива

- Корпоративный дух

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затрудняло ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось его важной категории факторов работы организации - собственно психологическим, поведенческим.

Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовался появлением школы «человеческих отношений» (1930-1950гг.); подход с точки зрения науки о поведении.

Принципиальная переориентация исследований изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации - все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора. В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями школы «количественных методов в управлении» (1950 г. - по настоящее время).

Появление данной школы - следствие применения математики и компьютеров в управлении. Кроме того, как справедливо отмечается «…именно количественная школа … стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики - областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления - к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе».

Все рассмотренные нами выше школы управления сформировали определенные методы и стили руководства. Слово «стиль» греческого происхождения, означает стержень или почерк. Отсюда можно считать, что стиль руководства - это своего рода «почерк» в действиях менеджера. Более полное определение стиля руководства: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль - это система постоянно применяемых методов руководства.

**2.2. Стиль и метод руководства**

Стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками. Выделяют следующие типы руководителей, которые естественно, носят сугубо условный характер:

- демократ;

- диктатор;

- пессимист;

- организатор;

- манипулятор.

Как видно, стиль руководства - явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. В связи с изучением стилей работы иногда ставят вопрос о том, а стоит ли поощрять различия в стилях работы, не лучше ли (и не проще ли) добиваться выработки единого стиля управленческой деятельности в одной организации и даже во всех организациях. Ответ дает сама практика управления организациями, которая требует разных стилей руководства (при их общих базовых особенностях) в разных отраслях, в разных условиях и на разных этапах развития предприятий. Заметим, что важнейшим элементом современного стиля деятельности является именно умение менять стиль работы в зависимости от актуальных требований момента.

В руководстве подчиненными нет абсолютных истин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально, поэтому существует большое множество разновидностей стилей управленческой деятельности.

**2.3. Наиболее встречающиеся стили.**

1. Авторитарный стиль, характерной особенностью которого является единоначалие в любых делах, больших и малых. Этот стиль исключает какое бы то ни было участие подчиненных руководителю работников в управлении, их инициативность и самостоятельность.

2. Коллегиальный стиль. Девиз руководителя - коллективиста можно сформулировать так: «Моя точка зрения - одна из возможных» [17; С417]. Психологической же предпосылкой этого стиля является способность работника воспринимать, понимать, принимать и использовать в деле точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным.

3. Дипломатический, основанный на способности руководителя к такой интеллектуальной гибкости, которая обеспечивает быструю перестройку им тактики и стратегии своей деятельности в соответствии с требованиями изменяющихся условий. Этот стиль в своих крайних отрицательных проявлениях граничит, однако, с изворотливостью и демагогией, с утверждением в правах правила: просунуть хвост там, где голова не лезет.

4. Либеральный стиль, состоящий в предоставлении подчиненным полной свободы действий в границах заданного направления деятельности. Такой стиль, правда, может приводить к формированию у того, кто его реализует, привычки работать по принципу «само собой сделается».

5. Авральный стиль, в соответствии с которым работа осуществляется по правилу «давай, давай, потом разберемся». Этот стиль обеспечивает быструю мобилизацию всех необходимых ресурсов трудового коллектива на решение краткосрочных задач. Но при частом использовании такого стиля дестабилизируется нормальная деятельность трудовых коллективов и, в конечном счете, приводит к существенному понижению производительности труда.

6. Деловой стиль в принципе противоположен авральному. Деловой стиль - это стиль действия в оптимальном режиме. Руководители, умеющие трудиться по-деловому, за одно и то же время выполняют намного больший объем работы, чем другие. Никакой опасности в деловом стиле нет, если руководитель постоянно контролирует свои действия по критериям общественной необходимости, социальной приемлемости и безопасности осуществляемых работ.

7. Конструктивный стиль. Его главная особенность - поиск и создание условий для полезных преобразований всего, с чем люди постоянно имеют дело на работе. Рыночный смысл конструктивного стиля состоит в том, что он обеспечивает создание конкурентоспособных товаров и услуг. В своих высших проявлениях этот стиль нацелен на превращение вредного в полезное.

8. Документальный стиль, складывающийся у работника на основе веры в то, что «хорошая бумага» (правильно составленный документ) сама дело сделает. Строго говоря, в позитивном смысле это вовсе и не стиль руководства, а лишь выражение неспособности или нежелание руководителя эффективно вести управленческий процесс.

9. Компромиссный стиль. Его основу составляет способность руководителя, уступая лицам с различными интересами, добиваться достижения поставленных целей. Этот стиль очень эффективен в ситуациях, когда требуется погасить неделовой конфликт и повернуть людей от выяснения отношений к полезной работе. Однако его частое применение угрожает руководителю наработкой привычки все проблемы решать в ключе компромисса, что может привести к замене принципиальности.

10. Демонстрационный стиль хорошо работает как средство возбуждения чувства соперничества, без которого никакое эффективное соревнование работников невозможно. Однако применение этого стиля таит в себе опасность превращения деятельности для демонстрации успехов людей в то, что называют «показухой».

На практике эти стили в чистом виде в работе руководителей встречаются крайне редко. Скорее их следует отнести к элементам составляющим тому, что мы называем стилевой структурой деятельности работника.

Наиболее распространенными и универсальными на практике считают выделенные немецким психологом К. Левиным три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный). Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. Рассмотрим эти стили подробней.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а так же слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Изменение дисциплинарных мер вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные вопросы.

Попустительскому (либеральному) стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

Отметим, что наиболее эффективным считается демократический стиль управления. Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Многолетние наблюдения показывают, что предпочтение следует отдавать разумному сочетанию стилей руководства. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

**2.4. Морально-психологический климат коллектива**

Треть сознательной жизни человека проходит на производстве. И то, в каких условиях протекает трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимоотношения, оказывает огромное влияние на результаты труда, количество и качество производимой продукции и даже - много шире - на всю жизнь человека.

В последние годы происходят большие социальные перемены в обществе и на производстве, а в сознании людей значительные и радикальные психологические процессы.

Природа этих процессов не стихийна, и возникли они не случайно. Вся предшествующая история экономического и социального развития нашего общества, история становления человека - труженика подготовила почву и создала условия для использования психологической науки в качестве мощного средства активизации человеческого фактора во всех областях производственной и духовной деятельности.

Одно из важнейших направлений повышения эффективности роли и значения человеческого фактора в условиях современного производства лежит в сфере оптимизации управления морально - психологическим климатом трудового коллектива.

**2.5. Морально-психологический климат**

Морально-психологический климат (МПК) - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций. Понятие «ценностные ориентации», широко применяемое в социальной психологии, выражает положительную или отрицательную значимость для человека разнообразных предметов и явлений окружающей его действительности. В ценностных ориентациях заключена внутренняя основа отношений человека к различным ценностям материального, морального, политического и духовного порядка.

Вполне естественно предположить, что именно ценностные ориентации определяют состояние морально-психологического климата в коллективе. Это вытекает из предложенного выше определения коллектива, в основе которого лежит представление о ценностно-ориентационном единстве его членов. Логика данной закономерности состоит в том, что если достигнута достаточно высокая степень единства ценностных ориентаций членов того или иного коллектива, то тем самым исключены условия для формирования отрицательного морально-психологического климата. Там, где такое ценностно-ориентационное единство не достигнуто и в человеческих отношениях преобладают индивидуальные, личностные ценности, а тем более эгоистические интересы, в коллективе всегда будет сохраняться почва для развития отрицательного морально-психологического климата.

Важнейшая особенность морально-психологического климата в том, что он дает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как аккумулирует в себе в конечном итоге взаимодействие всех факторов и компонентов внутриколлективной жизни: самочувствия и деятельности, руководства и лидерства, и др. В первую очередь на состоянии климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства в частности. Любое действие руководителя или члена коллектива, особенно действие отрицательного характера, прежде всего, сказывается на состоянии морально-психологического климата, деформирует его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает морально-психологический климат.

Морально-психологический климат - один не только из наиболее подвижных, но и из наиболее значимых компонентов в структуре социально-психологических условий и важнейших факторов всей жизнедеятельности трудового коллектива. Высокая значимость МПК обусловлена, прежде всего, тем, что он отражает господствующее внутреннее состояние трудового коллектива, его психологическую атмосферу. А поскольку трудовая деятельность занимает в нашей жизни важнейшее место и совершается через участие каждого в совместной работе трудового коллектива, то и характеристики утвердившегося в данном коллективе морально-психологического климата представляют собой значимую социально-психологическую составляющую образа жизни каждой личности.

Процесс формирования личности всегда длителен, сложен, требует коллективных усилий. Его эффективность зависит от многих факторов, таких, как уровень развития коллектива, личность руководителя (его профессионализм, опыт, социальные установки, нравственные качества) и др. Среди этих факторов на одно из первых мест надо поставить морально-психологический климат, который не только формирует непосредственное отношение окружающих к тому или иному человеку, не только дает оценку его деятельности, но и является своеобразным механизмом обратной связи, который через нравственно-психологическую атмосферу оказывает огромное воздействие на каждого члена трудового коллектива. Морально-психологический климат влияет на процесс реализации разнообразных отношений в коллективе, которые, в конечном счете, приводят к тем или иным изменениям в психологическом состоянии каждого его члена.

Но, как указывает в своих работах профессор Б.Д. Парыгин, морально-психологический климат коллектива - не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Общность - мощный фактор умножения, значительного усилия психического настроя его членов.

Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, морально-психологический климат может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, действовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производственным и нравственным потерям. Эффект воздействия может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым. Значения, определяющие состояние климата, поляры. В них отсутствуют полутона, которые позволили бы сделать плавный переход от положительного к отрицательному, от благополучного к отрицательному. Это происходит потому, что морально-психологический климат, прежде всего, выражается в различного рода эмоциональных проявлениях, в эмоциональном оценивании существующих отношений. О состоянии климата можно узнать, прежде всего, по тем эмоциональным оценкам, которые дают различным явлениям, происходящим в коллективе, его члены. А на уровне эмоций всегда решается «нравится - не нравится», «приятно - неприятно», «доставляет удовольствие - не доставляет удовольствия». На эмоциональном уровне именно такие полярные определения значимы для человека.

По существу, морально-психологический климат - интегральный показатель уровня развития трудового коллектива. Это закономерность находит отражение и в содержании предложенных выше определений климата и коллектива, фундаментальной основой которых служат ценностные ориентации составляющих его людей. Достижение определенного уровня единства именно в этой области - это одновременно и цель на пути становления коллектива, и показатель состояния его морально-психологического климата. Ясное понимание и принятие членами коллектива его основных целей и задач, достаточная гибкость в выборе средств и способов их достижения характеризуют высокий уровень развития коллектива. Эти же показатели служат основой формирования положительного морально-психологического климата.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоянием морально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем морально-психологический климат. Однако эта зависимость носит односторонний характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный морально-психологический климат, но и невысокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблагоприятным морально-психологическим климатом. Вполне благоприятный морально-психологический климат, например, в функциональной группе может сложиться за счет определенного подбора людей, симпатизирующих друг другу, людей с одинаковыми интересами, близкими устремлениями и т.д. Но в таких группах, как правило, остаются в стороне интересы производства, коллектива, общества. Единство таких групп достигается не на деловой, не на принципиальной основе, а это четкий критерий весьма невысокого уровня развития данного подразделения (группы).

**2.6. Влияние мотивов деятельности**

Так же на морально-психологический климат влияют мотивы деятельности, под которыми следует понимать психологические причины, определяющие целенаправленные действия человека. Так мотивами могут выступать потребности и интересы, убеждения и стремления, идеалы и установки, эмоции и влечения. Естественно, каждый человек обладает своим, индивидуальным набором мотивов, который определяет в целом направленность его личности, в том числе и в области трудовой деятельности.

Формирование единства мотивации у членов коллектива и должно стать важнейшей задачей руководства.

Положительный морально-психологический климат не является продуктом спонтанного развития группы, не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности.

**2.7. Влияние стиля руководства на морально-**

**психологический климат в коллективе**

Важнейшая роль в формировании морально-психологического климата отводится руководителю организации или подразделения. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе.

Рассмотрим влияние на психологический климат в коллективе на примере трех классических стилях руководства.

Авторитарный стиль (единоличный, волевой, директивный). Для «директивного» лидера подчиненные ему люди - только исполнители. Руководитель с таким стилем руководства подавляет у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу. Если она возникает, то тут же подавляется руководителем. Часто поведение такого руководителя характеризуется высокомерием по отношению к работникам, неуважение к личности подчиненного, преследование за критику и т. д. Все эти факторы в совокупности приводят к созданию отрицательного морально-психологического климата внутри рабочих групп. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Некоторые из исполнителей стараются перенять стиль своего руководителя в отношениях с коллегами, заискивают перед начальством. Другие стараются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию. Руководитель - автократ полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказание, угрозы, давление. Понятно, что сотрудники относятся к такому руководителю негативно. В результате в коллективе формируется неблагоприятный морально-психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными и вспыльчивыми, т.е. создается почва для конфликтов. Изменение дисциплинарных мер вызывает в человеке страх и злость, формируется отрицательная мотивация к труду. Исполнители боятся задавать вопросы руководителю-автократу, так как боятся услышать в свой адрес нелицеприятные замечания и нарекания.

При данном стиле руководства среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому большинство людей требуется принуждать различными методами, вплоть до наказаний, к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Демократический стиль дает возможность почувствовать подчиненным свою причастность к решению производственных задач, проявить инициативу. Организации, в которых доминирует демократический стиль руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Свои отношения с подчиненными он строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно оказывают своему начальнику посильную помощь. Все это сплачивает коллектив. Руководитель-демократ старается создать внутри рабочих групп нормальный психологический климат, основанный на доверии, доброжелательности и взаимопомощи.

Такой стиль руководства способствует повышению производительности, дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность трудом и своим положением. Его применение снижает прогулы, травмы, текучесть, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю.

Либеральный стиль, его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для работы (обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает), определяет ее правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Подчиненные, избавленные от тотального контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных полномочий, пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Таким образом, принуждение уступает место убеждению, строит контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии», облегчает естественное применение новых методов руководства.

Мы рассмотрели, как стили руководства влияют на морально-психологический климат коллектива. Поэтому, рационально действующий руководитель будет стараться поддерживать разумный баланс власти. Используемая им власть должна быть необходимой и достаточной для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, и не провоцировать их на проявление непокорности.

**Глава 3 Моральное воздействие**

Моральным воздействием на право является правотворчество народа: общественное мнение может при определенных условиях оказывать свое воздействие на формирование новых юридических норм. Большинство норм содержит нравственные оценки поведения, способствующие укреплению законности, дисциплины, правопорядка и соблюдению всеми гражданами их обязанностей, без которых демократическое, правовое государство невозможно.

Влияние норм морали на правореализационную деятельность:

а)         нормы  права оцениваются гражданином, реализующим их, с точки зрения морали. Даже технические, организационные правила, не несущие моральной нагрузки (например, предусмотренная законом форма декларации о доходах), имеют определенный выход на нормы морали;

б)         нормы права, толкуются должностным лицом, осуществляющим правоприменительную деятельность, в соответствии с нормами морали, господствующими в обществе. Особенно это относится к тем нормам права, которые содержат в своем тексте оценочные понятия. Их невозможно понять и применить без обращения к нормам морали. Так, справедливое, обоснованное и законное судебное решение о клевете, оскорблении, хулиганстве, половых преступлениях во многом зависит от учета моральных норм, действующих в обществе;

в)         правоприменительный процесс, включая его последнюю стадию принятие правоприменительного акта, осуществляется с учетом норм морали.

Нормы права воздействуют на нормы морали:

а)         нормы права содействуют утверждению прогрессивных моральных представлений. Например, ст.21 Конституции Украины утверждает гуманистические начала справедливости: «Все люди свободны и равны в своем достоинстве и правах»;

б)       нормы права выкупают в качестве средства охраны и защиты норм морали. Так, статьи Гражданского кодекса направлены на защиту и охрану таких моральных ценностей, как доброе имя, незапятнанная репутация, честь, достоинство.

Можно сделать обусловленный вывод мораль и право теснейшим образом взаимосвязаны, и взаимодействуют друг с другом. И если в обществе деградируют нравственные устои жизни, то право обесценивается и повсеместно превращается в свою противоположность. Применительно к современным реалиям справедливо будет заметить недостаток нравственности не может быть заменен хорошим законодательством, судом, администрацией. Без нормального духовно-нравственного развития людей нет правильной политико-правовой государственной жизни. Подлинно эффективным может стать лишь такое право, которое прочно опирается на нормы общественной морали, соответствует нравственным представлениям общества. При всей относительности нравственных норм идеалов, оценок истинно прогрессивным может считаться лишь тот кодекс (уголовный гражданский, административный или иной), который вбирает в себя общечеловеческую сущность морали. В настоящее время критерием любого закона должно быть признано его соответствие положениям международного права, которое, в свою очередь, все больше и больше отражает общечеловеческие ценности гуманизм, справедливость, милосердие, уважение естественных прав человека, его гражданских и политические свобод.

Анализируя соотношение права и морали, можно заключить, что выполнение правовых норм в значительной мере обуславливаются тем, в какой мере они соответствуют требованиям морали. Нормы права не должны противоречить положительным устоям общества. Вместе с тем требования общественной морали непременно учитываются государственными органами при разработке нормативных актов государства.

Воздействуя на правовую жизнь общества, мораль способствует укреплению общественного порядка. Служебная функция морали во взаимодействии с правом выражается в том, что мораль возвышает качество правового и в целом всего общественного порядка. Это можно проследить на действии правового положения “Все, что не запрещено законом –разрешено” в регулировании общественного порядка.  Реализацию этого принципа нельзя понимать абсолютно, в том смысле, что человек должен руководствоваться лишь названным принципом. В сознании индивида есть такие факторы, как ответственность, совесть, честь, достоинство, долг, которые проникают в правосознание лица, взаимодействуют с ним, корректируют его правовое поведение. В  условиях становления рынка в нашей стране совершенствуется правовая основа частной собственности, договорных отношений. Частный интерес, предпринимательская инициатива, прибыль все больше обретают приоритетное значение. Утверждается и совершенствуется предпринимательская этика. Среди принципов, исповедуемых в предпринимательской деятельности, важное место занимает суждение: “Прибыль выше всего, но честь выше прибыли”. В этом суждении находит выражение моральное сознание цивилизованного предпринимателя.

Право  должно способствовать утверждению идеалов добра и справедливости в обществе. Судебные и другие правоприменительные органы обращаются при определении юридических мер к моральным нормам, а некоторые правовые нормы непосредственно закрепляют моральные нормы, усиливая их юридическими санкциями. Через право осуществляется охрана моральных норм и нравственных устоев.

Эффективность правовых норм, их исполнение во многом обусловливается тем, насколько они соответствуют требованиям морали. Чтобы правовые нормы работали, они, по крайней мере, недолжны противоречить правилам морали. Право в целом должно соответствовать моральным взглядам общества.

Всякое нарушение норм права является аморальным поступком, но не всякое нарушение моральных норм является противоправным деянием. В некоторых случаях право способствует избавлению общества от устаревших моральных догм.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новое - это хорошо забытое старое. И незачем было бы повторять всем известные истины, если бы в самое последнее время, как говорится, эксперты не зафиксировали обвальное возвращение российских компаний к методам **морального стимулирования**. Причем это возвращение наблюдается не в госорганах, которым, казалось бы, сам бог и генетическая память о грамотах и досках почета велели, а - в коммерческих, продвинутых, вполне капиталистических и по содержанию, и по форме структурах.

Именно «**неденежные» методы мотивации персонала** начинают работать в заскучавших коллективах. Нематериальное стимулирование становится все более популярным: западные стандарты корпоративной этики, включающие множество мер, направленных на повышение сплоченности коллектива, удовлетворенности сотрудников своей работой пришли и к нам. Управленческий персонал фирм высокого уровня проникся пониманием роли личности и степени ее довольства если не в истории, то, по меньшей мере, в получении прибыли.

Кадровые службы придумали разнообразные эффективные способы **неденежного "оживления" сотрудников:** публичное чествование в связи с днем рождения, спортивные соревнования или корпоративные праздники с учетом пожеланий персонала, официальное поздравление сотрудника по поводу увеличения его трудового стажа еще на один год, грамотно организованная адаптация новых сотрудников и даже привлечение сотрудников к разработке стратегии развития компании. Одни методы требуют небольших материальных затрат, другие же можно использовать, вообще не прибегая к финансовым вложениям.

К методам **нематериальной стимуляции** имеет смысл отнестись серьезно, если предприятие заинтересовано в удержании ценных сотрудников, в их стопроцентной отдаче. В этом случае стоит сделать все возможное, чтобы они постоянно ощущали свою индивидуальную значимость для организации.

## Список литературы

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психология для менеджера – М., 1994
2. Вернер Зигерт, Лючия Ланг. Руководитель без конфликтов. М., 1990
3. Кнорринг В.И. Искусство управления.
4. http://www.mgts.ru/menu.html?ID\_DOC=3531
5. http://lektor5.narod.ru/eco/discip.htm
6. http://know.su/legislation-right/00308/?page=18
7. http://www.treningoff.ru/text/202/26/