**ПЛАН**

[введение 3](#_Toc182661565)

[Глава I. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ основы ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ 5](#_Toc182661566)

[1.1. Сущность и значение управленческих отношений 5](#_Toc182661567)

[1.2. Факторы и условия эффективных управленческих отношений 8](#_Toc182661568)

[1.3. Лидерство как феномен управленческих отношений 10](#_Toc182661569)

[Глава II. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ КАК ОСОБЫЙ ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ 17](#_Toc182661570)

[2.1. Виды морально-психологического климата коллектива 17](#_Toc182661571)

[2.2. Варианты взаимодействия руководства и подчиненных 22](#_Toc182661572)

[2.3. Конфликты как форма взаимодействия руководства и подчиненных 29](#_Toc182661573)

[заключение 33](#_Toc182661574)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 36](#_Toc182661575)

# введение

 Актуальность темы исследования заключается в том, что в современной России управленческие отношения носят в определенной мере острый, напряженный характер, что обусловлено влиянием многих факторов, в том числе и социальных. Благополучные отношения определяют рабочий настрой и вообще душевное состояние человека; проблемы же во взаимодействии с коллегами и руководством приводят к нежеланию работать, постоянным конфликтам и ссорам. В общем и целом управленческие отношения являются мерой благополучности, стабильности развития организации.

Управленческие отношения присутствуют во всех организациях, носят субъективный (предопределяются личностными особенностями работников) и объективный (зависят от должностных статусов и обязанностей) характер, а также существенно влияют на атмосферу в организации, принятые стили общения, решения конфликтов. В этом и проявляется высокая актуальность управленческих отношений, так как морально-психологический климат в организации, ее социально-психологическая культура предопределяет не только особенности взаимоотношений работников друг с другом, но и их индивидуальные личностные изменения, стремления и желания, взгляды на различные вопросы и т.д.

Объект исследования – морально-психологический климат организации.

Предмет исследования – управленческие отношения.

Цель исследования – определение сущности и особенностей управленческих отношений, характеристика их основных разновидностей.

Задачи исследования:

* определить сущность и значение управленческих отношений;
* выявить факторы и условия эффективных управленческих отношений;
* охарактеризовать лидерство как феномен управленческих отношений;
* установить виды морально-психологического климата коллектива;
* проанализировать варианты взаимодействия руководства и подчиненных;
* охарактеризовать конфликты как форму взаимодействия руководства и подчиненных.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# Глава I. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ основы ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

## 1.1. Сущность и значение управленческих отношений

В настоящее время под управленческими отношениями понимаются отношения внутриорганизационного характера, возникающие в сфере «внутренней» жизни организаций и других формирований, а также в связи с осуществлением ими властных функций и полномочий.

Управленческие отношения как форма взаимоотношений людей в организации являются актуальной темой исследования многих ученых. Еще Ф. Тейлор в своих работах писал о необходимости изучения человеческого фактора в организации. Он указывал, что организация только тогда будет работать эффективно, когда учитываются все самые важные потребности работников, когда организация является не только механизмом для производства прибыли, но и сплоченным коллективом, члены которого благожелательно относятся друг к другу.

Но представители школы научного управления практически не рассматривали отношения между членами организации. Более того, они фактически отрицали значимость горизонтальных связей, рассматривая исключительно вертикальные, властные связи в направлении только сверху вниз – от руководителей к подчиненным; то есть именно управленческие отношения. Невнимание к человеческому фактору самым отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность деятельности несмотря на наличие ресурсов. Вновь актуализировалась проблема отчуждения и аномии.

Эти обстоятельства подтолкнули ряд исследователей организаций к проведению всесторонних исследований человеческих взаимоотношений в коллективе. Основная идея, которой они руководствовались, состояла в следующем: социальная организация – это не механизм и не биологический организм, поэтому нельзя игнорировать отношения между людьми, возникающие в ходе производства, их общение между собой. Организация, в которой не придают значения горизонтальным связям, представляется неполной, ее члены изолированы, что, снижает их заинтересованность в выполняемой работе. Налаживание контактов и отношений между членами коллектива организации – существенный резерв повышения эффективности деятельности и улучшения организационной структуры[[1]](#footnote-1).

Концепция человеческих отношений изначально была направлена против основных положений тейлоризма и школы научного управления. В противовес подходу к работнику с позиций биологизма (когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект) член организации стал рассматриваться как социопсихологическое существо. Такие теоретики школы человеческих отношений, как Э. Мэйо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, основываясь на экспериментальных данных, доказывали, что повышение производительности труда в организации зависит не только от способностей, знаний и умений, на которые ориентировался тейлоризм, но и от таких факторов, как удовлетворенность работников своим трудом, влияние группового мнения, неформальные отношения руководителя с подчиненными, благоприятная атмосфера в коллективе и т.д. Постоянная работа, направленная на развитие положительного воздействия этих факторов, могла, по мнению авторов концепции, в значительной степени повысить производительность труда, интегрировать работников в отношении достижения наиболее важных целей организации, повысить авторитет руководителя и т.д.

Как справедливо отмечает отечественный социолог А.И. Кравченко, появление концепции человеческих отношений в социологии организаций обусловлено техническим прогрессом на современном предприятии. Усложнение профессий, резкое повышение требований к качеству сложных и сверхсложных изделий выдвинули на первый план задачу воспитания работника, высокосознательного в отношении к труду, заинтересованного в конечном результате своего труда, соблюдающего и сознательно поддерживающего нормы и правила организации. В концепции человеческих отношений человек рассматривается не просто как функционер, выполняющий некоторую работу, но и как индивид, обладающий определенными социальными интересами.

Политика управления, согласно концепции школы человеческих отношений, предусматривала комплекс мероприятий по удовлетворению многих важнейших потребностей и нужд членов организации: улучшение условий труда, условий релаксации (отдыха и восстановления сил), проведения свободного времени, а также в значительной степени способствовала демократизации отношений между руководителями и подчиненными, заставила руководителей учитывать личностные качества работников[[2]](#footnote-2).

В целом работы представителей школы человеческих отношений и исследователей, стоящих на близких теоретических позициях, стали основой демократического стиля управления организацией, характеризующегося постоянной ориентацией руководителей на поведение подчиненных, необходимым уровнем самоконтроля, высокой мотивацией работников и включенностью работника в процесс управления организацией.

## 1.2. Факторы и условия эффективных управленческих отношений

Можно выделить пять са­мых ва­ж­ных фа­к­то­ров, вли­я­ю­щих на удо­в­ле­творен­ность ра­бо­той и мо­ти­ва­цию, предопределяющих эффективность управленческих отношений:

* мно­го­об­ра­зие предъ­я­в­ля­е­мых ра­бо­той тре­бо­ва­ний к ма­с­тер­ст­ву (са­мо­вы­ра­же­ние). На пра­к­ти­ке речь идет о том, на­сколь­ко лю­ди мо­гут ис­поль­зо­вать на ра­бо­те свои силь­ные ка­че­ст­ва, о со­от­вет­ст­вии тре­бо­ва­ний, предъ­я­в­ля­е­мых ра­бо­той, и уров­ня сво­его ма­с­тер­ст­ва;
* яс­ность со­дер­жа­ния за­да­чи и пе­ре­да­ва­е­мое ею чув­ст­во ото­жде­ст­в­ления с ра­бо­той (ра­бо­та как она есть);
* пред­ста­в­ле­ние о зна­че­нии за­да­чи для ор­га­ни­за­ции (цен­ность, ста­тус). Соб­ст­вен­ное ощу­ще­ние ва­ж­но­сти ра­бо­ты и пред­по­ло­же­ние о том, как дру­гие пред­ста­в­ля­ют се­бе твою ра­бо­ту, об­ра­зу­ют в со­во­куп­но­сти цен­т­раль­ный фа­к­тор мо­ти­ва­ции;
* об­рат­на­я с­вязь. По­ло­жи­тель­ное или от­ри­ца­тель­ное под­кре­п­ле­ние, полу­чен­ное от на­чаль­ни­ка, кол­лег по ра­бо­те или под­чи­нен­ных и свя­зан­ное с ус­пеш­но­стью ра­бо­ты, уве­ли­чи­ва­ет удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той;
* са­мо­де­я­тель­ность. Воз­мо­ж­ность ра­бо­тать са­мо­сто­я­тель­но, сба­лан­си­ро­ван­ность вла­сти и от­вет­ст­вен­но­сти. То же са­мое мо­ж­но вы­ра­зить и дру­ги­ми сло­ва­ми: са­мо­ди­с­ци­п­ли­на – это це­на сво­бо­ды.

Дан­ные фа­к­то­ры мо­ти­ви­ру­ют по-раз­но­му на раз­ных ста­ди­ях пре­бы­ва­ния в од­ной и той же дол­ж­но­сти. Ре­ша­ю­щим мо­мен­том яв­ля­ет­ся дли­тель­ность вы­пол­не­ния че­ло­ве­ком од­ной и той же, не ме­няю­щей­ся по со­дер­жа­нию ра­бо­ты.

Во вре­мя пер­во­го го­да ра­бо­ты в оп­ре­де­лен­ной долж­но­сти (будь то первое или шес­тое ме­сто ра­бо­ты) пред­став­ле­ние о зна­че­нии за­да­чи и на­ли­чие об­рат­ной свя­зи яв­ля­ют­ся мо­ти­ва­то­ра­ми, са­мо­стоя­тель­ность не ин­те­ре­су­ет. В ин­тер­ва­ле ме­ж­ду вто­рым и пя­тым го­дом са­мо­стоя­тель­ность яв­ля­ет­ся важ­нейшим фак­то­ром мо­ти­ва­ции. На­ли­чие об­рат­ной свя­зи пред­став­ля­ет ин­те­рес в те­че­ние пер­вых лет. Ра­бот­ник на­хо­дит­ся «в рас­цве­те сил» по­сле двух-трех лет ра­бо­ты на од­ном мес­те. По­сле пя­ти лет ра­бо­ты на од­ном и том же мес­те ни один фак­тор не обес­пе­чи­ва­ет удов­ле­тво­рен­но­сти ра­бо­той и, как след­ст­вие это­го, дос­ти­же­ния в ра­бо­те су­ще­ст­вен­но сни­жа­ют­ся. Вме­сто фак­то­ров мо­ти­ва­ции, свя­зан­ных с ра­бо­той, мо­ти­ва­ция ро­ж­да­ет­ся из эгои­сти­че­ских мо­ти­ваторов, как-то: пу­те­ше­ст­вия, пред­ста­ви­тель­ские ме­ро­прия­тия, хоб­би в ра­бо­чее вре­мя[[3]](#footnote-3).

Важ­ней­ши­ми фак­то­ра­ми для под­дер­жа­ния мо­ти­ва­ции, создания условий для удовлетворения работников управленческими отношениями яв­ля­ют­ся сле­дующие:

* сис­те­ма­ти­че­ская про­вер­ка сро­ка ра­бо­ты пер­со­на­ла на од­ной долж­но­сти и управ­ляе­мое го­ри­зон­таль­ное пе­ре­ме­ще­ние по служ­бе с ин­тер­ва­лом при­мер­но в пять лет. Го­ри­зон­таль­ные под­виж­ки нуж­но сде­лать пре­стиж­ны­ми. Так­же не­об­хо­ди­мо одоб­рить и сде­лать пре­стиж­ным пе­ре­ме­ще­ние вниз в слу­жеб­ной ие­рар­хии на ка­ких-то эта­пах слу­жеб­ной карь­е­ры;
* обо­га­ще­ние со­дер­жа­ния ра­бо­ты и рас­ши­ре­ние ее ра­мок (ока­зы­ва­ют влия­ние до 5-лет­не­го сро­ка);
* ак­тив­ное струк­тур­ное пла­ни­ро­ва­ние ор­га­ни­за­ции и при­ме­не­ние гибких ор­га­ни­за­ци­он­ных форм (про­ект­ная, мат­рич­ная ор­га­ни­за­ция);
* сис­те­ма­ти­че­ское раз­ви­тие ор­га­ни­за­ци­он­ной дея­тель­но­сти, цен­ность обу­че­ния и твор­че­ско­го под­хо­да;
* реа­ли­за­ция но­вых форм взаи­мо­дей­ст­вия, на­при­мер, бе­се­ды на­чаль­ника и под­чи­нен­но­го как со­став­ная часть эф­фек­тив­но­го управ­ле­ния, про­из­вод­ст­вен­ная де­мо­кра­тия.

## 1.3. Лидерство как феномен управленческих отношений

Как известно, управленческие отношения обычно основываются на власти руководителя над подчиненными. Однако можно говорить о том, что управленческие отношения могут выражаться и в форме власти лидера над коллективом в неформальной группе.

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые неформальные группы из трех – семи человек. Важнейшим признаком неформальной группы является наличие общей цели, которая, во-первых, не всегда осознается членами группы и во-вторых не обязательно связана с решением производственных задач. Потребность в общении может возникнуть в связи с совместной учебой, общим хобби и т.д. цели малой группы могут быть позитивными, то есть способствовать сплоченности коллектива, нейтральными либо негативными.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению лидеров. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

В теории менеджмента считается, что лидерство эффективно тогда, когда оно инновационно. То есть управленческая деятельность будет эффективной лишь в том случае, если она инновационна, то есть присутствуют:

* обеспечение инновационного поведения всех подчиненных;
* обеспечение воспроизводства лидеров на всех уровнях управления.

Лидерство характеризуется рядом определенных черт. Рассмотрим основные из них.

Во-первых, лидерство всегда подразумевает самостоятельность, независимость, новизну. Вместе с тем в практике управления изменениями давно известен феномен системного сопротивления, суть которого в следующем: хорошо поставленные, привычные системы планирования, бюджетирования, контроля, зашитые в систему управления, становятся самым большим препятствием на пути внедрения изменений. Особенно это касается больших систем. Поэтому любой руководитель всегда должен находить баланс между внедрением изменений и сохранением текущих процессов.

Во-вторых, лидерство – всегда личностно, лидер не может спрятаться за процедуру, норму, правило. Лидер обладает повышенными лидерскими обязанностями: демонстрировать инновационное поведение, повышать эффективность, влиять на подчиненных, побуждая их к действию[[4]](#footnote-4).

В теории управления разработаны три концепции лидерства в организации. Проанализируем их особенности.

Первая – концепция атрибутивного лидерства. Она опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что происходит, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлено реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации: о поведении подчиненного, степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

Следующая – это концепция харизматического лидерства. Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Наконец, последняя концепция – это концепция преобразующего лидерства. Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие. Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации[[5]](#footnote-5).

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: «Давать указания», «Продавать», «Участвовать» и «Делегировать». Охарактеризуем их особенности.

Стиль лидерства «Давать указания» требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль уместен для подчиненных с низким уровнем зрелости, потому что они либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль – «продавать» – подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль – «участвовать» – характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень – на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Наконец, четвертый стиль – «делегировать» – характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

В психологии управления в отношении лидерства разработаны два подхода: поведенческий и личностный подход. Поведенческий подход акцентирует внимание на поведении руководителя. Представители данного подхода считают, что эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Личностный подход, напротив, отмечает, что лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. То есть наличие определенных личных качеств здесь интерпретируется как показатель мастерства руководителя. Обе этих модели могут быть подвергнуты критике: и поведение, и личностные качества – недостаточно содержательные понятия для анализа всех аспектов управленческой деятельности. Сейчас более эффективным признается сочетание обеих этих моделей при анализе лидерства.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

Вожак – самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Так, исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя – вожака:

* физические качества – активный, энергичный, здоровый, сильный;
* личностные качества – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
* интеллектуальные качества – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
* способности – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Лидер гораздо менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером («делай, как я»). Как правило, его влиянием распространяется только на часть членов неформальной группы.

Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.д.

Лидеры есть в любом коллективе и заслуживают особого внимания, так как именно они активно влияют на морально-психологический климат в коллективе. Среди неформальных лидеров можно выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократичных и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров[[6]](#footnote-6).

В первой главе курсовой работы определены научно-теоретические основы исследования управленческих отношений.

Под управленческими отношениями понимаются отношения внутриорганизационного характера, возникающие в сфере «внутренней» жизни организаций и других формирований, а также в связи с осуществлением ими властных функций и полномочий. Исследование управленческих отношений является популярной темой в теории управления: так, Ф. Тейлор затрагивал вопросы человеческого фактора и влияния на него управленческих отношений. Более подробно эту тему прорабатывали представители школ человеческих взаимоотношений, определяя в основу управленческих отношений ориентацию руководителей на поведение подчиненных.

Эффективность управленческих отношений зависит от следующих факторов: мно­го­об­ра­зие предъ­я­в­ля­е­мых ра­бо­той тре­бо­ва­ний к ма­с­тер­ст­ву; ясность со­дер­жа­ния за­да­чи и пе­ре­да­ва­е­мое ею чув­ст­во ото­жде­ст­в­ления с работой; пред­ста­в­ле­ние о зна­че­нии за­да­чи для ор­га­ни­за­ции; об­рат­на­я с­вязь; поло­жи­тель­ное или от­ри­ца­тель­ное под­кре­п­ле­ние; самодеятельность. Формирование положительного отношения работников к управленческим отношения во многом зависит от их мотивации: во время первого года работы во главу угла ставятся цель и задачи работы, в ин­тер­ва­ле ме­ж­ду вто­рым и пятым го­дом – са­мо­стоя­тель­ность, а затем – смена рабочего места.

Управленческие отношения, как правило, основываются на власти руководителя над подчиненными, однако могут выражаться и в форме власти лидера над коллективом в неформальной группе. Основные характеристики лидерства – самостоятельность, независимость, новизна, а также личностность. Всего существуют четыре основных стиля лидерства, в зависимости от уровня зрелости исполнителей: «Давать указания», «Продавать», «Участвовать» и «Делегировать», каждый из которых характеризуется своими особенностями.

# Глава II. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ КАК ОСОБЫЙ ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

## 2.1. Виды морально-психологического климата коллектива

Одна из наиболее эффективных классификаций типов взаимоотношений в рабочей группе предложена исследователями Блейком и Мутоном. Она основана на комбинации двух главных параметров – внимании к человеку, степени учета интересов людей и внимании к производству, степени учетов интересов дела. Это пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата:

* невмешательство: низкий уровень заботы руководителя и о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него – сохранить свою должность;
* теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты;
* задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется;
* золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством;
* команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений[[7]](#footnote-7).

Принято выделить несколько основных стадий формирования морально-психологического климата коллектива.

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 более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, «притирка» 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, люди своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснения отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план. Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы и т.д.

Морально-психологический климат рабочей группы существенным образом зависит от ее структуры. Структура коллектива, то есть реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникшая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Если формальная структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными, 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.

Социально-психологическая (неформальная) структура рабочей группы выступает как совокупность различных психотипов личностей.

Существует множество критериев классификации личностей. Так, с точки зрения индивидуально-психологических данных, возможна типизация на основе физической конституции, особенностей нервной системы (Кречмен, Шелдон, Павлов). Сюда относится достаточно популярное деление на астеников, пиквиков и атлетов, сангвиников (сильный, уравновешенный, подвижный), холериков (сильный, неуравновешенный), флегматиков (сильный, уравновешенный, инертный) и меланхоликов (слабый, неуравновешенный, инертный); разработанное Юнгом деление на экстравертов (расположены к общению, ориентированы во внутрь); типология Хейманса – Ле Сенна (восемь типов личностей, различающихся по эмоциональности, активности, впечатлительности) и т.д.

Из числа рассмотренных выше психотипов личности наибольшее практическое значение для делового общения имеет деление по темпераменту, под которым понимается определенное соотношение степени эмоциональной стабильности и ориентации либо на самого себя, либо во внешний мир, на окружающих.

Здесь важно учитывать, что принадлежность к тому или иному типу определяется генетической предрасположенностью; «чистых» психотипов практически не существует; существует прямая связь между темпераментом и деловыми качествами конкретного индивида.

Холерик: у него нет устойчивых психических реакций, он неусидчив, суетлив, тороплив, для него характерны резкость и прямолинейность, он прям, быстр, находчив в споре, зато не обидчив и незлопамятен.

Сангвиник: начинает дело с увлечением, но редко доводит его до конца, неустойчив в симпатиях и антипатиях, быстр в принятии решений, легко приспосабливается к изменяющейся деловой ситуации. Контактен и легок в общении, не конфликтен, умеет слушать других людей.

Главное качество флегматика – ориентация на неодушевленные предметы, самого себя. Он спокоен и хладнокровен, последователен и обстоятелен в делах, терпелив, устойчив в симпатиях и антипатиях, равнодушен к похвале. Зато флегматик незаменим при работе с документацией, это – идеальный бухгалтер.

Главная черта меланхолика – обостренная чувствительность к окружающему миру. Это прекрасное качество, например, для художника или музыканта, но отрицательно сказывается на деловом общении.

Другой критерий классификации типов личности – их социально-психологические качества.

Интересную классификацию предложил российский ученый В. М. Шепень:

* коллективисты – общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
* индивидуалисты – тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
* претензионисты – работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
* подражатели – сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;
* пассивные – слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
* изолированные – работники с несносным характером[[8]](#footnote-8).

## 2.2. Варианты взаимодействия руководства и подчиненных

В западных концепциях менеджмента предлагается 4 основных варианта взаимоотношений руководства и подчиненных.

Первый вариант – авторитарный, когда руководитель не доверяет подчиненным, решает все вопросы исключительно сам, а им спускает указания. Мнения сотрудников его не интересуют и в лучшем случае в общении он снисходит до разъяснений непонятных моментов. Подчиненные воспринимают такое решение как навязанное им со стороны и критически к нему относятся, даже если оно и удачно. Выполняется такое решение обычно с прохладцей, несмотря на многочисленные угрозы со стороны шефа, а его ошибкам они только радуются, находя в них лишнее подтверждение своего негативного мнения о руководителе. Все это вполне понятно – ведь людям обидно, когда их считают мелкой сошкой и не удостаивают возможности выслушать. В результате они привыкают чувствовать себя только исполнителями.

Для руководителя сегодня такой вариант общения с подчиненными не очень хорош, поскольку он оказывается в положении виновника за все ошибки, независимо от того, где и кем они были допущены. Для сохранения своего «резюме» перед вышестоящим начальством руководитель старается сделать обратное – обвинить во всем подчиненных, которые, все зная и понимая, не хотят ему помогать.

Более мягок благожелательно-авторитарный стиль руководства. В отличие от первого случая начальник относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, при принятии решений интересуется их мнениями, хотя потом все равно поступает по-своему, несмотря на его правильность. Когда это делается демонстративно, люди неизбежно начинают работать спустя рукава, а отсюда возникает возможность развития конфликтов.

В то же время мудрый руководитель предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, хотя в узких пределах и при условии неукоснительного соблюдения политики формы. И все же здесь руководитель по отношению к подчиненным еще выступает в роли сторожа, желающего быть уверенным, что во время его «дежурства» ничего такого не случится.

Совсем иным выглядит консультативно-демократический стиль руководства. Здесь подчиненные, хотя и не полностью, но в значительной мере, находясь «в зоне доверия» шефа. Последний постоянно консультируется с ними и стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Таким образом, информация движется не только сверху вниз, но и снизу вверх. Сотрудники в основном удовлетворены подобной ситуацией, хотя большинство решений по-прежнему принимается на верхних этажах управленческой системы. Они стараются оказать шефу посильную помощь, морально его поддержать, а тот практически полностью исключает из арсенала стимулирующих мер показаний и оставляет за собой только поощрение.

Демократический стиль руководства, в основе которого лежит привлечение подчиненных к определению целей фирмы или подразделения и контролю за процессом их достижения. Руководитель в этом случае полностью доверяет подчиненным по всем вопросам, предоставляет все необходимые для их работы документы, информацию и зачастую просто находится со многими в дружеских отношениях. Такой стиль руководства, основанный на доверии, сегодня считается наиболее действенным.

Таким образом, в каждом конкретном случае между демократической и автократической ориентированностью руководства существует определенный баланс, а любое усиление одной тенденции будет одновременно означать ослабление другой. Иными словами, здесь имеет место ситуация «или-или».

Руководителям присуща определенная система способностей. Различные авторы выделяют разные обязательные способности руководителей. Рассмотрим некоторые из них.

Так, П. Юцевичене выделяет три группы таких способностей:

* технические способности. К ним относятся знания и способность работать с конкретными технологиями и оборудованием. Данные способности особенно необходимы для руководителей нижнего уровня, при поднятии по иерархической лестнице, потребность в них уменьшается;
* человеческие способности – это умение работать с людьми и организовать работу в группах. Наука управления акцентирует данные способности как самые важные в процессе руководства;
* концептуальные способности. К ним относится системное мышление, умение моделировать, широкий взгляд на происходящие явления. Чем выше уровень деятельности руководителя, тем актуальнее для него данные способности.

Другой автор (Р. Разаускас) выделяет следующие часто используемые требования к руководителям, которые часто употребляются в различной литературе авторов США и Европы:

* руководитель должен совмещать интересы конкретной организации и всего общества;
* руководитель должен знать соотношения рынка и приспособиться к ним;
* руководитель должен быть лидером. Лидер – авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть главную роль в социальных процессах, ситуациях. Роль лидера и руководителя не всегда совпадают[[9]](#footnote-9).

По мнению американских исследователей, руководитель отвечает за «7М»:

* Men – люди;
* Methods – методы;
* Money – деньги;
* Machines – оборудование;
* Materials – материал, ресурсы;
* Management – управление;
* Marketing – связь с рынком.

По мнению российских ученых-исследователей для каждого руководителя самая важная способность – это способность эффективно управлять. Она подразумевает:

* способность управлять собой;
* четкие личные цели;
* упор на постоянный личный рост;
* навык решать проблемы;
* изобретательность и способность к инновациям;
* высокая способность влиять на окружающих;
* знание современных управленческих подходов;
* способность руководить;
* умение обучать и развивать подчиненных;
* способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, менеджер должен прежде всего знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.

К типичным ошибкам относятся случаи, когда:

* руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждает подчиненных большим количеством вопросов общего характера;
* «зациклен» на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;
* ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
* постоянно проповедует свои замыслы;
* не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
* увлекается бюрократией;
* малодоступен территориально и во времени;
* не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения.

Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относится к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области.

Если подчиненный ошибся и совершил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят всех, а выговаривают с глазу на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относится ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей – стремление стать “своим” среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неефективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Для того, чтобы полноценно работать, проявляя себя и внося что-то новое в предприятие, каждый руководитель должен обладать определенными личностными качествами. Например, Ф. Тейлор считал, что идеальным считается умный, образованный, тактичный руководитель, обладающий высокими техническими знаниями, решительный, энергичный, честный. Другой классик управления А. Файоль считал, что руководитель должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности[[10]](#footnote-10).

В настоящее время, как считают специалисты, утвердилась американская и английская система качеств и черт характера руководителя. Охарактеризуем некоторые черты эффективного руководителя:

* оптимистичность. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, так как ожидает плохих новостей;
* любовь к людям (открытость). Его интересует, что делают другие. Он человечен, человечен, отдает себе отчет в собственных слабостях, что делает его терпимее к слабостям других;
* смелость. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру;
* тактичность и внимательность. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы;
* справедливость (объективность) – тоже важная черта руководителя. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслу­жить, вероятно, появится десяток недовольных. Когда подчинен­ный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее при­знать, а потом надо забыть об этом;
* честолюбие. Он радуется не только за себя, но и за дости­жения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет, таким образом, других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе;
* скромность. Он не нуждается в лести окру­жающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки;
* уверенность. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного руководителя;
* эмпатия. Умение почувствовать себя на месте другого и оценить ситуацию с точки зрения другого лица;
* гибкость. Умение приспособиться к изменяющейся среде;
* рациональность. Рациональные действия руководителя опираются на объективные причины, а не эмоциональные решения и интуицию и др.

## 2.3. Конфликты как форма взаимодействия руководства и подчиненных

В зависимости от участников можно выделить несколько разных разновидностей конфликта.

Межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон.

Понятие «межличностный» используется для обозначения явлений, происходящих «межличностно». В соответствии с этим к межличностному поведению принято относить любое наблюдаемое проявление коммуникативной активности человека, обусловленное фактом реального, предполагаемого или воображаемого присутствия других людей. В этом широком значении понятие «межличностный» тождественно западному термину «интерперсональный».

Межличностный конфликт отражает межличностные (интерперсональные) проблемы, возникающие в отношениях человека с другими людьми, интерпретируются через его внутренние конфликты. Межличностное поведение человека определяется через его личностный тип, зависящий от характера разрешения им внутренних конфликтов. Межличностный конфликт отражает внутриличностные проблемы и конфликты, с которыми когда-то сталкивался человек или которые так и остались неразрешенными в прошлом.

Межгрупповым принято называть взаимодействие как между собственно группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп. Чаще, безусловно, когда речь идет о межгрупповых конфликтах, имеются в виду именно конфликты между группами людей.

Можно выделить несколько основных причин возникновения конфликтов:

* необходимость распределять ограниченные ресурсы организации;
* неудовлетворение потребностей членов группы;
* зависимость членов группы друг от друга (или зависимость всех от одного человека) в выполнение задач;
* взаимозависимость задач при неравных возможностях;
* неудовлетворительные коммуникации;
* различия в психологических особенностях;
* недостатки организации управления;
* нечетко обозначенные права и обязанности;
* неритмичность и стабильность труда;
* неправильная оценка труда персонала[[11]](#footnote-11).

Конфликт между руководителем и подчиненным относится к межличностным конфликтам по вертикали. Поэтому его можно рассматривать и анализировать по схеме межличностных конфликтов. Он обладает такими же характеристиками, что и межличностный конфликт. В некоторых ситуациях эту разновидность конфликта можно рассматривать, как и межгрупповой конфликт. Это возможно в том случае если конфликт происходит между руководителем и коллективом подчиненных, т.к. руководитель в силу своего более высокого статуса относит себя к другой группе, а у подчиненных появляется дух противоречия, который их объединяет.

Необходимым условием «здоровья» организации является корпоративная культура, которую создают лидеры. В процессе формирования корпоративной культуры руководителям следует обратить внимание на:

* поведение в критических ситуациях;
* распределение дефицитных ресурсов;
* распределение ролей в организации, обучение и наставничество;
* определение уровня вознаграждения и статуса работника;
* установку объективных критериев при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации;
* структуру и устройство организации;
* организационные системы и процедуры;
* организационные обычаи и ритуалы;
* дизайн физического пространства, фасадов и зданий;
* истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях;
* официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений.

Во второй главе курсовой работы проанализированы взаимоотношения руководителей и подчиненных как особый вид управленческих отношений.

Существуют разные классификации взаимоотношений в группах работающих, предопределяющих управленческие отношения. Так, Блейк и Мутон разработали классификация по следующим типам: невмешательство, теплая компания, задача, золотая середина и команда, основываясь на параметрах внимания к человеку и внимания к работе. Морально-психологический климат коллектива формируется в несколько основных этапов: сначала появляется формальная структура, основанная на производственных статусах и отношениях, затем происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную либо конформистскую направленность.

Взаимоотношения руководства и подчиненных могут проходить по нескольким вариантам: авторитарный (когда руководитель не доверяет подчиненным), благожелательно-авторитарный (начальник снисходительно относится к подчиненным, интересуется их мнением, но решения принимает сам), консультативно-демократический (работники в значительной мере находятся «в зоне доверия» руководителя) и демократический (в основе лежит привлечение подчиненных к руководящей деятельности). Для эффективных управленческих отношений руководитель должен обладать комплексом из трех групп способностей: технические, человеческие и концептуальные.

При нарушении управленческих отношений в коллективе могут возникнуть конфликты, межличностные и межгрупповые. Основные причины возникновения конфликтов: необходимость распределять ограниченные ресурсы организации, неудовлетворение потребностей членов группы, зависимость членов группы друг от друга (или зависимость всех от одного человека) в выполнение задач, взаимозависимость задач при неравных возможностях и пр.

# заключение

Управленческие отношения – это отношения внутриорганизационного характера, возникающие в сфере «внутренней» жизни организаций и других формирований, а также в связи с осуществлением ими властных функций и полномочий. Различные аспекты управленческих отношений изучали многие ученые, наиболее они проработаны в рамках школ человеческих взаимоотношений, где в качестве основного условиям эффективности управления определяли ориентацию руководителей на поведение подчиненных.

В качестве ключевых факторов эффективности управленческих отношений можно выделить следующие: мно­го­об­ра­зие предъ­я­в­ля­е­мых ра­бо­той тре­бо­ва­ний к ма­с­тер­ст­ву; ясность со­дер­жа­ния за­да­чи и пе­ре­да­ва­е­мое ею чув­ст­во ото­жде­ст­в­ления с работой; пред­ста­в­ле­ние о зна­че­нии за­да­чи для ор­га­ни­за­ции; об­рат­на­я с­вязь; поло­жи­тель­ное или от­ри­ца­тель­ное под­кре­п­ле­ние; самодеятельность. Для содействия развитию управленческих отношений между работниками и руководством необходимо обо­га­ще­ние со­дер­жа­ния ра­бо­ты и рас­ши­ре­ние ее ра­мок, ак­тив­ное струк­тур­ное пла­ни­ро­ва­ние ор­га­ни­за­ции и приме­не­ние, сис­те­ма­ти­че­ское раз­ви­тие ор­га­ни­за­ци­он­ной дея­тель­но­сти, обучение и твор­че­ско­го под­хо­да, реа­ли­за­ция но­вых форм взаи­мо­дей­ст­вия руководства и подчиненных.

Особый тип управленческих отношений – это отношения, основанные на лидерстве, то есть власти, базирующейся на неформальных отношениях в коллективе. Любое лидерство характеризуется самостоятельностью, независимостью, новизной, а также наличием конкретной личности – лидера. Можно выделить следующие виды лидеров: вожак (самый авторитетный член группы, может внушать и убеждать), лидер (менее авторитетен, чем вожак) и ситуативный лидер (лидерство проявляется в какой-то конкретной ситуации).

Формирование коллектива и управленческих отношений в его рамках происходит в несколько основных этапов. Первоначально появляется лишь формальная структура, где отношения между людьми и руководством основываются на производственных статусах и отношениях. С течением времени происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Во многом успешность управленческих отношений и отношений работников в коллективе зависит от преобладания работников в коллективе. Так, В.М. Шепень выделяет следующие разновидности личностей работников: коллективисты, индивидуалисты, претензионисты, подражатели, пассивные и изолированные.

Возможны разные варианты управленческих отношений между руководителями и подчиненными, базирующиеся на разных степенях доверия между ними. Авторитарный вариант основывается на полной самостоятельности руководителя, благожелательно-авторитарный – снисходительном и патерналистском отношении, консультативно-демократический – определенной степени доверия, демократический – делегировании полномочий. Эффективность управленческих отношений зависит от обладания руководителями тремя группами способностей: техническими, человеческими и концептуальными. Кроме того, руководитель должен обладать комплексом личных качеств, среди которых оптимистичность, любовь к людям, смелость, тактичность, внимательность, справедливость, честолюбие и пр.

Возможны ситуации, когда управленческие отношения в организации могут существенно нарушиться в результате тех или иных событий, приводя к возникновению конфликтов между отдельными людьми или их группами. Причины таких конфликтов разнообразны: необходимость распределять ограниченные ресурсы организации, неудовлетворение потребностей членов группы, зависимость членов группы друг от друга (или зависимость всех от одного человека) в выполнение задач, взаимозависимость задач при неравных возможностях и т.д. Предотвращение конфликтов возможно при анализе руководителем следующих моментов управленческих отношений: поведение в критических ситуациях, распределение дефицитных ресурсов, распределение ролей в организации, обучение и наставничество, определение уровня вознаграждения и статуса работника и пр.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кишкель Е.Н. Социология и психология управления. – М.: Высшая школа, 2005. – 296 с.
2. Колесникова Л.Н. Деловое общение. Учебное пособие. – М.: Флинта, Наука, 2003. – 152 с.
3. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2007. – 528 с.
4. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – М.: Феникс, 2005. – 304 с.
5. Лытов Б.В. Государственная служба. Управленческие отношения. – М.: РАГС, 2006. – 154 с.
6. Осипова-Дербас Л.А., Каменев Н.А., Войцеховский С.Н. Социология и психология управления. – М.: Бизнес-пресса, 2007. – 248 с.
7. Психология управления. Конспект лекций. – М.: АСТ, Сова, 2007. – 128 с.
8. Психология управления персоналом. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с.
9. Столяренко Л.Д. Психология управления. – М.: Феникс, 2007. – 512 с.
10. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – М.: Феникс, 2006. – 416 с.
11. Сысоев В.В., Сысоев И.В. Теоретические основы психологии управления. – М.: СГУ, 2006. – 392 с.
12. Титова Л.Г. Деловое общение. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 272 с.
13. Урбанович А.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Харвест, 2007. – 640 с.
1. Осипова-Дербас Л.А., Каменев Н.А., Войцеховский С.Н. Социология и психология управления. – М.: Бизнес-пресса, 2007. – 248 с. – С. 159. [↑](#footnote-ref-1)
2. Титова Л.Г. Деловое общение. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 272 с. – С. 26. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кишкель Е.Н. Социология и психология управления. – М.: Высшая школа, 2005. – 296 с. – С. 118. [↑](#footnote-ref-3)
4. Столяренко Л.Д. Психология управления. – М.: Феникс, 2007. – 512 с. – С. 131. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2007. – 528 с. – С. 227. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сысоев В.В., Сысоев И.В. Теоретические основы психологии управления. – М.: СГУ, 2006. – 392 с. – С. 174. [↑](#footnote-ref-6)
7. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – М.: Феникс, 2005. – 304 с. – С. 212. [↑](#footnote-ref-7)
8. Урбанович А.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Харвест, 2007. – 640 с. – С. 402. [↑](#footnote-ref-8)
9. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – М.: Феникс, 2006. – 416 с. – С. 165. [↑](#footnote-ref-9)
10. Колесникова Л.Н. Деловое общение. Учебное пособие. – М.: Флинта, Наука, 2003. – 152 с. – С. 113. [↑](#footnote-ref-10)
11. Психология управления. Конспект лекций. – М.: АСТ, Сова, 2007. – 128 с. – С. 87. [↑](#footnote-ref-11)