СОДЕРЖАНИЕ.

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………….....…3

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

1. Понятие коллектива………………..…………………………………….......5
2. Морально-психологический климат и структура
 рабочего коллектива ………..…………………………………….....10
3. Факторы, влияющие на психологический климат
 коллектива………...………………………………………………….14

 3.1 Стили руководства……………………..………….…...…...........21

## 4. Понятие и классификация конфликтов…………………....……………….25

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

**Анализ морально-психологического климата на примере коллектива предприятия МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА».**

1. Общие сведения о

 МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА»..……………………...………………..…..29

1. Оценка морально-психологического климата
МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА» ..…………………...……………………...33
2. Рекомендации по улучшению морально- психологического климата
МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА»…..…………………...………………..…..35

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………...……..37

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…………………………………………..…..39

# ВВЕДЕНИЕ.

Сегодняшняя жизнь, создающая множество экономических и психологических трудностей, требует от человека всех его нравственных и физических резервов для того, чтобы адаптироваться в новых условиях, и не просто выжить, и победить – прежде всего, себя, а затем обстоятельства.

Рынок поставил организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. В связи с этим развитие социальной среды организации, вопросы управления персоналом- занимают немаловажную роль. Эту среду образует персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через выполнение обязанностей в данной организации. Одна из главных задач социального развития организации это создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом. Конфликты, возникающие в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, безусловно, выполняют дестабилизирующую роль в коллективе.

В современной системе управления проблеме эффективного взаимодействия человека и организационного окружения уделяется недостаточное внимание. Так как решение этой проблемы способствует успешному выживанию организации в долгосрочной перспективе и в динамично меняющемся окружении.

Цель данной курсовой работы в том, чтобы показать, как образуется морально-психологический климат в коллективе организации, из чего он состоит и как влияет на результаты деятельности предприятия.

Достижение цели курсовой работы требовало решения таких задач как: раскрытие понятия коллектива, теоретической стороны морально-психологического климата; исследования структуры рабочего коллектива, так же рассмотр факторов, влияющих на морально-психологический климат; описания классификаций конфликтов и проведения анализа конфликтной ситуации на предприятии.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

# 1. Понятие трудового коллектива.

*Трудовой коллектив* – группа трудящихся людей, объединённых общей работой, интересами и целями.[[1]](#footnote-1)

Коллектив является одним из видов малой группы. Малые группы могут быть разными по величине; по характеру и структуре отношений, существующих между их членами; по индивидуальному составу; по особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками межличностных отношений; по целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный – композицией.

Структуру межличностного общения, или обмена деловой и личностной информацией, именуют *каналами коммуникаций*, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – *психологическим климатом группы*.

Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют *групповыми нормами*.

Все перечисленные характеристики представляют собой основные параметры, по которым выделяют, разделяют и изучают малые группы.

Малые группы, в зависимости от их структуры, особенностей и рода деятельности, различают по видам (*Рисунок 1*).



*Рисунок 1 «Виды малых групп»*

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность,
ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, их порядочности и уважении
друг к другу.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами, иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству. Как группа, давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе.
Такие отношения можно назвать *коллективистскими.*

Коллективистские отношения определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информативности.

Под *нравственностью* понимается построение внутриколлективных и внеколлективных отношений на нормах и ценностях общечеловеческой морали.

*Ответственность* трактуется как добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет. Ответственность также проявляется в том, что члены коллектива свои слова подтверждают делом, требовательны к себе и друг другу, объективно оценивают свои успехи и неудачи, никогда не бросают начатое дело на полпути, сознательно подчиняются дисциплине, интересы других людей ставят не ниже своих собственных, по-хозяйски относятся к общественному добру.[[2]](#footnote-2) Под *открытостью* коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. На практике открытость коллектива проявляется в оказании разносторонней помощи другим коллективам, не членам коллектива. Открытость является одной из важнейших характеристик, по которой можно отличить коллектив от внешне похожих на него социальных объединений.

Понятие *коллективизма* включает в себя постоянную заботу членов коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разобщает, разрушает коллектив.

Коллективизм – это также развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если задеты интересы коллектива.
В таком коллективе все важные вопросы решаются сообща и, по возможности, при общем согласии.

Для подлинно коллективистских отношений характерна *контактность*. Под ней понимаются хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива, включающие внимание друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие взаимоотношения обеспечивают в коллективе благоприятный психологический климат, спокойную и дружелюбную обстановку.

*Организованность* проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива, в бесконфликтном распределении обязанностей между ними, в хорошей взаимозаменяемости. Организованность – это также способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.

Одним из условий успешной работы коллектива и установления доверительных взаимоотношений является хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в коллективе. Это знание называется *информированностью*. Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

*Эффективность* понимается как успешность решения коллективом всех имеющихся у него задач. Одним из важнейших показателей эффективности высокоразвитого коллектива является «сверхаддитивный» эффект. Он представляет собой способность коллектива как целого добиваться результатов в работе гораздо более высоких, чем это может сделать такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга, не объединенных системой описанных отношений.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим морально-психологическим параметрам эти группы вполне могут претендовать на то, чтобы называться коллективами, однако по другим серьезно уступают.

Представленную модель надо рассматривать скорее как идеал, к которому должен стремиться коллектив в процессе своего развития, чем как-то, что отражает реальность существования малых групп.

*Коллектив* – это высокоразвитая малая группа людей, отношения в которой строятся на позитивных нормах морали, обладает повышенной эффективностью в работе, проявляющейся в форме сверхаддитивного эффекта.

Эффективность работы коллектива во многом зависит от его психологического климата.

**2. Морально-психологический климат и структура рабочего коллектива.**

*Климат коллектива* представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Он составляет качественную сторону межличностных отношений, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности. Между состоянием морально – психологического климата коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Если психологический климат связан с моральным состоянием группы, задействованы важные понятия – добро, долг, совесть, честь, справедливость, то говорят о *морально – психологическом климате.*

Морально-психологический климат – это устойчивое морально-нравственное состояние группы, в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовных ценностям, к целям развития группы.

В морально-психологическом климате видно не просто сумму психических составляющих его индивидов, а мощный фактор усиления психологического настроя членов коллектива.[[3]](#footnote-3) В совместной деятельности люди неизбежно вступают в деловой и психологический контакт, взаимодействуют, общаются. Контактное общение – неотъемлемый элемент жизнедеятельности любого первичного коллектива и его духовных потребностей. На основе этих потребности возникает общественная, познавательная и иная активность личности, поддерживается и регулируется взаимодействие личностей с ближайшим окружением социальной среды. В совместных и взаимных действиях людей, в их общении возникает прямой обмен мыслями, взглядами, идеями, проявляются различные формы взаимных отношений людей друг к другу, симпатии, антипатии и другие, так называемые межличностные отношения.

Межличностные психологические отношения оказывают исключительно большое влияние на поведение сотрудников. Система таких отношений в силу своей внутренней психологической обусловленности (симпатия, антипатия, безразличие, дружба, неприязнь и другие психологические зависимости между людьми в коллективе) складывается порой стихийно, она менее зрима, организационно не оформлена. В жизни ей пока, к сожалению, не всегда уделяют должное внимание.

В процессе общения, и взаимоотношений возникают и развиваются различные морально – психологические явления и процессы: взаимные требования и внушения, постоянные общие взаимные оценки, сопереживания и сочувствия, психологическое соперничество и соревнование, подражание и самоутверждение, престиж - таков их неполный перечень. Все они являются стимулами деятельности и поведения, механизмами саморазвития и формирования личности. Возможности коллектива зависят от его психологического климата. Успешное формирование моральной атмосферы в любом звене общественной жизни предполагает знание особенностей структуры коллектива.

Структура - реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникшая в процессе совместной деятельности и общения.

Структура коллектива, как правило, исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Если *формальная*структура связана с должностным статусом членов группы, то *неформальная* структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов коллектива. Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Процесс формирования морально-психологического климата рабочего коллектива можно разделить на две стадии:

 *На первой стадии* развития коллектива преобладает формальная структура: работники обращаются в соответствии с должностями поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели, и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

 *На второй стадии* происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются уже более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы[[4]](#footnote-4).

Каждый из членов коллектива на основе параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Когда, наконец, адаптация заканчивается, - четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь *позитивную*, *негативную* либо *конформистскую* направленность.

* В первом случае первая группа воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески.
* В случае *негативной направленности* большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснения отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы отходят на второй план. Эффективность коллектива находится на низком уровне.
* *Конформистская направленность* характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к совместным, коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: семья, личные проблемы, общественно-политическая деятельность или другое.

Важно помнить, что благоприятный морально–психологический
климат – это одно из важнейших условий эффективности производства, тем самым создание благоприятного психологического климата в рабочем коллективе играет на предприятии важную роль и способствует расширению производственной деятельности.

# 3. Факторы, влияющие на психологический климатколлектива.

Между тем, далеко не везде вопросами создания благоприятного морально – психологического климата уделяют достаточно внимания. Нередко встречаются большие подразделения, и даже целые учреждения и предприятия, где господствует атмосфера повышенной нервной возбудимости, в результате чего происходят неоправданные столкновения между работниками, изнашивается их нервная система и вследствие чего страдает качество работы. Важнейшей проблемой в изучении морально-психологического климата является выявление факторов, которые его формируют.

Наиболее важнымифакторамивоздействия, определяющими уровень психологического климата рабочего коллектива, являются:

1. Индивидуальные особенности членов коллектива (структура личности);
2. Межличностные отношения внутри коллектива;
3. Личность руководителя и стиль руководства.

1) Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на морально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности относятся: принципиальность, ответственность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, дисциплинированность, общительность, культура поведения, тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные и так далее.

Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей.

В социально-психологической структуре личности выделяют *характер*, *темперамент*и *способности*. Ученые рассматривают их как сложные структуры свойств, составляющие в совокупности общую систему, которая характе­ризует целостную личность.

*Темперамент* - это совокупность душевных и психических свойств человеческой личности, характеризующей степень возбудимости и его отношение к окружающей действительности.Темперамент человека характеризует его индивидуальные особенности, определяющие динамику его психической деятельности и поведения.Существует 4 типа темперамента: Меланхолический, Холерический, Флегматический и Сангвинистический темперамент*.*Знание типа темперамента и умение определить тип у конкретного человека или группы людей помогает человеческой личности найти подход к конкретному человеку и лучше построить отношения с ним и в коллективе. Но понятно, что не всех людей можно распределить по четырем типам. Вопрос о разнообразии темпераментов еще не является окончательно решенным в науке. Но названные типы принято считать основными. В жизни достаточно часто встречаются люди, которых можно отнести к тому или другому из этих типов.

*Способности* – это такие психологические особенности чело­века, от которых зависит успешность приобретения знаний, умений, навыков, но которые сами к наличию этих знаний, на­выков и умений не сводятся. Например, человек, первоначально что-то не умевший и тем невыгодно отличавшийся от окружающих, в результате обучения начинает чрезвычайно быстро овладевать навыками и умениями, и вскоре обгоняет всех на пути к мастер­ству. У него проявляются большие, чем у других, способности. Проявляясь в овладении знаниями, умениями и навыками, способности в то же время к знаниям и умениям не сводятся, они являются лишь возможностью приобретения навыков и умений.

Итак, способности – это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления данной деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями навыками. Если человек справляется за установленное время с поставленными ему требованиями или делает их раньше срока, то это говорит о наличии у него определённых способностей. И если человек при прочих равных условиях не справляется с требованиями, которые предъявляет ему деятельность, то это дает основание предполагать у него отсутствие соответствующих психологических качеств, другими словами, отсутствие способностей.

*Характер* – это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и, проявляющаяся в деятельности и общении, обусловливая типичные для ин­дивида способы поведения. Личность человека характеризуется не только тем, что он делает, но и тем, как он это делает. Действуя на основе об­щих интересов и разделяемых всеми убеждений, стремясь в жизни к общим целям, люди могут обнаруживать в своем об­щественном поведении, в своих поступках и деяниях не одина­ковые, порой противоположные индивидуальные особенности. Можно наряду с другими людьми испытывать те же трудно­сти, выполнять с равным успехом свои обязанности, любить или не любить одно и то же, но быть при этом мягким и уступчивым. Формирование характера происходит в условиях включения личности в различные по уровню развития социальные группы (в семье, дружеской компании, трудовом или учебном коллективе и так далее). В зависимости от того, как осуществляется индивидуализация личности и каков уровень развития межличностных отношений в ней, у подростка, к примеру, могут формироваться в одном случае открытость, прямота, смелость, принципиальность и твердость характера, в другом случае - скрытность, лживость, трусость, слабохарактерность. В коллективе, как группе высокого уровня развития, создаются наиболее благоприятные возможности развития и закрепления лучших черт характера. Этот процесс способствует оптимальной интеграции личности в коллективе и дальнейшему развитию самого коллектива.

2) Общение в трудовом коллективе – это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений. Несомненно, важную роль в формировании климата коллектива играют *взаимоотношения* его участников. Взаимоотношения – это система взаимосвязей людей между собой в различных группах. Взаимоотношения могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными.

*Межличностные взаимоотношения* людей связаны с общественными отношениями и определяются ими. Особенности поведения человека в коллективе, результаты его работы вызывают определенные реакции со стороны других членов группы, формируют у каждого из них отношение к этому человеку, и таким образом в группе развивается система взаимоотношений.

Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали с коллегами,
по вертикали с руководителем, рассматривается как важный показатель морально – психологического климата в трудовом коллективе. Показатели удовлетворенности взаимоотношениями по горизонтали тесно связаны с частотой обсуждения в коллективе вопросов, непосредственно связанных с работой, а также с частотой контактов членов коллектива в свободное от работы время. В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения и они не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе.

Главная функция общения в рабочем коллективе – это, в первую очередь, организация совместной деятельности людей, которая предполагает выработку единой стратегии взаимодействия, что возможно только на основе согласования их позиций. Другая функция общения – это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие межличностных отношений.

Можно выделить несколько важнейших показателей, которые способствуют созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе:

* *Психологическая совместимость* – особенности личности, психомоторные, эмоционально–волевые, различия восприятия, внимания и мышления.
* *Сплочённость коллектива* – упорядоченность, согласованность и устойчивость внутригрупповых межличностных взаимосвязей, обеспечивающих стабильность и преемственность жизнедеятельности группы.
* *Сработанность* – показывает максимально возможную успешность в совместной работе при минимальных энергетических затратах на деятельность и взаимодействие на фоне значительной удовлетворительности совместной работой и высокого взаимодействия
* *Организованность коллектива* – способность коллектива к самостоятельному принятию и реализации решений, направленных на достижение коллективных целей и защиту интересов коллектива. (Характеризует также самостоятельное распределение обязанностей между членами коллектива; определение путей и средств достижения целей; взаимный контроль исполнения.)

Однако не редко в коллективе бывают лица с высоким уровнем *эгоцентризма,* которые часто бывают конфликтными, так как недостаточно учитывают, а порой и искажают смысловое содержание сообщения собеседника, что ведет к недопониманию и межличностным проблемам, тем самым подрывается и сплоченность, и организованность, и сработанность коллектива.

3) В повседневной работе каждый руководитель оказывает влияние на подчиненных с помощью определенных методик хозяйствования. Роль руководителя предприятия огромна в создании благоприятного морально-психологического климата. Для психологии управления руководитель представляет наибольший интерес как деятель, вносящий личный вклад в создание материальных и духовных благ. Эффективность экономики лишь на одну треть обуславливается вложениями в оборудование. Всё остальное зависит от интеллектуального капитала, в частности, от квалификации руководителей, уровня их компетентности, умения предвидеть и оценивать рыночную конъектуру, вовремя принимать необходимые решения и обеспечивать их практическую реализацию, умело руководить кадрами.

В науке существует три основные теории, определяющие отношение руководителя к персоналу: теории Х и Y (Д. Мак-Грегор) и теория Z (У. Оучи).[[5]](#footnote-5)

Содержание теории Х:

1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности избегать ее.

2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая на них административное, экономическое и психологическое давление.

3. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.

Содержание теории Y:

1. Работа является желанной для большинства сотрудников.

2. Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей.

3. Сотрудники стремятся к ответственности и самостоятельно принимают решения в пределах их компетенции.

4. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждения по конечным результатам деятельности.

Содержание теории Z:

1. Необходима забота о каждом сотруднике организации.

2. Необходимо привлекать сотрудников к процессу подготовки и принятия управленческих решений.

3. Целесообразно обеспечивать периодическую ротацию кадров.

Практика и научные исследования показали явную выигрышность теорий Y и Z по сравнению с теорией Х, опора руководителя на теории Y и Z ведет к формированию у него эффективного стиля управления подчиненными, и позволяет ему добиваться положительных результатов

Взаимоотношения подчиненных с руководителями, психологический климат коллектива, результат работы коллектива также зависят от *стиля руководства*, реализуемого руководителем.

 **3.1 Стили руководства.**

Под стилем руководства понимается совокупность принципов и методов, используемых руководителем в своей деятельности.

Стиль характеризует индивидуальный способ деятельности руководителя, который определяется его интеллектуальными и психологическими особенностями. Поэтому можно сказать, что *стиль* – это типичный для руководителя образ мыслей, поведения и деятельности при решении им управленческих задач, эффективном управлении персоналом.[[6]](#footnote-6)

В зависимости от используемых приемов и методов выделяют 3 типа руководства:

* 1. Авторитарный
	2. Демократический
	3. Либеральный
1. Авторитарный (или директивный, диктаторский) стиль управления: Этот стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений и при определенных условиях
порождает тип авторитарного руководителя жесткого, бездушного и часто несправедливого.

Авторитарный стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений, указаний. Для него характерно жесткое единоличное принятие решений (“минимум демократии”), постоянный жесткий контроль выполнения работы с угрозой наказания (“максимум контроля”), отсутствие интереса к работнику
как к личности. (*Таблица 1*)

*Таблица 1 «Характеристика авторитарного стиля руководства»*

|  |  |
| --- | --- |
| **Достоинства** | **Недостатки** |
| 1. Обеспечивает четкость и оперативность управления;
2. Создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
3. Минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий
4. Не требует особых материальных затрат
5. В «молодых», недавно созданных предприятиях позволяет успешнее (быстрее справиться с трудностями становления).
 | 1. Подавление, не использование инициативы, творческого потенциала исполнителей;
2. Отсутствие действенных стимулов труда;
3. Громоздкая система контроля;
4. Невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
5. Высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя.
 |

1. Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников (“максимум демократии”), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками (“максимум контроля”), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. (*Таблица 2*)

|  |  |
| --- | --- |
| **Достоинства** | **Срабатывает при:** |
| 1. стимулирует проявление инициативы, раскрывает творческий потенциал исполнителей
2. успешнее решает инновационные, нестандартные задачи
3. эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда
4. включать психологические механизмы трудовой мотивации
5. удовлетворенность исполнителей своим трудом
6. создание благоприятного психологического климата в коллективе
 | 1. стабильном, устоявшемся коллективе;
2. высокой квалификации работников;
3. наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже в небольшом количестве);
4. не экстремальных производственных условиях;
5. возможности осуществления весомых материальных затрат.
 |

*Таблица 2 «Характеристика демократического стиля руководства»*

1. Либеральный (или попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, “максимумом демократии” (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь). С другой стороны, “минимум контроля” (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на “самотек”), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворенны своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться. Для либерального стиля руководства характерны следующие особенности: уход от принятия стратегически важных решений; предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком; незначительный контроль подчиненных; использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности; равнодушие к критике; безразличие к персоналу. Следует отметить, что данная классификация носит общий ориентирующий характер. Реальное проявление стиля, как показывает практика и научный анализ, зависит от сложившихся отношений между руководителем и подчиненными, структуры и сложности решаемой задачи и содержания должностных полномочий руководителя.

Решающую роль в формировании стиля руководства занимает индивидуальная, управленческая концепция руководителя, то есть его субъективное отношение к различным методам воздействия на подчиненных и степень адекватности оценки их эффективности.

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу»[[7]](#footnote-7):

*«Организатор»* - высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям;

 *«Либерал»* - максимум внимания к людям, минимум внимания к работе;

 *«Манипулятор»* - умеренное внимание к работе и к людям (поиск компромиссов);

*«Пессимист»* - незначительное внимание к производству и к людям;

*«Диктатор»* - максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям;

*«Бюрократ»* - направленность на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы);

*«Карьерист»* - повышенная направленность на собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела и людей).

При желании и соответствующих усилиях руководитель может создать в коллективе прекрасный психологический климат и, вместе с тем, ему ничего не стоит (также при соответствующих условиях) сделать жизнь сотрудников невыносимой, создавая или провоцируя *конфликты* своим поведением.

# 4. Понятие и классификация конфликтов.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность, агрессивное поведение руководителя, отсутствие таких показателей, как сплоченность, доверие и взаимопонимание в группе приводят к *конфликтам*, которые сказываются на психологическом климате группы.

Конфликт – это несогласие между двумя и более сторонами, конкретными лицами или группами, каждая из которых настаивает, чтобы были приняты именно ее взгляды и при этом старается помешать сделать другой стороне то же самое.

Конфликты делятся на следующие *типы* в зависимости от:

* Вовлеченных в него субъектов:

— *внутри-личностные* – возникают, когда человеку предъявляют противоречивые требования по поводу результатов его работы;

— *межличностные* – проявляются в виде борьбы людей за распределение ресурсов, статусов и места иерархии;

— *межгрупповые* – возникают между формальными и неформальными группами;

— *между отдельным человеком и группой* – возникает, когда нормы группы не соблюдаются личностью.

* Явности:

— *Скрытые* – участники держат его от посторонних глаз;

— *Открытые* – которые находятся под контролем руководства.

* Организационных уровней:

— *Горизонтальные* – конфликты между отдельными направлениями деятельности;

— *Вертикальные* – конфликты между различными уровнями иерархии.

* Сферы возникновения:

— *Деловые* – связанные с официальной деятельностью человека;

—*Личностные* – затрагивающие его неофициальные отношения.

К психологическим особенностям трудового коллектива, оказывающим влияние на вероятность возникновения в нем конфликтов, относится общий характер отношений сложившихся в нем.

Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована с точки зрения взаимной доброжелательности, направленности на сотрудничество, готовности членов коллектива к совместному мирному урегулированию возникших проблем. Отмечается тенденция к иррадиации складывающихся в коллективе традиций общения, проявляющаяся в том, что склонность руководителя к конфликтному поведению, внесения им компонента напряженности в отношения с подчиненными, оказывает отрицательное воздействие и на их отношения между собой. Напротив, умение руководителя не только не обострить сложные ситуации, но и снять напряженность, перевести зарождающиеся конфликты в русло конструктивного делового обсуждения, способствует развитию подобного же стиля и в отношениях между рядовыми членами коллектива. Таким образом, общий стиль отношений в коллективе может стать в благоприятном климате гарантией против возникновения излишней конфликтности, а при неблагоприятной атмосфере – предрасполагать к перерастанию возникающих в группе трудностей и напряженных ситуаций в конфликты.[[8]](#footnote-8)

Если же конфликт все-таки возник – необходимо его устранить, и для этого существуют следующие методы его разрешения (*Таблица 3*)

|  |  |
| --- | --- |
| *Структурные методы:* | *Межличностные методы:* |
| 1. Разъяснение требований к работе
2. Использование координационных механизмов
3. Установление общефирменных комплексных целей
4. Использование системы вознаграждений
 | * 1. *Уклонение* – уход от конфликта
	2. *Сглаживание* – стремление к солидарности
	3. *Принуждение* – попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой
	4. *Компромисс* – принятие точки зрения др. стороны до определенной степени
	5. *Решение проблемы* – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с др. точками зрения.
 |

*Таблица 3. «Методы разрешения конфликтов»*

Оптимальным вариантом разрешения конфликта является *решение проблемы*, которое не приведет к дальнейшим спорам, и будет удовлетворять интересы всех конфликтных сторон. Для осуществления этого метода существует следующая методика:

1. Определить проблему по целям участников конфликта;
2. Определить решения, которые приемлемы для обеих сторон;
3. Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
4. Создать атмосферу доверия и обмена информацией;
5. Во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя внимание, симпатию и сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Важно помнить, что конфликт способствует обострению морально-психологической обстановки в коллективе, что приводит к снижению производительности труда, но при правильном его разрешении работа коллектива возобновляется и возможны также положительные его последствия:

* + - В результате конфликта люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы;
		- Стороны будут больше расположены к сотрудничеству в будущем;
		- Конфликт может уменьшить синдром покорности к руководителю;
		- Может расшириться набор вариантов решения проблемы;
		- Подчиненные через конфликт могут проработать возможные проблемы еще до того, как они возникнут.

Влияние конфликта, как выяснилось, не столь губительно для психологического климата, а напротив, может оказывать на него положительное воздействие. Однако не редко существуют случаи, когда конфликт представляется оружием разрушения на климат коллектива, а в целом – на производительность предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

**Анализ морально-психологического климата на примере коллектива предприятия МОАО «БОЛШЕВИЧКА».**

**1. Общие сведения о МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА».**

**Юридический адрес:** Российская Федерация, 107078, Москва, ул. Каланчевская, 17, тел. +7 (499) 975-4062, факс +7 (499) 975-3526, эл. почта office@bolshevitchka.ru

**Год 1929.** В начале года, после конференции правящей в то время Всероссийской партии большевиков, образуется трест "Москвошвей". Губернское управление строительного контроля передает здание Каланчевской биржи в распоряжение треста, до революции - чаеразвесочной фабрики Перлова. 16 ноября 1929г. состоялось открытие фабрики с тремя цехами: пиджачным, брючным и цехом по пошиву пальто. Первым директором фабрики был Нестор Меланье. Число работающих - 250 человек.

**В 30-е Годы.** Расширение фабрики. Организация собственного покроя. Число работающих на фабрике достигает 2074 человек. Начинает выходить фабричная многотиражная газета. Открытие собственного учебного заведения по подготовке специалистов. Государственный заказ на пошив униформы для персонала первого в стране метрополитена. Переход на восьмичасовой рабочий день. Выпуск первых летних пальто из светлого габардина.

**40-е Годы.** Пошив обмундирования для Советской армии. Эвакуация фабрики в Омск. Пошив парадной униформы для участников парада победы на Красной площади. Переоснащение московских цехов после окончания войны. Открытие собственного конструкторского бюро. Переход на производство гражданской продукции.

**50-е Годы.** Модернизация и расширение цехов фабрики. Реконструкция фабрики. Открытие экспериментального цеха. Сотрудничество с институтом швейной промышленности. Создание первых модных коллекций.

**60-е Годы.** Создание самостоятельного объединения "Большевичка". Закладываются первые прямые связи с торговыми предприятиями России и западными компаниями. Выпуск первых костюмов из синтетических материалов. Начало использования флизелина и корсажной ткани. На фабрике начинают изучать покупательский спрос. Открытие первого салона при фабрике.

**70-е Годы.** Участие в выставках и ярмарках. Внедрение нового поточного производства совместно со специалистами из Восточной Германии. Открытие новых фирменных салонов и секций в крупных универмагах. Разработка экипировки и униформы для участников Московских олимпийских игр.

**80-е Годы.** Изучение европейского опыта конструирования и сборки изделий. Контракт с французской компанией "Вестра Юнион". Начало использования традиционных западных лекал. Внедрение более современной европейской шкалы размеров с учётом размера, роста и полноты.

**90-е Годы и наши дни.** Преобразование объединения в акционерное общество. Появление сети магазинов. Организация собственной компьютерной лаборатории по моделированию и крою. Появление отдела, занимающегося рекламой и имиджем компании. Предложение уникальной для России услуги "Пошив на заказ" по лекалам фабрики. Возрождение старинных традиций по пошиву классических костюмов. Переход к использованию натуральной шерсти и лучшей фурнитуры для костюмов. Создание единой электронной сети, объединяющей все филиалы. Появление бесплатной информационной службы для клиентов.

Ведущей деятельностью МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА» является производство и реализация мужских костюмов, пиджаков, брюк.

Основными конкурентами фирмы являются: ОАО Швейная фабрика «Айвенго» (Ивановская обл.), ЗАО Псковская швейная фабрика «Славянка», ЗАО «Александрия» (Краснодарский край), ОАО «Элегант» (Ульяновская обл.), ОАО «Пеплос» (Челябинская обл.), ОАО «Сударь» (Владимирская обл.) – ведущие швейные предприятия России, которые имеют высокие показатели на рынке в сфере выпуска мужских костюмов.

Внедрение новейших технологий обработки и применение современных материалов позволяет создавать одежду с высокими эксплуатационными свойствами, повышенной формоустойчивостью и с требуемым уровнем гигиенических качеств.

Основными покупателями швейной фабрики являются торговые предприятия РФ и СНГ. Неоднократно предприятие работало с иностранными заказчиками, такими как: «Adler», «Berkatex», «Hucke Group» (Германия), «Acman Trening» (Канада), «Ozeta» (Словакия). «Harve Benard» (США), «Hennes & Mauritz» (Швеция).

Во главе предприятия стоит генеральный директор. Фабрика состоит из десяти отделов:

* + *коммерческий отдел* – отдел состоит из трех подотделов:

1. *Отдел планирования*

2. *Отдел продаж*

3. *Отдел закупок*

* + *отдел бухгалтерии*
	+ *производственно-технический отдел*
	+ *АСУТП* (автоматизированная система управления технологическим процессом). Отдел состоит из 13 человек.
	+ *Основные производственные цеха* включают в себя 4 цеха:
	1. *Подготовительный цех* – состоит из 23 человек.
	2. *Раскройный цех* – состоит из 28 человек.
	3. *Цех №1* – состоит из 445 человек.
	4. *Цех №2* - состоит из 366 человек.
	+ *отдел ОГМ* (отдел главного механика) – состоит из 14 человек, имеет также свой подотдел *РМЦ* (ремонтно-механический цех).
	+ *ОГЭ* (отдел главного энергетика) – состоит из 30 человек.
	+ *Транспортный отдел* – состоит из 5 человек.
	+ *Отдел кадров* – состоит из 4 человек.
	+ *Вспомогательные отделы*
1. **Оценка морально-психологического климата
МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА».**

МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА» работает на рынке уже достаточно долгое время. Текучести кадров нет, коллектив стабильный. Отношения между руководителями и подчиненными сложились хорошие, и по сей день, не возникало никаких конфликтов.

Однако вследствие смены руководителя на раскройном цехе возник конфликт между новым руководителем и подчиненными – работницами цеха. Причиной конфликта послужило то, что бывший начальник цеха – добрый и внимательный руководитель, который уже 15 лет работал начальником данного цеха и создавал работницам атмосферу спокойствия и стабильности на рабочем месте, уволился. Однако новый начальник цеха отличался несдержанностью характера, вспыльчивостью и агрессивным настроем к окружающим, что вызвало высокую неприязнь у работниц цеха, которые привыкли к «душевному» руководителю. Он все время давал новые указания, нарушая схему выполнения работы, тем самым, он нарушал последовательность действий, в результате чего рабочий процесс останавливался.

Работницы пытались донести до руководителя, что он нарушает схему, по которой они работали раньше, но начальник цеха игнорировал данную информацию, поскольку считал себя профессионалом и, не признавая себя виновным, начинал обвинять подчиненных в их непрофессионализме и неопытности. Работницы неделю терпели агрессивность и оскорбления нового руководителя, который был «вечно недоволен работой» и пытались сообщить в высшее руководство о его неуравновешенности, однако новый руководитель цеха поднимал голос все выше и грозил увольнением, если кто посмеет жаловаться.

Вследствие тяжелого морального давления со стороны нового руководителя работа в отделе имела низкий уровень результативности, сотрудницы понимали, что бывший руководитель не вернется, однако работать с новым – было невозможно. Работа цеха не могла продолжаться в такой обстановке, и вследствие того, что результативность работы пошла на спад, замедлилась работа других цехов, которым не поставили готовую раскроенную ткань, а в результате этого производительность фабрики стала постепенно падать.

В данной ситуации, очевидно, что, несмотря на опыт работы новый начальник цеха не имеет каких-либо навыков руководства и тактики. Его психическая неустойчивость не располагает к роли хорошего руководителя, особенно, когда подчиненные – женщины, которые всегда были под руководством мягкого и доброго начальника. Вспыльчивость нового руководителя, его неспособность осознать себя виновным и некомпетентность к другим приводит к отталкиванию персонала и вызывает отсутствие какого-либо взаимопонимания и сработанности в группе. Такой руководитель не способен оценивать свои действия и поступки, и, не имея контроля над своим поведением, он не добьется доверия и уважения со стороны подчиненных, не сможет успешно ими руководить.

В результате смены руководителя сложился неблагоприятный
морально-психологический климат коллектива раскройного цеха, и производственный процесс всего предприятия стал постепенно снижаться.

1. **Рекомендации по улучшению морально-психологического климата МОАО «БОЛЬШЕВИЧКА».**

В сложившейся ситуации оптимальным решением будет – отстранение от должности нового руководителя раскройного цеха, тем самым разрядится морально-психологическая обстановка в коллективе, и при выборе подходящего руководителя работа цеха нормализуется.

Для отстранения от должности сотрудницы могут воспользоваться следующими вариантами:

1. Подписать коллективное заявление о смене руководителя подразделения, тем самым руководство будет обязано сразу заняться этим вопросом;
2. Собрать совет трудового коллектива всей фабрики, поставив на рассмотрение вопрос о последствиях поведения нового начальника раскройного цеха, и при решении которого можно будет официально отстранить его от должности;
3. Всем работницам или одной работнице записаться на прямой прием к директору предприятия с данным вопросом.

Не исключение и самый очевидный вариант, что при заметном снижении производительности предприятия высшее руководство само поставит вопрос о рассмотрении должности нового руководителя.

Касаемо нового руководителя раскройного цеха, то при желании стать хорошим руководителем, он должен руководствоваться следующими *рекомендациями:*

1. Руководителю трудового коллектива для успешного осуществления своей деятельности по формированию положительного морально-психологического климата в коллективе необходимо постоянно ориентироваться на развитие своих личных качеств, отвечающих конкретным требованиям, предъявляемым характером выполняемой деятельности.
2. При изучении личностных качеств руководителя с целью нахождения тех из них, которые являются определяющими для успешной деятельности по формированию позитивного морально-психологического климата, рекомендуется проводить оценку качеств по трём критериям:
* перечень конкретных требований, которые работа предъявляет к руководителю;
* самооценка руководителя;
* внешняя оценка руководителя со стороны подчиненных, сослуживцев, а также сопоставление и анализ полученных данных.
1. Ввести в повседневность комплекс мероприятий по снятию нервно-психического напряжения, который включает в себя строгое выполнение режима дня, осуществление компенсации двигательной недостаточности, проведение сенсорного переключения, использование успокоительных средств (дыхательная гимнастика).

Данные рекомендации необходимы для руководителя, желающего повысить свою квалификацию, психологическую грамотность и тем самым лучше приспособиться к трудной организационной среде, с целью помочь ему максимально использовать свой потенциал, повысить эффективность своей работы по созданию морально-психологического климата в коллективе.

Раскройному цеху будет необходим новый руководитель. В сложившейся ситуации будущий руководитель должен уметь адаптироваться в новой сложной обстановке, иметь идеи и тактику восстановления рабочего процесса, а так же иметь демократический стиль управления, благодаря которому он наладит контакт с подчиненными и восстановит благоприятный морально-психологический климат.

При выборе руководителя важно учитывать умение руководить, а также личные качества человека, поскольку моральная рабочая обстановка в группе, как представлено, – сказывается на работе предприятия. Если запустить производительность в одном звене – оно непременно отразится и на другом, тем самым, разрушая цепочку производства и подвергая опасности всю деятельность предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Сегодняшние требования времени заставляют направить основу концепции управления персоналом организации на возрастающую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организациями. Одним из важнейших условий обеспечения высокой эффективности научной организации труда является соблюдение принципов управления персоналом: разделение труда, обеспечение специализации функций, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчинение частного интереса общему, вознаграждение труда, централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность рабочего места, инициатива, корпоративный дух. Эти принципы, разработанные А. Файолем в 1923 году, являются актуальными и по сей день.

Трудовой коллектив – это малая группа людей, объединенных общей целью в общении и совместной деятельности, находящихся в непосредственном контакте друг с другом.

Морально-психологический климат – это отношения членов малой группы друг к другу, опосредованные отношением к деятельности группы в целом, а также соотношения деятельности группы и целей более широкой социальной области. Морально-психологический климат отражает непосредственные отношения членов группы друг к другу, степень удовлетворенности этими отношениями.

Морально-психологический климат – это относительно устойчивая характеристика межличностных отношений в группе, от которых во многом зависит эффективность деятельности группы в целом и отдельных ее участников, удовлетворенность членством и сплоченность, перспективность развития группы и коллектива.

Говоря о психологическом климате, необходимо учитывать, что речь идет об относительно устойчивой системе отношений, сложившейся в течение определенного времени и имеющей возможность изменения и развития.

Как выяснилось по ходу работы, выполнение трудовых функций зависит не только от организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека. Важно учитывать, что совместимость, сплоченность, организованность и сработанность членов коллектива составляют фундаментальную основу психологической атмосферы в рабочей группе, при этом каждый член коллектива играет в нем значительную роль относительно своего характера, темперамента и способностей.

Даже при самом крепком и давно сложившемся благоприятном психологическом климате руководитель может оказать на него крайне разрушительное воздействие, впоследствии которого возникнут конфликты внутри коллектива, снизится производительность труда как одного отдела, так и подвергнется снижению производительности всё предприятие. Изучение личных качеств руководителя составляет важную часть работы по сбору информационной и социально-психологической информации при решении задач управления. Без анализа индивидуально-психологических качеств нельзя обеспечить подбор и расстановку профессионально грамотных, сильных кадров на всех уровнях управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А., и др. Основы менеджмента; Под ред. Вачугова Д.Д.-2-е изд. перераб. и доп.-М.: Высш. шк., 2005.-376с.: ил.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501с.
4. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.-230с.
5. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003.-70с.
6. Кабаченко Т.С. «Психология управления» Издательство: Педагогическое общество России, 2005г.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие-5-е изд., стереотип.- Мн.: Новое знание, 2002.-336с.
8. Казанцева А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика:Учебник - 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2004. - 518 с.
9. Мансуров Н.С. – «Морально-психологический климат и его изучение» М., 1992г.
10. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф Основы менеджмента: М, Издательство «ДЕЛО» 2002.-704с.
11. Парыгин Б.Д. – «Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения» / Под ред. Ядова В.А., Издательство «Наука».
12. Петровский А.В. – «Коллектив. Общая психология», М., 1996г.
13. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник.-5-е изд., перераб. и доп.-М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и Ко.”, 2008.-556с.
14. Столяренко Л.Д. – «Психология управления», издательство «Феникс», 2005г.
15. Творогова Н.Д. – «Психология управления. Практикум» Издательство: ГЭОТАР-МЕД, 2003г.
1. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А., и др.; Под ред. Вачугова Д.Д.-2-е изд. перераб. и доп.-М.: Высш. шк., 2005., с. 56 [↑](#footnote-ref-1)
2. Петровский А.В. – «Коллектив. Общая психология», М., 1996г., с. 53 [↑](#footnote-ref-2)
3. Парыгин Б.Д. – «Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения» / Под ред. Ядова В.А., Издательство «Наука», с. 127 [↑](#footnote-ref-3)
4. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник.-5-е изд., перераб. и доп.-М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и Ко.”, 2008, с. 489 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф Основы менеджмента: М, Издательство «ДЕЛО» 2002. с. 351 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие-5-е изд., стереотип.- Мн.: Новое знание, 2002.с. 241 [↑](#footnote-ref-6)
7. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. с.131 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие-5-е изд., стереотип.-Мн.: Новое знание, 2002.с 282 [↑](#footnote-ref-8)