**Содержание**

Введение

1. Личностныестили управления в отечественных и зарубежных исследованиях

1.1 Личностные стили управления в отечественных исследованиях

1.2 Личностные стили управления в зарубежных исследованиях

1.3 Классификация базовых методов активного социально-психологического обучения

1.4 Социально-психологический тренинг и его виды

Глава 2. Эмпирическое исследование влияния социально-психологического тренинга на доминирующий стиль управления

2.1 Описание процедуры и методики исследования

2.2 Исследование руководителей малых предприятий с целью выявления доминирующего стиля управления

2.3 Социально-психологический тренинг

Заключение

Список использованных источников

Приложение А

**Введение**

Актуальность исследуемой темы: Не перестает быть актуальной тема влияние активного социально-психологического обучения на личностный стиль управления руководителя.

В современных социальных и экономических условиях успех того или иного вида предпринимательской деятельности зависит главным образом от четкой и слаженной организации деятельности фирмы. В этой связи главная роль отводится, прежде всего, руководителю организации, поскольку именно от его профессиональных и личностных качеств зависит, насколько эффективно будет организован весь производственный процесс. Только он, выбрав правильный стиль руководства, может воздействовать на динамику развития фирмы.

Руководителю трудно выработать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить всех членов подчиненного ему коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения может радикально изменить его отношение к производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия причин и способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делают руководителя более свободным, а его деятельность более успешной. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство.

Теоретические основы исследования: Вопросы эффективного руководства вызывали интерес людей с давних времен, однако, систематическое, целенаправленное их изучение началось только со времен Ф. Тейлора. Наиболее плодотворно в изучении стилей руководства работали К. Левин, А.М. Омаров, Т.С. Кабаченко.

Научная новизна исследования:

Полученные результаты исследования позволят проследить изменения в личностных стилях управления руководителя

Объект исследования: личностный стиль руководителя на современном предприятии

Предмет исследования: влияние активного социально-психологического обучения на стиль управления руководителя

Цель исследования: изучение влияния активного социально-психологического обучения на личностный стиль управления руководителя

Задачи исследования:

- проанализировать литературу по изучаемой теме,

- исследовать стили управления с целью выявления доминирующего стиля управления у руководителей малых торговых предприятий,

- выявить влияет ли активное социально-психологического обучения на личностный стиль управления руководителя

Гипотеза исследования:

Методы активного социально-психологического обучения влияют на личностный стиль управления руководителя

Эмпирическая база исследования.

В ходе проведения исследования были использованы следующие методики:

1. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки

2. Социально-психологический тренинг общения

**Глава 1 Личностные стиль управления в отечественных и зарубежных исследованиях**

**1.1 Личностные стили управления в отечественных исследованиях**

Под стилем управления понимается устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно - в начале этого века [3].

Стиль управления преимущественно выражается в том, какими способами руководитель побуждает коллектив к инициативному направлению возложенных на него обязанностей. В связи с этим А.М. Омаров выделяет два компонента, характеризующих стиль руководства: способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных, и взаимоотношения с ними [16].

Сложность и разнообразие отношений между руководителем и подчиненными предопределяют инвариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам. Т.С. Кабаченко в качестве наиболее часто используемого основания для классификации стилей руководства называет особенности делегирования полномочий подчиненными. С этой позиции принято выделять три стиля управления, наиболее часто использующиеся для характеристики управленческой деятельности в отечественной психологии управления: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский) [9].

Рассмотрим каждый из трех стилей руководства отдельно.

Авторитарный стиль предполагает, что решение принимает руководитель единолично. Подчиненные ему люди - только исполнители. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил).

Авторитарный стиль руководства имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Положительной стороной этого стиля является, в числе других, оперативность воздействия на подчиненных. Применение этого стиля нужно, когда в группах отсутствует дисциплина, либо возникают экстремальные ситуации.

Отрицательной стороной этого стиля является подавление у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу. Если она возникает, то тут же подавляется руководителем. Часто поведение такого руководителя характеризуется высокомерием по отношению к работникам, неуважением к личности подчиненного, преследованием за критику и т.п. Все эти факторы в совокупности приводят к созданию отрицательного социально-психологического климата внутри рабочих групп. Частые увольнения сотрудников "подпитывают" власть авторитарного руководителя.

Основное отрицательное свойство этого стиля руководства - отсутствие гибкости, неумение перестраиваться в зависимости от конкретных ситуаций. Автократы исходят из ошибочной психологической установки считать своих подчиненных постоянно боящимися наказания. Авторитарные управленцы любят "купаться во власти", получая удовольствие не от процесса и результата деятельности, а от возможности отдавать приказы, проявлять свою власть так, как хочется. Для них власть - высшая ценность.

Появление руководителя-автократа А.М. Омаров связывает со свойствами его личности и особенностями характера: в большинстве случаев это властные люди, упорные и настойчивые, тщеславные, с преувеличенными представлениями о собственных возможностях и избыточным влечением к внешним атрибутам власти.

Демократический стиль предполагает, что решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле он стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

Руководитель-демократ старается создать внутри рабочих групп нормальный климат в коллективе, основанный на доверии, доброжелательности, хотя умеет отстаивать общие интересы. Демократический стиль накладывает определенные обязательства на лидера. Особенностями руководителя-демократа являются эмоциональная устойчивость и гибкость поведения. Эмоциональная устойчивость помогает преодолевать отрицательные эмоции в трудных ситуациях, трезво оценивать перспективы, быть готовым к преодолению кризисных явлений. Руководители-демократы с высоким уровнем культуры проявляют целеустремленность, выдержку, адекватно реагируют на меняющиеся условия деятельности.

Либеральный стиль предполагает, что решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанных характер.

Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Руководитель, использующий этот стиль руководства, для своих подчиненных является основным источником информации. При обсуждении управленческих вопросов старается уйти от конфликтов, если они при этом возникают. Положительной стороной этого стиля является возможность исполнителям использовать самостоятельность. Деятельность руководителя, характеризуясь пассивностью, способствует возникновению дезорганизации внутри групп. Руководитель-либерал может использовать лишь ограниченные методы воздействия на работников, в основном, - это просьбы и уговоры.

Одним из отрицательных моментов в этом стиле руководства является сокращение дистанции в общении с исполнителями, что в целом не способствует успешной работе группы. Отдельные руководители, пользующиеся попустительским стилем, стремятся брать как можно меньше задач для выполнения. В результате этого руководитель сам нередко попадает под влияние членов группы и в ряде случаев "прячется за нее".

При использовании либерального стиля целые коллективы распадаются на неформальные группы, когда наиболее активные члены группы пытаются "подменить" своего руководителя, принимая на себя лидерские роли. Беря на себя некоторые функции руководителя, они способствуют тому, что руководитель добровольно отдает их на время.

**Сравнительная характеристика трех стилей управления:**

Авторитарный стиль:

Формальная сторона:

* Деловые, краткие распоряжения.
* Запреты без снисхождения, с угрозой.
* Четкий язык, неприветливый тон.
* Похвала и порицание субъективны.
* Эмоции не принимаются в расчет.
* Позиция лидера - вне группы.

Содержательная сторона:

* Дела группе планируются заранее (во всем объеме).
* Определяются лишь непосредственные цели, дальние - неизвестны.
* Голос руководителя – решающий.

Демократический стиль:

Формальная сторона:

* Распоряжения и запреты - с советами.
* Позиция лидера - внутри группы

Содержательная сторона:

* Мероприятия планируются не заранее, а в группе.
* За реализацию предложений отвечают все.
* Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.

Либеральный стиль:

Формальная сторона:

* Тон - конвенциальный.
* Отсутствие похвалы, порицаний.
* Никакого сотрудничества.
* Позиция лидера - незаметно в стороне от группы.

Содержательная сторона:

* Дела в группе идут сами собой.
* Лидер не дает указаний.
* Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера.

Практика управления в современных условиях показывает, что выбор стиля руководства детерминирован быстро меняющейся организационной ситуацией; наиболее эффективным является умелое и своевременное использование руководителем каждого стиля и их сочетания в зависимости от сложившейся управленческой ситуации. И все же многие исследователи (Т.С. Кабаченко, Н.Г. Яновский, А.М. Омаров, А.В. Быков) подчеркивают, что в реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, присущие различным стилям при доминирующей роли какого-либо одного из них. Предпочтение того или иного стиля управления обусловлено личностными особенностями руководителя [9]

Кабаченко Т.С. выделяет следующие факторы, составляющие основу стиля управленческой деятельности, - актуальные для человека жизненные и профессиональные ценности, установки, интериоризированные групповые нормы, самооценку [9]. Существенное воздействие на становление стиля оказывают интеллект и уровень культурного развития руководителя, профессиональный опыт, особенности характера и темперамента, мировоззрение и присущие руководителю нравственные ценности, установки, преломленные в определенной мере через призму особенностей и потребностей возглавляемого им коллектива.

**1.2 Личностные стиль управления в зарубежных исследованиях**

Приоритет в разработке трех стилей руководства принадлежит К.Левину, который в 1938 году со своими коллегами провел эксперимент, оказавший значительное влияние на развитие концепций руководства. В эксперименте приняли участие три группы подростков, которые по заданию экспериментаторов лепили маски из папье-маше. Деятельность групп координировалась руководителями, демонстрировавшими разные стили руководства. Целью эксперимента было выявление связи между эффективностью деятельности групп и стилем поведения руководителя.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и либерального [11]. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, либеральный - попустительским, нейтральным, разрешительным.

В результате проведенных исследований, было установлено, что наибольшей эффективности деятельности способствует демократический стиль руководства. Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу, и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность. Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. В-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и коллективом.

При авторитарном стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдались признаки большей подавленности и тревоги, зависимого и покорного поведения.

В сравнении с демократическим стилем руководства, при либеральном стиле объем работы уменьшался, ее качество снижалось, проявлялось больше игры, и в опросах фиксировалось предпочтение демократического руководителя.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления. Индивидуальный стиль выражается в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению.

Таблица 1 - Основные параметры трех стилей руководств:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры стилей управления | Виды стилей управления | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Принятие решения и определение задач | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| 2. Способ доведения решения | Лично руководителем | С учетом предложений подчиненных | Одобрение и согласие с мнением подчиненных |
| 3. Степень регламентации действия подчиненных | Приказ, категоричное требование | Совет, рекомендация, намек | Просьба, упрашивание |
| 4. Характер общения руководителя с подчиненными | Высокая | Оптимальная | Низкая (максимальная свобода подчиненных) |
| 5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных | Короткое, деловое, сухое | Более продолжительное, не только деловое, но и личностное | Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему |
| 6. Мнение руководителя о подчиненных | Делает упор на взыскания | Делает упор на поощрения | Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных |
| 7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных | Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает | Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок | Оценок подчиненным практически не дает |
| 8. Морально-психологический климат в организации | Недоверчивое, негативное | Поощрение проявления инициативы | Переоценка возможностей инициативы подчиненных |
| 9. Показатели деятельности организации | Напряженный | Оптимальный | Крайне изменчив |
| 10. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных | Высокие, количественные, средние качественные | Средние количественные, высокие качественные | Нестабильные |
|  | Повышенный | Средний | Отсутствует |

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

* в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают, все же, признаки какого-то одного стиля;
* среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого и хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;
* эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватной или неадекватной конкретной ситуацией, конкретными условиями, конкретными потребностями использовании того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля [22]. Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

* тип организации (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);
* специфика основной деятельности организации (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);
* специфика решаемых задач (простые и сложные, новые и привычные, очередные и срочные, стандартные и нестандартные, текущие и внезапные и др.);
* условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);
* способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);
* уровень развития организации;
* стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
* ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель. Исследования психологов показывают, что чем выше эта ступень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность;
* совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые вызывают подчиненные. Психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации.

Субъективные факторы:

* индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
* наличие у руководителя авторитета. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;
* уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);
* имеющийся общий и управленческий опыт.

Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и психологической компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как должен действовать.

**1.3 Классификация базовых методов активного социально-психологического обучения**

Несмотря на многообразие подходов, выделяются три основных типа методов АСПО:

- социально-психологический тренинг;

- групповая дискуссия;

- игровые методы.

Деление на группы методов в определенной степени условно, поскольку они «взаимно проникают друг в друга, например в игровом моделировании деятельности часто используется метод анализа конкретных ситуаций или различные тренинговые методы. Трудно определить границы разделения этих методов» [17].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Групповая дискуссия |  | Имитационные игры |
|  |  |  |
| Социально-психологический тренинг | | |

Рисунок 1 - Равноправие отдельных методов АСПО

Поэтому в классификации методов активного социально-психологического обучения можно выделить два основных подхода.

Согласно первому подходу (рис. 1) групповое активное социально-психологическое обучение использует в качестве базовых средств социально-психологический тренинг, групповую дискуссию и имитационные игры как отдельные самостоятельные методы, имеющие собственные качественные особенности и правила применения. Причем на практике все указанные методы могут задействоваться как порознь, так и одновременно.

Во втором подходе (рис. 2) к классификации социально-психологический тренинг акцентируется в качестве базового метода, а групповая дискуссия и имитационные игры рассматриваются как его методические приемы, не имеющие самостоятельной значимости; их независимое применение ограниченно.

Под социально-психологическим тренингом понимается «практика психологического воздействия, основанная на методах активного социально-психологического обучения. В ходе социально-психологического тренинга происходит овладение определенными социально-психологическими знаниями и коррекция поведения личности, формируются навыки межличностного воздействия, развиваются рефлексивные способности» [17].

Развитие основных форм тренинга связано с ведущими теоретическими направлениями современной психологии, такими, как необихевиоризм, психоанализ, когнитивная психология, экзистенциализм, гуманистическая психология, трансактный анализ, гештальт - психология и др.

Групповая дискуссия как способ организации совместной деятельности для решения определенной групповой задачи является методом, позволяющим воздействовать на мнения, позиции и установки участников в процессе непосредственного общения и обмена информацией.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Социально-психологический тренинг | | | | | | |
|  | Групповая дискуссия | |  | | Имитационные игры |  | |
|  | |  | |  | | |

Рисунок 2 - Социально-психологический тренинг как базовый метод

Имитационные игры представляют собой форму моделирования какой-либо системы отношений личности в групповом взаимодействии. Они включают в себя деловые, ролевые и другие игры.

Все указанные техники практической работы психолога относятся к методам АСПО, поскольку они направлены на усвоение набора сходных знаний, умений и навыков, хотя и имеющих свою специфику для каждого из перечисленных базовых методов. Методы АСПО в общем смысле связаны с изучением теории и практики социально-психологического воздействия на личность, закономерностей межличностных отношений и путей повышения эффективности совместной работы в малых группах. При этом методы АСПО обладают рядом качественных особенностей, отличающих их от других способов направленной передачи знаний.

• В процессе усвоения специфических социально-психологических знаний и умений происходит обязательное взаимодействие обучаемых. Это взаимодействие носит не эпизодический, а постоянный характер, поскольку составляет основное содержание тренингового занятия. В таких условиях сама группа, включая ее руководителя, психолога, становится натурной моделью [7] для изучения социально-психологических явлений и формирования коммуникативных умений.

• В отличие от большинства современных методов обучения здесь знания не даются в готовом виде, «участники-исследователи должны сами прийти к ним» [13]. Как уже упоминалось, предоставление готового психологического знания не дает желаемого эффекта — такое знание чаще всего не ассимилируется личностью, не относится ею к самой себе в силу существования психологических барьеров и защит. Поэтому групповые методы работы создают уникальную ситуацию опробования, проигрывания, применения полученной информации в совместной деятельности с другими участниками тренинговой группы и под руководством психолога-руководителя.

• Усвоение знаний происходит в специальной организационно-дидактической форме обучения в тренинговой, или учебно-тренировочной группе [13]. Эта группа характеризуется особыми принципами построения и функционирования, подчиняется законам групповой динамики и дает возможность руководителю-психологу использовать возникающие групповые эффекты в учебных целях.

Перечисленные качественные особенности методов АСПО создают преимущества данных методов обучения по сравнению с другими дидактическими и психологическими средствами воздействия на личность. К ним можно отнести следующие:

- высокий уровень активности участников в ходе всего занятия;

- формирование у них новых ценностных ориентации и установок в общении, способствующих самораскрытию и самореализации личности;

- приобретение участниками навыков работы в группе;

- развитие у них активной социально-психологической позиции, собственного отношения к проблемам или излагаемому материалу, способности производить значимые преобразования в сфере не только межличностных, но и официальных, деловых отношений;

- выработка «психологического иммунитета» к различным трудным, проблемным ситуациям.

Методы АСПО не только находятся на стыке разных психологических дисциплин, но и имеют двойственный характер как методы обучения. С одной стороны, они обладают всеми признаками и свойствами учебных методик, а с другой стороны, являются инструментом работы психолога-специалиста, относятся к так называемым психологическим техникам.

Таким образом, методы АСПО представляют собой ценное средство работы практического психолога, широко распространены в психологической практике, пользуются популярностью среди людей, обращающихся за психологической помощью.

**1.4 Социально-психологический тренинг и его виды**

Социально-психологический тренинг объединяет ряд методов АСПО, направленных на развитие компетентности в общении и основанных на взаимодействии участников группы и психологических эффектах групповой активности. Существует большое количество различных форм тренинга, подходов к его проведению и организации.

Классификацию видов социально-психологического тренинга можно провести по трем ключевым критериям (см. рис. 3).

• По принадлежности к ведущим теоретическим школам современной психологии. В данном случае выделяются тренинги бихевиористской, психоаналитической, гуманистической ориентации и др.

• По основной методологической ориентации в понимании психологического воздействия на личность. Здесь различают два вида тренингов: тренинги личностного роста и коммуникативные тренинги. Тренинги личностного роста направлены на развитие самосознания личности, самопонимания. К ним относятся Т-группы, группы встреч, тренинги сенситивности, гештальт - ориентированные тренинги и др. Коммуникативные тренинги нацелены на формирование коммуникативных умений, адекватных различным ситуациям межличностного и делового общения. Это тренинги повышения уверенности в себе, самоутверждения.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Социально-психологический тренинг | | | | |
|  |  | | |  |
|  |  | Теоретическая ориентация тренинга |  |  |
|  |  | | |  |
|  |  | Методологическая ориентация тренинга |  |  |
|  |  | | |  |
|  |  | Цели проведения тренинга |  |  |

Рисунок 3 - Основные критерии классификации видов социально-психологического тренинга[13]

• По прикладным целям проведения тренинга, содержанию социального заказа на его организацию можно выделить тренинги самосовершенствования, предназначенные для решения разного рода психологических проблем, осознаваемых и формулируемых людьми, которые приходят в группу тренинга. К ним относятся, например, тренинги гештальт - ориентации, перцептивные тренинги, группы встреч, тренинги и др. Вторую категорию тренингов по данному критерию составляют так называемые обучающие тренинги, направленные на совершенствование коммуникативных навыков, имеющих высокую профессиональную значимость (например, для профессий типа «человек—человек»). К этой группе принадлежат тренинги делового общения, тренинги по управлению персоналом, психолого-педагогические тренинги и др.

Все столь не похожие друг на друга виды социально-психологического тренинга объединяет общая форма проведения — тренинговая (учебно-тренировочная) группа — и некоторые общие принципы проведения, которые появились и отрабатывались в различных видах тренинга в ходе массового увлечения психологов тренинговой работой в середине 50-х—начале 60-х гг. XX в. («группового движения»), но сейчас уже потеряли свою специфику и относятся ко всем видам тренинга.

• Принцип добровольности — члены группы добровольно, без принуждения становятся участниками тренинга и в силу этого берут на себя определенные обязанности, такие, как выполнение правил тренинга, безоговорочное принятие к исполнению групповых решений и др.

• Принцип «здесь и теперь». Общение в тренинге должно строиться вокруг актуальных для группы проблем, несмотря на то что для людей естественной является непроизвольная психологическая защита — стремление уйти в область общих высказываний, тезисов или давних событий, воспоминаний.

• Принцип персонификации высказываний. Каждый участник должен высказываться от своего имени, отказаться от безличных речевых форм, помогающих скрывать собственную позицию. Нельзя избегать прямых высказываний, прятаться за чужое мнение.

• Принцип активности в тренинге — основная норма поведения в тренинге; постоянное вовлечение каждого участника, включая руководителя, в групповое взаимодействие, обсуждение.

• Принцип равного общения. Участники тренинга обладают равными правами и обязанностями, занимают изначально равные психологические позиции. Приемом, позволяющим облегчить переход к такому общению, является форма общения на «ты» между участниками группы, психологически уравнивающая всех членов группы.

Принятие участниками группы и применение указанных принципов создает особую доверительную психологическую атмосферу социально-психологического тренинга, делает его помимо привлекательности для людей мощным средством организованного психологического воздействия.

Стиль управления - устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения.

Выделяют три стиля управления, наиболее часто использующиеся для характеристики управленческой деятельности: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский).

Авторитарный стиль предполагает, что решение принимает руководитель единолично. Подчиненные ему люди - только исполнители. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Демократический стиль предполагает, что решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле он стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Либеральный стиль предполагает, что решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанных характер.

Приоритет в разработке трех стилей руководства принадлежит К.Левину.

Несмотря на многообразие подходов, выделяются три основных типа методов АСПО:

- социально-психологический тренинг;

- групповая дискуссия;

- игровые методы.

Деление на группы методов в определенной степени условно, поскольку они «взаимно проникают друг в друга, например в игровом моделировании деятельности часто используется метод анализа конкретных ситуаций или различные тренинговые методы. Трудно определить границы разделения этих методов»

**Глава 2 Эмпирическое исследование влияния социально-психологического тренинга на доминирующий стиль управления**

**2.1 Описание процедуры и методики исследования**

Процедура исследования состояла из нескольких этапов:

На первом этапе были выявлены доминирующие стили управления у 10 руководителей малых торговых предприятий.

На втором этапе из общей выборки выделены 3 руководителя с доминирующими стилями управления: демократический, авторитарный, либеральный. Проведено исследование социально-психологического климата коллективов, возглавляемых данными руководителями.

На третьем этапе выявлена взаимосвязь доминирующего стиля управления и социально-психологического климата.

В целом в исследовании принимали участие 10 человек. Все 10 человек являются руководителями малых торговых предприятий. Возраст руководителей от 40 до 50 лет, стаж работы в руководящей должности составил не менее 7 лет, пол мужской, образование высшее экономическое.

В качестве метода исследования был использован метод тестирования. Тестирование - это процедура применения стандартизированной психологической методики, предназначенной для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психологического качества, на практике [14] . В ходе проведения исследования были использованы следующие методики:

1. «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» (Приложение А). Методика предназначена для выявления доминирующего стиля управления руководителя. Выделяются такие стили как: авторитарный стиль управления, демократический стиль управления, либеральный стиль управления [24].

2. Социально-психологический тренинг общения.

**2.2 Исследование руководителей малых предприятий с целью выявления доминирующего стиля управления**

Для выявления доминирующего стиля управления использовалась методика «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки». Результаты представлены в таблице №1

Таблица 1- Результаты по методике: « определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **руководители** | **Стили управления** | | |
|  | **авторитарный** | **демократический** | **либеральный** |
| Рук.1 | 15 | 7 | 2 |
| Рук. 2 | 4 | 18 | 5 |
| Рук. 3 | 7 | 5 | 16 |
| Рук. 4 | 11 | 10 | 4 |
| Рук. 5 | 10 | 8 | 11 |
| Рук. 6 | 9 | 10 | 6 |
| Рук. 7 | 13 | 10 | 12 |
| Рук. 8 | 10 | 11 | 7 |
| Рук. 9 | 11 | 13 | 10 |
| Рук. 10 | 9 | 8 | 6 |
|  |  |  |  |

Проанализировав показатели, полученные в результате исследования можно придти к следующим выводам:

1. Из 10 руководителей, участвовавших в исследовании, у троих выявляются высокие показатели по отдельным стилям управления. У руководителя 1 высокий показатель, свидетельствующий о наличии у него доминирующего стиля авторитарного управления. У руководителя 2 высокий показатель, свидетельствующий о наличии у него демократического стиля управления. У руководителя 3 высокий показатель, свидетельствующий о наличии у него либерального стиля управления.

2. Семь руководителей не имеют ярко выраженного стиля управления.

**2.3 Социально-психологический тренинг**

**Социально-психологический тренинг общения** - это средство психологического обеспечения процесса подготовки различных категорий военнослужащих к выполнению задач по предназначению, несению караульной и внутренней служб, используемое командирами и офицерами воспитательных структур частей и подразделений в ходе занятий по командирской, боевой и общественно-государственной подготовке, при проведении воспитательной работы и включающее в себя комплекс различных упражнений, тренировок и ситуационно-ролевых игр.

Социально-психологический тренинг общения может проводиться в целях:

- выработки у военнослужащих умения и навыков решения индивидуальных и групповых задач по предназначению;

- выработки у военнослужащих умения и навыков общаться друг с другом;

- обучения военнослужащих путям и способам предотвращения и преодоления конфликтных ситуаций;

- сплочения воинских коллективов и т.д.

Социально-психологический тренинг общения позволяет руководителю одновременно решать следующие задачи: с одной стороны, закрепление имеющихся у военнослужащих знаний, полученных в ходе теоретических занятий, и совершенствование умений и навыков принятия индивидуального и группового решения в экстремальных ситуациях, с другой стороны, способствовать процессу сплочения данной группы, развитию в ней коллективистского самоопределения, групповой эмоциональной идентификации и ценностно-ориентационного единства.

Социально-психологический тренинг общения проводится, как правило, в течение 45-60 минут.

**Социально-психологический тренинг проводится в 3 этапа:**

На **первом этапе** проводилась разминка, в ходе которой руководитель тренинга может использовать следующие упражнения:

1. Упражнение "Знакомство". Руководитель дает задание написать каждому участнику тренинга на листе бумаги цифры от 1 до 10 и десять раз ответить письменно на вопрос: "Кто я?" Используя характеристики, черты, интересы и чувства для описания себя, начинать каждое предложение с местоимения "Я"... Затем листок с этим перечнем каждый участник тренинга прикалывает на видном месте на груди и начинает медленно ходить по классу, подходя к другим участникам тренинга и внимательно читая то, что написано на листке у каждого, не стесняясь при этом комментировать перечни других участников. В качестве варианта, каждый участник может громко прочитать свой перечень остальной группе. Руководитель тренинга сравнивает оценочные суждения участников тренинга с собственной оценкой, получая при этом дополнительную как прямую, так и косвенную информацию о каждом участнике и анализируя ее, делает для себя соответствующие выводы. С другой стороны данное упражнение позволяет каждому участнику ближе узнать друг друга.

2. Упражнения по выработке доверия друг к другу: "Доверяющее падение". Участники тренинга делятся на пары. Упражнение заключается в том, что один человек из пары будет падать, а другой его ловить. Человек, который ловит, встает на колени или чуть приседает (примерно в 90 см позади своего партнера), чтобы успеть прервать падение до того, как его партнер коснется пола. Человек, который падает, встает спиной к своему партнеру, закрывает глаза, расслабляется и падает назад на руки партнера, стараясь не подстраховывать себя во время падения. Затем партнеры меняются ролями.

Данное упражнение проводится по двум вариантам:

а) участники тренинга распределяются по парам самопроизвольно в добровольном порядке, что позволяет руководителю получить информацию о взаимоотношениях военнослужащих (выявляются военнослужащие, наиболее доверяющие друг другу);

б) участники тренинга распределяются по парам по указанию руководителя, при этом руководитель распределяет по парам военнослужащих, испытывающих по его мнению недоверие друг к другу, что позволяет руководителю подтвердить или опровергнуть свою оценку с одной стороны и вырабатывать доверие друг к другу между данными военнослужащими с другой стороны.

**"Круг доверия"**. Участники тренинга садятся или встают в круг и берутся за руки с партнерами слева и справа, закрывают глаза, расслабляются и начинают медленно раскачиваться. При этом руководитель делает внушение путем создания образа шара в области солнечного сплетения каждого участника, исходящих от шара теплых лучей и передачи этого тепла партнерам слева и справа путем пожатия рук.

4. Комплекс физических упражнений на расслабление различных групп мышц тела, рук, ног, шеи, лица.

3. Упражнение по тренировке памяти. Например, руководитель зачитывает 10 слов (это могут быть ключевые слова, термины по теме командирской, боевой, общественно-государственной подготовки или по теме проводимой воспитательной работы). Участники тренинга запоминают на слух эти слова, а затем в течение 1-й минуты по памяти воспроизводят их на листе бумаги. Руководитель собирает листы и оценивает развитие памяти у участников тренинга: 5-6 слов - удовлетворительно, 7-8 слов - хорошо, 9-10 слов - отлично развита память. Далее руководитель объясняет технику запоминания слов (путем составления рассказа из названных слов).

На **втором этапе** проводилась ситуационно-ролевая игра.

1. Ситуационно-ролевая игра «Увольнение».

Игра используется для исследования процесса принятия индивидуального и группового решения, выработки у военнослужащих определенных умений и навыков решения задач в подобных ситуациях, закрепления имеющихся знаний, учит эффективному поведению для решения задачи и достижения согласия при решении групповой задачи, представляет информацию относительно партнеров коммуникации, руководства и доминирования в группе, вносит вклад в сплоченность членов группы.

Руководителем группы моделируется экстремальная ситуация (рекомендуется моделирование ситуации по теме занятия) и выдается участникам тренинга ее краткое описание. Участниками тренинга определяется роль группы в данной ситуации и выдается задание на принятие решения в заданных условиях. Далее руководитель определяет порядок действий, где отводит время для индивидуальной работы каждого участника тренинга и время на групповое принятие решения. Руководитель тренинга также выдает рекомендации для достижения согласия при групповом принятии решения.

В ходе обсуждения руководитель внимательно следит за действиями участников тренинга. По возможности рекомендуется использовать аудио- и видеоаппаратуру как для имитации шумовой и наглядной обстановки моделируемой ситуации, так и для записи процесса принятия решения участниками тренинга, что окажет хорошую помощь при разборе и подведении итогов тренинга.

Оптимальный состав группы тренинга от **6** до **15 человек**. Если в группе более 9 человек, то, как вариант, ее можно раз делить на две подгруппы: одна будет непосредственно участвовать в ходе принятия группового решения, а другая выступать в роли экспертной группы по оценке действий 1-й группы, что мы и сделали.

На **третьем этапе** проводилась разбор принятия индивидуального и группового решения, в ходе которого заслушивается оценка действий непосредственных участников тренинга членами экспертной группы, если таковая создавалась, доводится до всех участников тренинга правильное решение в данной ситуации и обсуждается процесс принятия решения, обращая при этом внимание на следующие вопросы:

а) по содержанию решения:

- как и почему именно такое решение необходимо было принять в данной, конкретной ситуации, его обоснование;

- какие ошибки были допущены при принятии решения;

- кто наиболее правильно принял решение, и кто нет;

б) по форме принятия решения:

- какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия;

- кто был лидером в ходе обсуждения;

- кто участвовал, а кто нет и почему;

- кто оказывал влияние и почему;

- какова была атмосфера в группе во время дискуссии;

- оптимально ли использовались возможности группы;

- какие действия предпринимали участники группы для "протаскивания" своих мнений.

В ходе разбора тренинга целесообразно демонстрировать аудио- или видеозапись процесса принятия решения, чтобы наглядно показать те или иные моменты обсуждения и участники тренинга могли услышать и увидеть себя со стороны.

В заключение руководитель группы тренинга подводит итоги проведения тренинга и выдает рекомендации по улучшению принятия индивидуального и группового решения, как по содержанию, так и по форме; формам и методам общения, путям предотвращения и преодоления конфликтных ситуаций.

После проведенной методики для выявления доминирующего стиля управления «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки», мы выяснили, что у 3 из 10 руководителей ярко выражены стили управления, а у оставшихся 7 менее выражены. После чего мы провели несколько упражнений для сплочения данных руководителей, а за тем был проведен социально – психологический тренинг и беседа с участниками в завершении.

В результате проведенной работы, руководители с выраженными стилями управления выявили для себя все плюсы и минусы в их управленческой деятельности и в дальнейшем будут это учитывать.

После всех проведенных исследований, гипотеза: методы активного социально-психологического обучения влияют на личностный стиль управления руководителя, была мною доказана.

**Заключение**

В начале моей работы передо мной стояла цель изучить влияние активного социально-психологического обучения на личностный стиль управления руководителя.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать литературу по изучаемой теме,

- исследовать стили управления с целью выявления доминирующего стиля управления у руководителей малых торговых предприятий,

- выявить влияет ли активное социально-психологического обучения на личностный стиль управления руководителя;

Они были мною рассмотрены в полном объеме.

А так же была поставлена гипотеза: методы активного социально-психологического обучения влияют на личностный стиль управления руководителя, которая была доказана.

Научная новизна исследования:

Полученные результаты исследования позволят проследить изменения в личностных стилях управления руководителя

Объект исследования: личностный стиль руководителя на современном предприятии

Предмет исследования: влияние активного социально-психологического обучения на стиль управления руководителя

Цель исследования: изучение влияния активного социально-психологического обучения на личностный стиль управления руководителя

Все было мною рассмотрено в полном объеме

**Список использованных источников**

1.Авдулова Т.П. Психологические основы менеджмента. - М.: Либерея - Бибинформ, 2005. - 154 с

2.Андреева Г.М.Социальная психология: Учебник для ВУЗов/ Г.М. Андреева. - 5-е издание, испр. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2006.

3.Бураканова Г. Стиль руководства и эффективность управления // Проблемы теории и практики управления. 2003. №4. С. 112-117

5.Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. М.: Ось-89, 1999. С.62.

6. Вачугов Д.Д., Венегин В.Р. Менеджер и стиль руководства. - Социально-политологический журнал. - 1993, №7. - С. 99

7.Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985. 168 с.

8.Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта, 2002г. - с. 168-172.

9.Кабаченко Т. С. Психология управления: Учебное пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.

10.Караяни А.Г. Активное социально-психологическое обучение как средство сплочения воинских подразделений. М.: ВПА, 1992.

11. Лобанова ТН., Михайлов Я.В. Основы менеджмента. - М-, 1995. - с. 15.

12.Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. М., 1998.

13.Матяш Н.В., Павлова Т.А. Методы активного социально-психологического обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 96 с.

14.Немов Р.С. Психология. Кн. 1: Общие основы психологии. М.: ВЛАДОС, 2002г. - с. 544-545.

15.Немов Р.С. Психология: Учеб. Для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. - 4-е издание - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. - Кн. 1: Общие основы психологии. - с. 681.

16.Оганесян Н.Т. Методы активного социально-психологического обучения: тренинги, дискуссии, игры. Учебное пособие. М.: "Ось-89", 2002. - 176 с.

17. Омаров А. Руководитель: Размышления о стиле управления.,изд.2 М Политиздат 1987г. 366с

18.Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе. М.: Академический Проект, 2002. с. 8

19.Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация, проведение. М.: Профиздат, 1991.

20.Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М.: Аспект-Пресс, 2002.

21.Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: Теория и практика. СПб.: Питер, 2000.

22.Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: 1997г.

23.Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. Мн. Харвест, 2003г. - с. 59.

24.Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. - с. 323-326

**Приложение А**

**Назначение теста**

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить **стили руководства** не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

**Тестовый материал**

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

**Ключ к тесту**

|  |  |
| --- | --- |
| **Стиль управления** | **Номера ответов-утверждений** |
|
| **Авторитарный** | 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60 |
| **Либеральный** | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59 |
| **Демократический** | 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58 |

**Обработка и интерпретация результатов теста**

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 - 7), средняя (8 - 13), высокая (14 - 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления

|  |  |
| --- | --- |
| **Сумма утвердительных ответов** | **Степень выраженности стиля управления** |
| **Авторитарный** | |
| 0 - 7 | Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных. |
| 8 - 13 | Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей. |
| 14 - 20 | Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением. |
| **Либеральный** | |
| 0 - 7 | Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность. |
| 8 - 13 | Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам. |
| 14 - 20 | Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство. |
| **Демократический** | |
| 0 - 7 | Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах. |
| 8 - 13 | Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала. |
| 14 - 20 | Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу. |