# 

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы объясняется появившимися в двадцатом столетии тенденциями к рассмотрению менеджмента как процесса управления людьми и взгляд на человека как на объект управления, а не часть механизма.

В современном мире люди остро нуждаются в навыках и умении ладить друг с другом, обществу нужны лю­ди, умеющие предлагать новые идеи, брать на себя руководство други­ми людьми. В решении этих проблем особое место принадлежит новому перспективному направле­нию в современной психологической науке - социологии и психологии менеджмента, целью которой является социально-психологическое обеспечение эффективной деятельности организации, персонала и в первую очередь ме­неджеров в условиях рынка.

Менеджмент — это не просто управление бизнесом, это управление бизнесом через очень тщательную работу с людьми.

Знание о закономерностях управления, о социологических и психологических особенностях поведения человека в организаци­ях, в том числе и туристических, рассматриваются сегодня по существу как неотъемлемый ком­понент общей культуры личности специалиста любого профиля.

Важнейшей задачей современной системы управления является создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, которые появляются только при условии расширения инициативы и ответственности каждого субъекта самоуправления, более широкого использования методов саморазвития и самоуправления.

Для достижения такого рода целей необходимо более широкое применение научных методов управления (моделирования, программирования, эксперимента, информационных технологий и т. п.).

Основа любого вида управления — информация, которая в «человеческих системах» тем или иным образом организуется. На основе информации происходит определение, формулирование и закрепление (в организационно-административных документах) целей, задач. Целевая ориентация — важный элемент социального управления, за которым следует система действий, мер, мероприятий или управленческих решений. Управление определенным образом организуется через распределение функций и формирование организационных структур, подбор и расстановку кадров (персонала). В процессе управления важно также увязать цели, задачи и решения с ресурсами — информационными, материальными, трудовыми, финансовыми, временными.

Нельзя недооценивать в современных условиях значение психологических методов управления, играющих очень важную роль в работе с персоналом, т. к. они направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Основная их особенность - обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Сегодняшний руководитель должен быть носителем организацион­ных перемен, это личность, умеющая вырабатывать новые подходы к решению проблем, это специалист, пропагандирующий новые ценности среди сотрудников и готовый преодолевать длительные трудности.

Именно индивидуальная деятельность менеджера является в конечном итоге важнейшим и определяющим звеном функционирования организаций. Но деятельность — это одновременно социологическая и психологи­ческая категория. В индивидуальной деятельности ярко проявля­ются как социологические, так и психологические закономерно­сти и явления.

При работе над данным курсовым проектом я ставлю перед собой задачу рассмотреть черты и свойства социально-психологических методов управления в целом, и каждого в отдельности, а также особое внимание уделить возможным негативным последствиям их использования, как представляющим наибольшую опасность для социальной и психологической устойчивости как отдельных людей, так и общества в целом.

# Глава 1. Понятие методов управления

Реализация законов и принципов управления происходит благодаря применению различных методов управления. Метод управления представляет собой воздействие различных приёмов и способов на управляемый объект для эффективного достижения поставленных целей. Обычно в практике управления применяют совокупность методов, дополняющих друг друга.

По содержанию, назначению и возможностям методы управления классифицируются на группы: [1]

1. Административные.

2. Организационные (если объединяют эти две группы в одну, то тогда

их называют организационно-административными или

организационно-распорядительными).

3. Экономические.

4. Социальные.

5. Социально-психологические.

6. Психологические.

Применительно к классификации существуют следующие подходы.

Первый состоит в делении методов управления на отдельные группы с целью более глубокого познания их содержания, «инвентаризации» и в конечном итоге создания арсенала.

Второй подход называется аспектным. Его представители считают, что любой метод имеет разные грани — организационную, административную, социальную, экономическую и психологическую. Важно сочетание этих граней, их соотношение для усиления или ослабления какой-то из них в соответствии с конкретными условиями, целями, задачами.

Третий подход — эмпирический. Его сторонники считают бессмысленной любую классификацию методов управления, так как она не нужна на практике. В конкретной ситуации руководитель решает проблему, какой метод использовать, а не ищет ответ на вопрос: «К какой группе этот метод принадлежит?» [1]

В процессе управления социальной работой используются разнообразные методы — организационно-административные, экономические, социально-психологические, психологические. Рассмотрим организационные методы, в которые входят и административные.

Ключевым словом в данной группе методов выступает «организация», которое имеет три значения.

Первое значение отражает различные государственные, негосударственные, общественные, коммерческие, некоммерческие, международные, производственные, непроизводственные и другие образования, учреждения, предприятия или организации. Организация, с одной стороны, проявляется в определенных организационных формах (министерство, департамент, комитет, управление, служба, отдел и др.), а с другой — в характере специализированной деятельности (профсоюзная, финансовая, строительная, торговая, международная Организации и т.д.).

Организация проявляется как в выборе той или иной организационной формы, так и в обосновании организационной структуры, которая должна соответствовать данной организационной форме, характеру данной организации. Организационная форма и организационная структура являются «зримыми предметами организации», имеющей определенную степень стабильности, статичности. Поэтому рассматриваемое значение понятия «организация» называется предметным или Статичным и обусловливает предметное значение целого ряда организационных методов, с помощью которых создаются или расформировываются определенная организация и соответствующая организационная структура.

Второе значение используется в смысле совокупности действий, позволяющих что-либо сделать, решить, упорядочить, систематизировать, подготовить, объединить, разъединить и т.п. для достижения целей, выполнения задач. Оно отражает одну из главных функций управления руководителя, администратора и потому называется *функциональным.* Можно встретить и другое определение этого значения — динамическое. В нем подчеркивается подвижность организационных действий под влиянием условий, обстановки, ситуации, целей, задач. Третье значение понятия «организация» отражает уровень (качество) взаимосвязи, взаимодействия, упорядоченности элементов и частей системы, который должен быть достигнут или уже достигнут. Иначе говоря, в этом смысле «организация» — это, с одной стороны, желательное состояние элемента, части или системы в целом, а с другой — результат их упорядочения. Именно такой смысл часто придается понятиям «организация управления», «организация финансов», «организация социальной работы», «организация труда персонала», «организация документов», «организация совещания» и т.д. [11]

Любой элемент, подсистема и система немыслимы без организации. Она выступает как свойство, атрибут элементов, частей, систем, их функционирования, развития, совершенствования. Поэтому данное значение понятия «организация» называется *атрибутивным.*

1. Социальные и социально- психологические - применяются с целью повышения социальной активности людей.

2. Экономические методы. Они связаны с достижением экономических целей управления с использованием экономических законов и категорий рыночной экономики. Сюда можно отнести методы экономического стимулирования.

3. Организационно-административные методы. Основу этих методов составляет власть, дисциплина, ответственность. Данный метод имеет виды: указания, правила, рекомендации, контроль. Главной задачей этих методов является координация действий объектов управления.

4. Методы самоуправления. Самоуправление даёт возможность человеку из объекта управления превратиться в субъект управления. Самоуправление повышает эффективность всего управленческого процесса, так как основывается на заинтересованности рабочих и подключению их творческой деятельности.

В социальной системе управления выделяют также научные методы управления. К данным методам относят: моделирование, прогнозирование, программирование, эксперимент, экспертные оценки, информационные технологии.

В целом же для эффективного социального управления используют совокупность тех или иных методов.

Социальные методы предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Они базируются преимущественно на неформальных факторах, интересах личности и коллектива в процессе управления. Описание целесообразно начать с их перечисления и составления некоторых схем, облегчающих понимание сущности и задач конкретных методов.

Управление социальной работой — это разновидность социального управления.Данное понятие многозначно и выражает разные стороны, грани и аспекты управления.

Значение управления социальной работой — это процесс, включающий ряд элементов. Основа любого вида управления — информация, которая в «человеческих системах» тем или иным образом организуется. На основе информации происходит определение, формулирование и закрепление (в организационно-административных документах) целей, задач. Целевая ориентация — важный элемент социального управления, за которым следует система действий, мер, мероприятий или управленческих решений. Управление определенным образом организуется через распределение функций и формирование организационных структур, подбор и расстановку кадров (персонала). В процессе управления важно также увязать цели, задачи и решения с ресурсами — информационными, материальными, трудовыми, финансовыми, временными. [11]

# Глава 2. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людейи ихвзаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов. [8]

# 2.1. Социологические методы управления

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

***Социальное планирование*** обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

***Социологические методы исследования*** составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой информации. Интервью - идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем, требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

***Личностные качества*** характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

***Мораль*** является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. В процессе исторического развития человечества нравственные нормы получили обыденное выражение в виде народной мудрости и идейное обоснование в религиозных учениях на основе идеалов добра и зла, чести и бесчестия, мудрости и глупости, одобрения или осуждения.

***Партнерство*** составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: де­ловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное - между родственниками, сексуальные - интимные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского партнерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом.

***Соревнование*** является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. История соревнований идет из глубины веков. Соревнование являлось формой выживания лучших представителей рода - сильных, умных, мужественных, здоровых, и в итоге стало движу­щей силой развития общества. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-ленинизма и материализована в форме социалистического соревнования: стахановское движение, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммунистический труд. Дальнейшее развитие соревнования было зафиксировано при попытке охвата всех трудящихся в 70-х гг. и окончательно похоронено после развала КПСС и кризиса экономики бывшего СССР.

Интересно, что западные, и, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружков качества, рабочих советов и др.

***Общение*** *—* это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой, когда существуют два субъекта коммуникаций. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

***Переговоры*** *-* это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

***Конфликт*** *-* форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

Сигналами конфликта являются социальный кризис, напряжение в группе, недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе

Итак, знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.[6]

# 2.2. Психологические методы управления

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Элементы, регулируемые с помощью психологических методов, включают:

***Психологическое планирование*** составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического

соответствия сотрудников;

- комфортный психологический климат в коллективе;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии

предприятия;

- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид,

стрессов, раздражений);

- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации

работников;

- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их

образования

- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и

образов идеаль­ных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

***Отрасли психологии*** и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива. Психология является экспериментальной наукой, изучающей отношения психических процессов в жизни человека. В центре внимания психоанализа психические процессы и мотивации влечений человека, прежде всего душевных и сексуальных. Психология труда изучает психологические аспекты профессионального отбора, профориентации, профессионального утомления, напряженности и интенсивности труда, несчастных случаев и др. Психология управления анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, отношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации и психологического климата. Психотерапия изучает способы психического воздействия словом, поступками, обстановкой на человека с определенными расстройствами психики с целью лечения. Такие способы, как самовнушение (аутогенная тренировка), внушение (гипноз), медитация постепенно входят в практику управления.

***Типы личности*** характеризуют внутренний потенциал человекаи его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Известно несколько подходов к типизации личности человека: 16-факторная характеристика личности по качеству Кеттела, теория сновидений и влечений 3. Фрейда, на основе классификации ролей поведения и др.

***Темперамент*** является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, 'распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический.

***Черты характера*** определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов.

*Экстраверт -* чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Мотивация деятельности непостоянна и находится в прямой зависимости от мнения окружающих, выражены альтруистические наклонности, иногда ради других человек забывает себя. Типичными экстравертами в истории были Петр I, летчик В. П. Чкалов, в искусстве - киногерои Ч. Чаплина.

*Интроверт -* замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем. Интроверт эмоционально холоден, бедная мимика и жесты настораживают собеседников и препятствуют откровенности в разговоре.

Характеры с точки зрения отношения человека к внешнему и внутреннему миру можно рассмотреть по отношению к окружающей действительности и к другим людям (позитивное, нейтральное, негативное), по отношению к себе (завышенное, нормальное, заниженное) и к работе (учебе).

***Направленность личности*** является важной психологической характеристикой человека и рассматривается сточки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

***Интеллектуальные способности*** характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний, низкий). Способности рационального мышления - неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам. Уровень сознания определяет соответствие сотрудника моральному кодексу предприятия. Логические способности незаменимы в инженерной и научной деятельности. Интеллектуальные способности выявляются с помощью психологических методов. Память человека является важным компонентом интеллектуальных способностей. Существуют значительные различия в объеме долговременной и оперативной памяти разных людей.

Методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Анализ предполагает изучение явления на основе классификации, разделения на элементы, определения альтернатив, исследования внутренних закономерностей. Синтез, наоборот, основан на изучении межэлементных связей, построении системы из отдельных элементов, исследовании внешних закономерностей и связей. В процессе познания анализ и синтез используются совместно, например, при построении схемы организационной структуры управления предприятием.

Индукция представляет собой умозаключение от частного к общему на основе исследования разнообразных фактов и событий, по результатам которого разрабатывается гипотеза (общее утверждение) об определенной закономерности. Дедукция, наоборот, представляет собой умозаключение от общего к частному, когда выдвигаются гипотезы (правила, принципы) в форме абсолютной истины, из которых делается вывод о частных закономерностях. Примером применения методов индукции и дедукции является разработка философии предприятия.

Познание действительности осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации. Они являются предметом психологии, и существуют специальные методы их развития. Философия рассматривает познание как процесс от живого созерцания до абстрактного мышления.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Художественные образы используются для эстетического и культурного воспитания сотрудников предприятия, прежде всего молодежи. Графические образы составляют неотъемлемую часть инженерной деятельности, особенно с применением современных мультимедийных технических средств, когда проектирование новых технологий идет на компьютере. Визуальные образы весьма, полезны в кадровой работе, т.к. позволяют обеспечить узнаваемость конкретной личности в трудовом коллективе. Психологические образы являются идеальной формой отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. Психологические образы на чувственной ступени познания формируются путем ощущения, восприятия и представления. В процессе мышления образы формируются на основе понятий, суждений и умозаключений. Материальной формой воплощения образов выступают практические действия, разговорный язык, письменность, различные знаковые модели.

В процессе управления чаще всего используются исторические, художественные, графические, аудиовизуальные и знаковые образы. Исторические образы широко используются путем описания жизни великих людей для воспитания молодых работников и обоснования принимаемых решений.

Художественные образы являются важным компонентом дизайна помещений офисов, формирования культуры управления и технической техники. Графические образы широко используются в регламентации управления (схемы, графики, модели, генпланы) и для обоснования принятия решений. Аудиовизуальные образы являются неотделимой частью современной компьютерной и телевизионной техники, обеспечивающей работников своевременной информацией в режиме диалога человек—машина. Знаковые образы позволяют использовать математические методы для принятия управленческих решений (матрицы, модели управления, кроссворды и др.).

***Способы психологического воздействия*** относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

***Внушение*** представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, банд формирования, религиозные секты типа "аум сенрике" и др.).

***Убеждение*** базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

***Подражание*** является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

***Вовлечение*** является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

***Побуждение*** — позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания "Победитель соревнования", "Ударник труда" и др.

***Принуждение*** - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

***Осуждение*** - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

***Требование*** имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

***Запрещение*** предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищенияили брака).

Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия - принуждения и убеждения.

***Плацебо*** давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-нибудь индифферентное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. На производстве плацебо — это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, превозмогая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т. п. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Вообще, эффект плацебо удерживается лишь до первой неудачи, пока работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы.

***Порицание*** обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: "он один из нас". В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое "Я", он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

***Командование*** применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы, то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: "Прекратите!", "Перестаньте нервничать!", "Замолчите!" и т.д. - направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: "Идите!", "Принесите!", "Выполняйте!" и т.д. - нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

***Обманутое ожидание*** эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положение дел характерно для многих ситуаций в жизни.

***"Взрыв"*** - прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Она подробно описана в художественной литературе (герои романов В. Гюго "Отверженные", А. Дюма "Граф Монте Кристо" и др.). Применение "взрыва" требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и дажемир в целом.

***Метод Сократа*** основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал "нет". Как только собеседник скажет "нет", его очень трудно повернуть в обратную сторону. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать "да". Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

***Намек*** - прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоватьсяим лучше всего в ситуации конкретного настроения. Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: "Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки?"

***Комплимент*** нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: "Как складно вы говорите!", то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Французская пословица гласит" "Лесть - это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает". Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

***Похвала*** является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: "Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов". Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

***Просьба*** является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий обращается за советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

***Совет*** - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать рабочему: "Иванов, замени инструмент" — это форма распоряжения. Можно сказать по-другому: "Я Вам советую заменить инструмент". Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

***Поведение*** - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе, к которой принадлежит человек. Общественная мораль зависит от экономического строя общества, национальной принадлежности, социального класса, уровня жизни, образования и ряда других признаков, формирование общественной морали исторически на протяжении многих тысячелетий осуществляет религияи фиксируетв священныхписаниях (Библия, Коран) в виде образцов поведения Бога, ангелов и дьявола.

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.[3]

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т.к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям.

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала. Чтобы сохранить хороших работников, следует следить, чтобы они были счастливы и довольны, стараться их стимулировать для лучшего выполнения ими работы, что, в свою очередь, принесёт пользу компании.[6]

Однако психологическое влияние имеет и негативные последствия.

В момент осуществления давления руководителем на подчиненного, то есть, по сути, при использовании власти, основанной на страхе, может возникнуть и потом долго не рассеиваться сильное психологическое и эмоциональное напряжение, а люди, испытавшие на себе такое воздействие, могут испытывать ощущение «потерянности» и «дезориентации». [**7**,гл. 2]

Что касается возможных негативных последствий положительного подкрепления, то, например, при ошибке руководителя в выборе поощрения, может быть, достигнут обратный эффект. Простейший пример: начальство премирует сотрудника за успешное завершение проекта путёвкой на юг. Сотрудник, не желая портить установившиеся отношения, соглашается, зная, что не переносит жару и настоящего отдыха эта путёвка ему не даст. Но, будучи человеком взрослым и сознательным, он «веселится, как может» и приезжает домой лучше, чем был до отъезда. Но внутренне, на уровне подсознания, он может уже иметь сформированную установку, увязывающую активную успешно завершенную работу с поездкой, в которой он чувствовал себя некомфортно, и в следующий раз он, сам того не осознавая, будет стремиться не сделать работу «по высшему классу».

Возможны также и другие негативные последствия, выражающиеся в невроза и стрессах, о которых в последние десятилетия говорят все чаще.

В данное время стресс – это обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и практически безвредны, но вот чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций. Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к сексуальным межличностным отношениям.

Немаловажным является понимание того, что стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Многих боссов обвиняли в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и восхваляли многих благожелательных супругов как утешителей при стрессе. Однако результаты новых исследований оспаривают правильность обоих стереотипов: босс может стать существенной защитой против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследований, поддержка семьи может только ухудшить дело.

**Глава 3. Социально-психологический климат в коллективе**

Сплоченность трудового коллектива зависит от социально-психологического климата, характеризующего социальное лицо коллектива, его производственный потенциал.

Качество социально-психологического климата в коллективе определяет отношение руководителя к обществу в целом, к своей организации и к каждому человеку в отдельности. Если в его понимании человек представляется как ресурс, сырьевая и производственная база, то такой подход не даст должного результата, в процессе управления возникнет перекос и недочет или пересчет ресурсов для выполнения конкретной задачи.

Под *социально-психологическим климатом* трудового коллектива следует понимать систему социально - психологических отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. Социально-психологический климат зависит от стиля деятельности коллектива и отношения к нему членов коллектива, особенностей восприятия их друг другом (оценок, мнений, реагирования на слова и поступки), взаимоиспытываемых чувств (симпатий, антипатий, сопереживания, сочувствия), психологического единства (общности потребностей, интересов, вкусов, ценностных ориентаций, уровня конфликтности, характера критики и самокритики) и др.

Влияние социально-психологического климата на сплочение и развитие коллектива может быть двояким - стимулирующим и сдерживающим, что является основанием для его дифференциации на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Критериями благоприятного социально-психологического климата могут служить следующие характеристики:

-во-первых,на уровне коллективного сознания: [10]

1. положительная оценка своей производственной деятельности;
2. оптимистическое настроение, преобладающее в процессе

жизнедеятельности

1. коллектива;

-во-вторых,на уровне поведения: [10]

1. добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к

выполняемым обязанностям;

1. низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях;
2. отсутствие или незначительная текучесть кадров.
3. В коллективах, где недооценивается значение социально-

психологического климата, складываются напряженные

отношения между людьми, проявляющиеся в частых конфликтах.

* 1. **Создание благоприятного психологического климата в коллективе**

Формирование благоприятного климата и хороших отношений в каждом трудовом коллективе тесно связано с процессом адаптации новых кадров, особенно молодых. В социально-психологическом аспекте под адаптацией понимается благополучное вживание нового работника в коллектив, т.е. достижение такого состояния, когда он по собственной оценке становится полноправным членом коллектива. Процесс адаптации проходит ряд этапов, каждому из которых характерен свой срок протекания (см. табл. 1) [3]

Зная, на каком этапе адаптации находится в данный момент тот или оной работник, можно способствовать успешному переходу его на следующий, более высокий этап путем применения соответствующих способов воздействия

*Таблица 1*

***Процесс социально-психологической адаптации работника на предприятии***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № этапа | Содержание этапа | Средний срок  адаптации |
| 1 | Работник зачислен на предприятие и познакомлен с коллективом. Он начинает расширять круг своих знакомых. | 25 дней |
| 2 | Работник каждый свой приход на работу воспринимает положительно. Конфликтов с коллегами и руководителями не имеет. | 5,5 месяца |
| 3 | Работник начинает хорошо улавливать настроение коллектива, выступает на собраниях, отстаивает свои предложения и свое мнение. | 2,9 года |
| 4 | С мнением работника стали считаться. Его работа оценивается высоко. Работник считает себя полноценным членом коллектива. | 3,5 года |

На адаптацию и стабильность персонала большое влияние оказывают такие факторы, как:

* уверенность работника в своем завтрашнем дне;
* справедливость оплаты его труда;
* признание достоинств работника и возможность для его продвижения

по службе;

* наличие хорошего руководства (работник должен быть уверенным в

том, что «штурвал», от которого зависит эта уверенность, находится в

надежных руках).

Выполнение каждого задания следует обязательно контролировать и оценивать (формы контроля не должны быть тоталитарными); отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности, выполняемой им работы. Не нужно превращать контроль в мелочную опеку.

Если предлагаемое сотрудником самостоятельное решение проблемы не противоречит в принципе точке зрения руководства, нет нужды сковывать инициативу работника и вести споры по мелочам.

Каждое достижение работника и его инициативу нужно немедленно отметить. Можно благодарить подчиненного в присутствии других сотрудников. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают и не ценят успехов в работе.

Когда работник оказывается в чем-то талантливей и успешнее своего руководителя, этого не является чем-то отрицательным; хорошая репутация подчиненных есть похвала руководителю и ставится ему в заслугу.

Не нужно делать подчиненному, совершившему незначительный проступок, замечания в присутствии других лиц, сотрудников или подчиненных; унижение человека - не лучший способ воспитания.

Нет смысла критиковать людей. Более конструктивной будет критика их ошибок с указанием, от каких недостатков могут происходить подобные ошибки. И уж тем более не нужно указывать на эти недостатки в человеке - он должен сделать все выводы сам.

В конфликтной ситуации губительным будет применение резких, оскорбительных слов (если ситуация может быть разрешена без них).

*Очень важно:* искра уважения и тем более симпатии, зароненная руководителем в душу подчиненного способна зарядить его на самоотверженную творческую работу, не считаясь со временем.

Точное формулирование своих мыслей: в манере говорить проявляется профессиональная грамотность, управленческая компетентность, общая культура. Легко очерченная и сформулированная мысль располагает к общению, избавляет от потенциальной возможности конфликта, вызванного непониманием.

Правильно сделанное замечание исключает лишнее раздражение. Иногда полезно высказывать замечания в форме вопроса: "Не считаете ли вы, что здесь допущена ошибка?" или "Как, по-вашему …"

Умение руководителя отстаивать интересы всего коллектива и каждого из подчиненных - хорошее средство завоевания авторитета и объединение работников в единую группу.

Доверчивость и недоверчивость - это важнейшее качество личности, от которого зависит социально-психологический климат в коллективе. Излишняя, чрезмерная доверчивость отличает неопытных, легкоранимых людей. Им трудно быть хорошими руководителями. Но хуже всего подозрительность ко всем. Недоверчивость руководителя почти всегда порождает недоверчивость подчиненных. Проявляя недоверие к людям, человек почти всегда ограничивает возможность взаимопонимания, а значит, и эффективность коллективной деятельности.

Делегирование полномочий стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных. Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.

В целом под *конфликтом* понимается столкновение противоположно направленных действий работников, вызванных расхождениями интересов, взглядов, стремлений. Конфликту сопутствует напряженность взаимоотношений.

Частыми причинами конфликтов являются:

* недостатки в организации нормирования и оплаты труда. Душевный комфорт людей во многом зависит от степени реализации принципа социальной справедливости. Очень важно, чтобы те работники, которые лучше работают, больше получали.
* недостатки в организации руководства, вызванные некомпетентностью руководителя, несоответствием его личности уровню зрелости коллектива; недостаточной его моральной воспитанностью, а также низкой психологической культурой.
* несовершенство самого коллектива или отдельных его членов: отсутствие сознательной дисциплины, что тормозит работу руководителя и развитие всего коллектива; сложившаяся косность и инертность в стеле деятельности коллектива, что ведет к большой сопротивляемости нововведениям, нездоровым отношениям между кадровыми рабочими и новичками; психологическая и нравственная несовместимость отдельных членов коллектива, перенесение личных несчастий, неурядиц отдельных лиц на отношения в трудовом коллективе и т.д.

Сплочение коллектива предполагает, прежде всего, выявление причин конфликтов и проведение соответствующей профилактической работы, которая может вестись по следующим направлениям:

* улучшение организации и условий труда, обеспечение ритмичности и строгой координации производственного процесса, что вызывает у работников моральную удовлетворенность трудом;
* подбор личного состава и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает вероятность конфликта;
* развитие критики и самокритики и т.д.

Однако полностью избежать конфликтов в коллективе невозможно. Без конфликтов, как правило, не обходится ни один коллектив. Более того, конфликты имеют наряду с отрицательными последствиями и положительные. Они помогают членам коллектива узнать друг друга, получить более полное представление о взаимных ожиданиях и претензиях, а администрации - о недостатках в организации труда, быта, управлении производством. Поэтому очень важно, чтобы столкновение взглядов, позиций конфликтующих не отдаляли их друг от друга, чтобы спорные вопросы разрешались и переставали быть спорными, чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути. В этой связи особое значение приобретает поведение конфликтующих сотрудников, культура конфликта. [3]

**Глава 4. Эффективность социально-психологических методов управления.**

Методы социально-психологического управления являются важнейшим средством реализации законов и принципов управления. Все их многообразие (экономические, социальные, психологические, организационно-административные и др.) является эффективным только тогда, когда субъект управления на основе системного анализа использует ту их совокупность, которая необходима в данной конкретной управленческой ситуации, представляющей сегодня комплекс сложных явлений (экономических, социальных, политических и духовно-культурных).

Одной из главных задач современной системы управления является создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, которые появляются только с расширением инициативы и ответственности каждого субъекта самоуправления, более широкого использования методов саморазвития и самоуправления.

Для достижения этих целей необходимо более широкое применение научных методов управления (моделирования, программирования, эксперимента, информационных технологий и т. п.).

*Система* — это множество взаимосвязанных элементов, находящихся в отношениях и связях между собой, составляющих целостное образование. Системные свойства социальных организаций изучаются в рамках системного подхода, который выполняет теоретическую и методологическую роль в познании и преобразовании сложных социальных систем. Система разделяется на подсистемы, каждая из которых может быть рассмотрена как в отдельности, так и в их неразрывной целостности.

Все, что не входит в систему и воздействует на нее, или на что воздействует сама система, называется ее внешней средой, которая существенным образом отличается от ее внутренней среды. Они находятся в диалектическом взаимодействии.

Каждая социальная система состоит, прежде всего, из двух взаимодействующих, но самостоятельных подсистем: управляемой и управляющей. К управляемой подсистеме относятся: общественные отношения, общественные процессы, ресурсы общества, прежде всего, социальные, социальные организации и входящие в них люди. К управляющей — все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на элементы управляемой подсистемы. Важнейшим ее элементом является организационная структура управления.

Развитие образования, здравоохранения и культуры, жилищного и коммунального хозяйства, социально-бытового обслуживания населения должны решаться на уровне органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления. Нужно повысить ответственность федеральных, региональных органов государственной власти и органов местного самоуправления по реализации государственной социальной политики. [2;9.]

**Заключение.**

Управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Как правильно отмечает Аджирис: *''…эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности''*.[6]

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации.

Для того чтобы заинтересовать человека не просто в выполнении своей работы, но в максимальном напряжении сил, в наибольшей отдаче, нужно использовать структуру потребностей людей, которые удовлетворяют внешним и внутренним вознаграждениям; разрабатывать меры по улучшению социальной обстановки на предприятии с целью достижения удовлетворенности персонала работой в организации; изучать мнение работающих по различным аспектам их жизни, проводить анкетирование. Признание успехов работников также является серьезным стимулом к собственному профессиональному совершенствованию и как следствие, к совершенствованию, повышению эффективности системы качества.

Искусство управления заключается в способности выбрать из множества важных и неотложных задач те, которые обладают принципиальной приоритетностью, и сконцентрировать внимание именно на них. Совершенствовать многочисленные рутинные про­цессы, определять и устранять «узкие места» не менее важно, так как именно они задают темп всей работе и являются причиной низкой производительности труда.

В заключении хочется добавить, что талантливый менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым мотивируя, либо демотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутри - фирменными участниками, потребителями и обществом в целом.

**Список используемой литературы:**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000.

2. Ефремова М. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате) // Маркетинг. - 2004.

3. Жариков Е.С. Психология управления. М.: МЦФЭР, 2002.

4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления **–** М., 2001

5. Леваков В.Е. Должностная инструкция как реальный инструмент управления. //Справочник по управлению персоналом. – 2001.

6. Менеджмент: Теория и практика в России: Учебник для студентов вузов /Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой – М.: ИДФБК – Пресс, 2003.

7. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Авт. кол.: Э.М. Коротков, А.А. Беляев, М.Б. Жернакова и др.: ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М.,2003.

8. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента – Пер. с англ./Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1994

9. М.:Альпина Бизнес Букс, 2005/ Как стать эффективным руководителем

10.Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2001.

11. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 2001.