**Морально-психологический климат в трудовом коллективе:**

**методы его реформирования**

Введение………………………………………………………………………3   
Глава 1. Морально-психологический климат в коллективе как

объект управления персоналом……………………………………………..5

* 1. Коллектив и проблемы психологической совместимости………….. 5
  2. Структура и модели морально-психологического климата………….10
  3. Роль руководителя в создании морально- психологического

климата коллектива…………………………………………………………15

Глава 2. Реализация методов управления и развитие

мотивации персонала……………………………………………………….22

2.1 Методы управления…………………………………………………….22

2.2 Нравственные аспекты методов управления персонала……………..25

2.3 Опыт изучения морально-психологического климата

библиотечного коллектива…………………………………………………30

Заключение……………………………………………………………….…34

Список литературы…………………………………………………………36

Приложение

**Введение**

С ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими, социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально- психологического климата коллектива. Актуальность рассматриваемой проблемы связана с переходом от командно- административной системы к рыночной экономике, от тоталитарного режима к демократическому. Роль морально – психологического климата в жизнедеятельности личности и коллектива трудно переоценить. Он является одним из наиболее существенных элементов в общей системе условий существования и благополучия человека, в первую очередь – морального, его работоспособности, производительности труда.

Однако, климат это не только проблема сегодняшних социально- психологических сложностей социального и научно-технического прогресса, но одновременно и проблема решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений и человеческих общностей.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя.

- уровня психологической включенности человека в деятельность;

- меры психологической эффективности этой деятельности;

- уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;

- масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;

- тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

**Цель** - изучение морально-психологического климата коллектива, как важного фактора успешной деятельности любой организации.

**Предмет –** процесс управления персоналом в сфере нравственных отношений.

**Объект** - взаимоотношения руководителя и коллектива по созданию здорового морально-психологического климата в коллективе.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие **задачи:**

* дать характеристику морально-психологического климата и его структуры;
* показать зависимость морально-психологического климата от особенностей личности и стиля деятельности руководителя;
* охарактеризовать основные методы работы с персоналом;
* проанализировать морально-психологический климат библиотечного коллектива.

**Методы исследования:**

* теоретический анализ специальной литературы;
* анкетирования;
* метод логического обобщения.

**Глава 1. Морально-психологический климат в коллективе как**

**объект управления персоналом**

***1.1 Коллектив и проблемы психологической совместимости***

Коллектив - это разновидность малой группы, одно из ее проявлений, высшая стадия развития. Коллектив - это, чаще всего, контактная группа, трудовое или творческое объединение, в котором люди находятся в непосредственном деловом общении. Такое общение обеспечивается, благодаря единому процессу деятельности, творчества, организации труда (по изготовлению общего «продукта»). Это весьма существенный признак трудового коллектива, отличающий его от тех видов групп (общностей, просто формализованных объединений), в которых люди не находятся в непосредственном контакте. Он, действительно, более значим, чем психологическая совместимость, сработанность и, даже, сплоченность.

В советское время считалось, что в подлинном коллективе с ярко выраженной социалистической направленностью все необходимые и полезные для его деятельности психологические образования выработаются в процессе целенаправленной воспитательной работы. Сами же по себе и совместимость, и сработанность, и даже сплоченность позитивной коллективной направленности не определяют. Считалось, что в подлинном коллективе, то есть в группе, достигшей своего самого высокого развития, наступает и особая степень тесноты межличностных отношений, когда все члены группы в наибольшей мере разделяют цели ее деятельности. В этом плане наиболее активно пропагандировалась концепция А.В. Петровского о трехуровневой структуре коллектива, которую можно рассматривать и как три уровня развития группы:

1. Внешний уровень, на котором проявляются непосредственные эмоциональные межличностные отношения.

2. Второй слой, представляющий ценностно-ориентационное единство группы (или, сокращенно- ЦОЕ). Отношения между членами группы строятся здесь не на основе привязанностей или антипатий, а на основе сходства ценностных ориентаций.

3. Третий слой групповой структуры предполагает еще большее включение индивида в совместную групповую деятельность.

Предполагалось, что мотивы социометрического выбора на этих уровнях были связаны с принятием тех же общих ценностей, которые связаны с отношением к труду, к окружающим, к миру.

Групповая сплоченность - это характеристика степени социально-психологической совместимости группы по наиболее значимым ценностным ориентациям. Групповая совместимость - это социально-психологическая характеристика группы, проявляющаяся в способности ее членов согласовывать (делать непротиворечивыми) свои действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности.

Обеспечение групповой сплоченности на основе социально-психологической совместимости является одним из условий создания благоприятного психологического климата в коллективе и его сплоченности.

Обычно различают 3 уровня психологической совместимости:

1) психофизиологическая совместимость темпераментов (примерно, одинаковое реагирование на окружающую среду), согласованность ощущений и моторных актов поведения;

2) согласованность функционально-ролевых ожиданий, то есть представлений членов группы о том: что, как, с кем и в какой последовательности должны они делать при решении общей задачи;

3) ценностно-ориентационное единство группы. Это высший уровень совместимости, когда всеми членами группы разделяется принятое мнение и возложение ответственности за успехи и неудачи.

Совместимость членов группы означает, что данный состав группы предполагается возможно достаточным для обеспечения оптимального выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать и образовывать в будущем сплоченный коллектив.

Ценностно-ориентационное единство - важнейший показатель групповой сплоченности. Он отражает уровень или степень связи, совпадения оценок, установок и позиций членов группы или коллектива, по отношению к наиболее значимым в их жизнедеятельности объектам: целям деятельности, требованиям, событиям и т.п. Это вовсе не значит, что оценки должны полностью совпадать и, более того, совсем не обязательно и единство отношений членов группы к чему-либо.

Разносторонняя и сколь угодно пестрая картина вкусов, эстетических потребностей, ценностей, хобби и интересов у членов группы или коллектива не препятствует формированию сплоченности и ее сохранению, если мнения сходятся в главном. Ценностно-ориентационное единство - это положительное отношение членов группы к одним и тем же целям и ценностям (определяется методами наблюдения и опроса).

Специалисты по кадрам хорошо знают, как важны социальные и психологические критерии совместимости в коллективе. Если выполнено это условие, то эффективность деятельности вырастает на порядок. Остро стоят вопросы психологической совместимости и при наборе новых людей. Их органичное вхождение в команду часто оказывается непростой психологической задачей.

В дружном коллективе персонал ясно видит и осознает результаты своей деятельности, воспринимая ее как общее дело, а следовательно, высока и удовлетворенность от проделанной работы, объединяющая людей. Климат в психологически совместимой команде влияет и на решение других задач. Так, английские исследователи стресса отмечают, что теплая атмосфера - это мощнейший антистрессовый фактор, превосходящий популярные методы релаксации. Достаточно переброситься доброжелательной шуткой с коллегой, обсудить забавную ситуацию, посмеяться - и от стресса не останется и следа.

Совместимость сотрудников складывается из нескольких факторов, которые в критические моменты могут стать решающими. В малых группах (от 3 до 7 человек) важна сочетаемость характеров, выражающаяся в сходстве природных свойств людей. Это и тип нервной системы (темперамент), и физическая выносливость, и работоспособность, и эмоциональная устойчивость. Существует ошибочное мнение, что указанные качества не имеют большого значения для успешной работы, уступая профессиональным навыкам. Тем не менее, психологи утверждают: чем дольше сотрудники работают вместе, тем важнее психологический комфорт и их личностная совместимость.

В больших группах эти факторы имеют меньшее значение, но и здесь руководитель должен стремиться к общему «социальному полю». Ему необходимо разделить свое и объективное понимание психологической слаженности. Формируя коллектив, он (хотя бы в силу исполняемых функций) не может быть внутри него, всегда только над ним. Поэтому начальник и рассматривает порой психологическую совместимость субъективно. В такой ситуации за основу надо взять глобальные ценности компании, понять, что компания и руководитель - понятия не тождественные. Компания - это все ее сотрудники, и объединение их общей бизнес-философией является неплохой гарантией психологической слаженности.

Специалисты, работающие над проблемой психологической совместимости, установили интересные факты. Особого внимания заслуживают гендерные и возрастные показатели. Специфика мужской и женской психологии накладывает свой отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Действительно, женские коллективы более динамичны, легче адаптируются к изменяющимся внешним условиям. Они более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают соперничество, интриги, ролевые конфликты с личной подоплекой. Мужские группы более рациональны и прагматичны. Конкуренция и конфликты в них, как правило, основаны на деловой платформе. Налицо необходимость взаимного психологического дополнения, позволяющего составить объективное мнение о конфликтных ситуациях. Поэтому в оптимальном коллективе необходимо сочетать количество мужчин и женщин в тех пропорциях, которые зависят от профиля деятельности.

Возраст людей, работающих вместе, - важный, часто определяющий фактор психологической совместимости. Объединение в дружеские группы на работе чаще всего происходит именно по этому признаку. Среди сотрудников одного возраста, особенно молодых, скорее образуются доброжелательные межличностные отношения, симпатии и взаимопонимание.

Но на фоне эмоциональной сдержанности и рациональности людей среднего возраста молодежные команды экспансивны и склонны к конфликтам. Трудности в сочетании разновозрастного персонала испытывают многие коллективы. И снова на помощь может прийти объединяющая идея, дающая всем работникам чувство защищенности и принадлежности к одной команде.

Однако не следует придавать психологическому климату чересчур большое значение, забывая о других факторах успешной деятельности. Одним из примеров является ситуация ложной совместимости.

Нередко руководители сталкиваются с парадоксальным на первый взгляд явлением. Дружный (с их точки зрения), давно сложившийся коллектив оказывается низкоэффективным, проигрывающим в конкуренции. Как правило, причина - в подмене понятий. Внешняя бесконфликтность и соглашательство не могут быть психологическим идеалом, напротив, очень часто это признак апатии и незаинтересованности в деятельности фирмы. Нет интересов - нет споров и обсуждений. Персонал попросту просиживает штаны, с нетерпением дожидаясь окончания рабочего дня. Таким людям лишние конфликты ни к чему. И часто руководители совершают ошибку, делая ставку на бесконфликтных и дружелюбных, в результате получая неконкурентоспособную команду.

Таким образом, коллектив – это высокоразвитая группа людей, отношения в которой строятся на позитивных нормах морали, обладает повышенной эффективностью в работе. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении. Решающие значение для коллектива имеет эффективность командной работы, создание атмосферы доверия и сплоченности. Настоящая психологическая совместимость - это не только доброжелательность в отношениях с коллегами, но и отождествление своих интересов со стремлениями коллектива. Кадровая атмосфера в команде должна не расслаблять сотрудников, а настраивать их на активную деятельность, в которой нет места межличностным конфликтам и интригам.

***1.2 Структура и модели морально-психологического климата***

В коллективе складывается особый, специфический характер межличностных отношений. Качественные и количественные показатели этих отношений соединяются понятием «морально-психологический климат коллектива». По мнению известного российского психолога Б.Д. Парыгина, понятие «моралъно- психологический климат коллектива» отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Морально-психологический климат коллектива связан с определенной эмоциональной окраской психологических связей коллектива, возникающих на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей.

Ученые отмечают двойственную природу морально-психологического климата коллектива. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов социальной обстановки, всей окружающей среды. С другой — возникнув как результат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание объективных и субъективных факторов, морально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность и отдельные личности.

Морально-психологический климат — это не статичное, а весьма динамичное образование. Эта динамика проявляется как в процессе коллективообразования, так и в условиях функционирования коллектива. Ученые зафиксировали два основных этапа процесса коллективообразования. На первом этапе главную роль играет эмоциональный фактор. В этот период идет интенсивный процесс психологической ориентации, установления связей и позитивных отношений. На втором этапе все большее значение приобретают когнитивные процессы. В этот период каждая личность выступает не только как потенциальный или реальный объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок. Именно на этом этапе происходит формирование общих взглядов, ценностных ориентации, норм и символов.

Другой стороной, характеризующей динамику морально-психологического климата коллектива, являются так называемые «климатические возмущения». К «климатическим возмущениям» относят естественные колебания эмоционального состояния в коллективе, периодически возникающие подъемы и спады настроения у большинства его членов, которые могут происходить как в течение одного дня, так и на протяжении более длительного периода. Они связаны с изменением условий взаимодействия внутри группы или изменением окружающей среды. Термин «климатические возмущения» несет в себе как негативную, так и позитивную окраску, поскольку эти возмущения могут мешать, а могут и благоприятствовать жизнедеятельности коллектива.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

Самосознание человека складывается в течение всей его жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в трудовом коллективе, но нередко в еще большей мере от семейно-бытового положения и физического здоровья индивида. Это, разумеется, не снимает возможности рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него.

На самочувствие личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе.

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

Самочувствие личности в определенной мере может служить и известным показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае подразумевается психическое состояние, определяемое во многом атмосферой производственного коллектива. С этой точки зрения самочувствие личности может рассматриваться как один из наиболее общих показателей морально-психологического климата.

Выделение моделей морально-психологического климатаосновывается на оценке трех сторон:

1) уровень развернутости психологического потенциала коллектива;

2) степень реализации его в данный момент;

3)тенденция дальнейших изменений психологического потенциала коллектива. [12;С.120]

Во-первых, высокий уровень развернутости морально-психологического потенциала коллектива, которому соответствует и степень его реализации. При работе с полной отдачей сохраняется необходимый резерв сил для дальнейшего совершенствования условий и организации труда, не происходит работы на износ. Четкая организация труда и управления в коллективе в сочетании с необходимым резервом сил и удовлетворенностью от ощутимой отдачи открывают перспективу дальнейшего развертывания социально-психологического потенциала коллектива.

Во-вторых, высокий уровень развернутости психологического потенциала коллектива при крайне низкой степени его реализации в данный момент, что связано с несовершенством сложившейся в рамках системы, выходящей за пределы данного коллектива, организации труда и управления. Отсюда – наметившаяся тенденция свертывания социально психологического потенциала коллектива и снижения в целом уровня его профессиональной социально-экономической эффективности и тенденции роста неудовлетворенности системой организации и управления, выходящей за рамки данного коллектива, и перерастание этой неудовлетворенности в конфликт.

В-третьих, невысокий уровень развернутости морально-психологического потенциала коллектива компенсируется работой (хоть и устаревшими методами, но с полной отдачей – на износ). Данный случай в перспективе сулит срыв в работе и резкое падение социально-экономической эффективности.

Одним из важных показателей морально-психологического климата в коллективе являются  конфликтные  ситуации.  Конфликтность  и  социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражаются на всех сторонах его жизнедеятельности. Исследования показывают, что время послеконфликтных эмоциональных переживаний, расстройств, разлаженности человеческих отношений, нарушения делового контакта, как правило, во много раз способно превосходить время самого конфликта.

В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон конфликт выступает единовременно и как защитная реакция, и как ответная, эмоционально окрашенная реакция.

Современная конфликтология достаточно подробно описала динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревают постепенно и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится, «за глаза». Это не может длиться вечно, и в конце концов конфликтующие стороны должны будут выбрать одну из двух программ поведения:

1) снизить уровень напряженности, но сохранять саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне;

2) искать способы полного разрешения конфликта.

Если выбрана вторая программа, то наступает стадия разрешения конфликта. Разрешение конфликта осуществляется как через изменение объективной ситуации, так и через субъективную, психологическую перестройку, то есть изменение субъективного образа ситуации, который сложился у враждующих сторон. «Образ врага» постепенно трансформируется в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу сменяется ориентацией на сотрудничество. Ориентация на сотрудничество предполагает стремление индивидов в конфликтном споре учитывать интересы соперника, искать компромисс, устраивающий обе стороны.

Важное значение для морально-психологического климата коллектива имеют также особенности стиля руководства коллективом. Под стилем руководства понимается комплекс приемов, методов и способов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Определение стиля руководства коллективами осуществляется по основным функциям управления: принятие решений, организация выполнения решений, осуществление контроля исполнения, способы побуждения исполнителей к деятельности, использование системы стимулирования деятельности исполнителей.

Таким образом, морально-психологический климат коллектива отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условий жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами. Факторами, определяющие морально-психологический климат коллектива являются: индивидуальная психология, стиль руководства, психологическая совместимость, удовлетворенность трудом в организации. Каждый член коллектива влияет на морально-психологический климат коллектива, создавая и изменяя его. Но и сам морально-психологический климат коллектива оказывает воздействие на каждого отдельного члена коллектива, заставляя его мыслить и поступать адекватно общим настроениям.

***1.3 Роль руководителя в создании морально- психологического климата коллектива***

Роль непосредственного руководителя на производстве – мастера, бригадира и т.п., а также роль администрации предприятия огромна в создании благоприятного социально-психологического климата.

Именно эти представители управления призваны самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь. [15;С.93]

Для психологии управления руководитель представляет наибольший интерес как деятель, вносящий личный вклад в создание материальных и духовных благ. Эффективность экономики лишь на одну треть обуславливается вложениями в оборудование. Всё остальное зависит от интеллектуального капитала, в частности, от квалификации руководителей, уровня их компетентности, умения предвидеть и оценивать рыночную коньюктуру, вовремя принимать необходимые решения и обеспечивать их практическую реализацию, умело руководить кадрами.

Роль и значение руководителя значительно возросли в настоящее время. Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, ускоренное развитие рыночных отношений требуют особо тонкого, умелого управления. В условиях ожесточённой конкуренции, когда ошибка в решении может привести к банкротству фирмы, личность, способная возглавить управление, рассматривается как гарантия успеха фирмы. Исследования характерных индивидуально психологических черт личности руководителя предполагает определение средств и методов подбора профессионально грамотных, сильных руководящих кадров на всех уровнях управления. [15;С.100]

Социально психологические процессы и явления в трудовом коллективе обуславливаются производственно – экономическими процессами, но, в свою очередь, могут оказывать большое влияние на резервы производственного роста. К числу таких социально – психологических феноменов относится прежде всего психологический климат коллектива**.** Это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый настрой её членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, групповом настрое, групповых мнениях и суждениях. Там осуществляется постоянное межличностное общение, контакт, взаимодействие. Руководителям важно уделять большое внимание его формированию в интересах общества и личности, продуктивному деятельности человека и всего коллектива.

Между тем, далеко не везде вопросами создания благоприятного морально – психологического климата уделяют достаточно внимания. Нередко встречаются большие подразделения и даже целые учреждения и предприятия, где господствует атмосфера повышенной нервной «наэлектризованности», в результате чего происходят неоправданные столкновения между работниками, страдает качество работы, изнашивается их нервная система. Возникают стрессовые ситуации.

Однако, следует заметить, что морально – психологический климат, входя составной частью в психологический климат, вместе с другими компонентами последнего обуславливает психологическое состояние каждой личности и коллектива в целом, их дееспособности.

Среди факторов, вызывающих психологическую напряжённость далеко не последнее место занимают эмоциональное напряжение, борьба мотивов и интересов, конфликтные условия взаимодействия членов коллектива, их настроение. Между тем, центральная проблема управления состоит в создании правильного воззрения людей, положительного настроения с учётом их потребностей, наличием заинтересованности, формированием чувства причастности к общему делу.

Что же обуславливает создание морально – психологического климата коллектива руководителем? В литературе по психологии выделяют пять таких факторов:

1. Межличностные отношения (в т. ч. и с руководителем);
2. Стиль руководства;
3. Воздействие физической среды (санитарно-гигиенические условия, средства технической эстетики);
4. Организация труда;
5. Система стимулирования.

Для должной эффективности мер по созданию благоприятного морально – психологического климата руководитель должен знать важнейшие педагогические принципы объединения работников в коллектив. [11;С.154]

Во – первых, это совмещение личных и общественных интересов людей, находящихся в одной производственной группе

Во – вторых, сформулированный А.С. Макаренко «закон движения коллектива», который предполагает разработку систем и задач, позволяющих людям постоянно видеть перспективу движения.

В – третьих, принцип «параллельного движения», смысл которого состоит в том, что воздействие руководителя на личность должно быть одновременно и воздействием на коллектив. И, наоборот, прикосновение к коллективу должно быть и воспитанием отдельных личностей.

Первый принцип позволяет руководителю уяснить внутреннюю логику, психологию развития коллективных отношений. Второй показывает, в каком направлении должна строится работа по сплочению людей. Третий – определяет механизм воспитательного воздействия руководителя, как на отдельную личность, так и на весь коллектив. От того, в какой мере руководитель соблюдает эти принципы, зависит состояние морально – психологического климата коллектива, и, безусловно, его авторитет.

Основными составляющими элементами управленческой структуры является подчинённый и руководитель, в также весь комплекс отношений, в которые они вступают и которые образуют морально – психологический климат коллектива. В каком же случае можно говорить о благоприятном, здоровом климате. В литературе выделяют следующие его признаки:

* Доверие и высокая требовательность членов коллектива;
* Демократический стиль руководства;
* Отношения взаимной ответственности;
* Делегирование власти подчинёнными и признание за ним права принимать значимые для группы решения;
* Сплочённость первичного коллектива и психологическая совместимость его членов;
* Высокая степень включённости в совместной деятельности группы, идентификация с её целями и нормами, удовлетворённость принадлежностью к коллективу;
* Отсутствие конфликтов и широкая информированность о состоянии дел на предприятии.[10;С.44]

Для создания здоровой, творческой психологически комфортной обстановки в коллективе руководителю необходимо знать критерии психологической управляемости коллектива, которыми являются:

1. Восприятие прямой связи, т.е. решения руководителю понятны, не противоречат интересам сотрудников;
2. Решения находят реализацию;
3. К руководителю поступает информация обратной связи;
4. Правильное восприятие контроля за выполнением решений руководителя.

Чтобы коллектив соответствовал критериям управляемости, он должен как объект управления обладать определёнными психологическими параметрами. К ним относятся определённый состав коллектива, наличие единого сознания, мотивов, установок, стимулов поведения, коллективные восприятие, память настроение коллектива, характер и культура общения.

Какие же качества должны быть присущи человеку, который сможет квалифицированно руководить коллективом, способствовать созданию положительного морально – психологического климата?

Прежде всего, ему необходим высокий уровень психической деятельности, т.к. руководитель воздействует на людей, их ум, чувства. К нему, соответственно, предъявляются высокие психологические требования:

* Наличие воли, которая используется как «мягкое дирижирование», т.е. твёрдая воля в мягких формах, исключающих подавление, принуждение;
* Способность убеждать, т.е. воздействовать на ум людей, владение приёмами внушения;
* Толерантность к недостаткам, умение видеть главное в человеке;
* Объективное отношение без предвзятости и субъективных оценок;
* Наблюдательность;
* Устойчивость взглядов;
* Умение запоминать и удерживать в памяти необходимые события, факты, лица;
* Оптимизм;
* Умение управлять эмоциями, сдержанность;
* Психологическая избирательность как способность наиболее полно и глубоко отражать психологию людей, быстро реагировать на их психологические особенности, интерес к общению с людьми, к их делам и поступкам, склонность к психологическому анализу поведения, поступков подчинённых и своих собственных, способности мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, сопереживание.
* Наличие практического ума, т.е. умение распределять обязанности с учётом индивидуальных способностей, быстрая ориентировка в ситуации, среди людей, постоянный учёт настроения коллектива, способность учитывать особенности взаимоотношений в коллективе, выступать их регулятором
* Психологический такт, т.е. умение быстро найти нужный тон, форму общения, чуткость, простота обращения, естественность поведения;
* Умение слушать;
* Ясно, чётко, содержательно, доходчиво говорить;
* Порядочность.[2;С.100]

Роль руководителя в формирование морального – психологического климата составляет центральный аспект управления. Любые проблемы должны решаться с учётом социальных и психологических последствий, с учётом реально существующих в данном коллективе людей, их психологии, т.е. стремлений, взглядов, представлений и т.д.

Деятельность руководителя как элемент системы управления строится на основе требований, вытекающих из объективных законов общественного развития. Но реализуют эти требования, участвуют в создании морально-психологического климата в коллективе разные люди различно. Три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя в аспекте его влияния на морально-психологический климат: авторитет, личность и стиль руководства.

**Глава 2. Реализация методов управления и развитие**

**мотивации персонала**

***2.1 Методы управления***

В управленческой практике принципы и методы выступают  
как взаимодополняющие требования в работе с персоналом государственной и муниципальной службы. Их классификация опирается на определенные основания, позволяющие выделять общие и частные принципы управления, группировать известным образом методы воздействия на персонал организации.  
 Эффективность применения принципов и методов определяется соответствием общим закономерностям развития общества,  
государства, его институтов и переводом их в определенные  
правила управленческой деятельности.

Наряду с принципами работы с персоналом государственной  
и муниципальной службы широко используются методы управления. Под методами понимаются способы, средства, приемы достижения какой-либо цели. Применительно к персоналу организации они выражаются в способах направления его деятельности на решение стоящих перед ним задач. **(Приложение 1)**

*Экономические методы,* призваны стимулировать деятельность персонала, повышать материальную заинтересованность в эффективности работы. В этих целях применяются приемы и средства, как повышение оплаты труда в зависимости от его качества и сложности, выплата премий работникам, добросовестно и с высокой эффективностью выполняющим   
свой служебный долг, применение других средств стимулирующего характера, в том числе предоставление работникам различных  
личных льгот и преимуществ, вытекающих из специфики выполняемых ими служебных функций. Материальная заинтересованность служащих в результатах труда, создание в государственных органах конкурентной  
среды оказывают самое благотворное влияние на деятельность  
персонала. [14;С.39]

*Социально-психологические методы* представляют собой способы воздействия на сознание и поведение людей в целях социализации членов общества, формирования у персонала социальной солидарности, творческого отношения к делу, инициативы, создания деловой обстановки в трудовых коллективах. В практике управления используются методы социально-психологического анализа и проектирования развития персонала , создания условий для индивидуального развития личности каждого работника, сочетания личных и коллективных интересов при приоритете интересов государства и его органов.

*Правовые методы* основаны на регулирующей роли права, установленных для определенных видов деятельности. Правовые методы включают в себя:

— императивные (обязательные к исполнению);

— диспозитивные (предписывающие, что можно делать, а чего делать нельзя);

— рекомендательные (указывающие, как поступить в соответствии с нормами права в той или иной управленческой, служебной ситуации);

—поощрительные (одобряющие деятельность творчески руководствующихся нормами права).

Правовые методы являются важным средством формирования у персонала правосознания, правовой ответственности и культуры. Особо важны осознание всеми служащими норм права и повседневное руководство ими в служебной деятельности. Правовые методы вводят деятельность персонала и служащих в законные рамки и придают ей правовой  
характер.

*Морально-этические методы* — это способы нравственного  
регулирования действий человека во всех сферах жизнедеятельности, в том числе в труде, в отношениях с окружающими, в быту. Реализация морально-этических методов предполагает опору на нравственные ценности членов организации, их соответствие понятиям добра; нравственные нормы, приобретающие характер императива, долженствования, предопределяющие поведение человека в различных, в том числе служебных, обстоятельствах; нравственные санкции, связанные с одобрением или осуждением поступков человека в зависимости от того, совпадают или не совпадают они с требованиями морали. Морально-этические методы формируют у людей, в  
том числе у персонала, моральное сознание, нравственные убеждения, нацеливают их на честное и добросовестное выполнение служебного долга.

*Административные методы* — это установление административных норм принятия решений и распоряжений, контроля за  
их осуществлением, работа с кадрами управленческого аппарата (отбор, подбор, ротация, управление карьерой, оценка и др.),  
привлечение способных работников к принятию управленческих решений, поддержание у персонала государственной и муниципальной службы высокого уровня организованности, порядка и исполнительской дисциплины. В целях дисциплинирования персонала административные методы нередко претворяются мерами принуждения, в чем-то ущемляющими интересы  
индивида, требующими от него действий, не всегда отвечающих  
его личным стремлениям.[14;С.41]

Учитывая специфику административных мер, которые нередко уподобляются хирургическому инструменту, ими следует пользоваться крайне осторожно, соблюдая правило: не навреди. Ведь любые методы управления, в том числе административные, призваны возвышать личность, раскрывать ее возможности, превращать в активного персонала государственной и муниципальной службы.

Таковы основные методы управления человеком в государственной и муниципальной службе. В управленческой практике они, как правило, сопрягаются, выступают в комплексе, что не исключает выдвижения на первый план методов, которые в силу сложившихся условий могут приобретать приоритетное значение. Важно в связи с этим, чтобы управленческие кадры постоянно контролировали складывающуюся ситуацию и использовали преимущественно те методы управления, которые способствуют достижению максимального результата.

***2.2 Нравственные аспекты методов управления персоналом***

Организация коллектива — задача любого руководителя. Ее успех во многом обеспечивается наличием разработанных методик и технологий управления персоналом, в том числе в сфере нравственных отношений.

Способы воздействия на коллектив или отдельных людей с целью улучшения их нравственных характеристик многообразны:

— *организационно-распорядительные методы* предусматривают  
разработку и утверждение правил поведения, этических норм,  
этического кодекса, присяги, создание этических комиссий;

— *социально-психологические методы* предполагают моральное  
стимулирование, создание нормального морально-психологического климата, развитие у сотрудников потребности работать в соответствии с этическими принципами. Они косвенно воздействуют на управление и основаны на использовании социального механизма — системы взаимоотношений в коллективе, формировании необходимых качеств, социальных потребностей и т.п.;

— *административные методы* ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость следовать этическим принципам законности, справедливости, гуманизма, беспристрастности и независимости, ответственности. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий акт подлежит обязательному исполнению;

— *методы воспитания* побуждают работника к определенным действиям (убеждение и побуждение) и оценивают его деятельность и поступки (поощрение и порицание). [14;С.224]

*Метод убеждения* обеспечивает воспитание у работников моральных качеств, необходимых для эффективного осуществления своих функций и гармоничного взаимодействия с коллегами в процессе работы. Однако эффективность этого метода зависит от:

— личной убежденности руководителя, степени обладания теми качествами, которые он хочет привить своим подчиненным;

— уровня этического образования и знания психологии человека;

— умений и навыков общения с людьми;

— авторитета в глазах тех, кого он воспитывает.

*Метод побуждения* может облекаться в формы приказа, просьбы.  
 Распоряжение — рабочий инструмент руководителя. Отдавая  
распоряжение подчиненному, он каждый раз стоит перед моральным выбором между приказом и просьбой. Если отношения между руководителем и подчиненными строятся только на основе приказа, последние могут работать лишь на 60—65% своих возможностей, просто  
удовлетворительно выполняя свои служебные обязанности. Но  
чтобы добиться полной реализации способностей подчиненных и  
инициировать их активность, руководитель должен вызвать у них  
соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Приказная  
форма и жесткий стиль требований уместны лишь в экстремальных ситуациях, их цель — беспрекословное выполнение указания,  
однако они подавляют инициативу исполнителя, освобождают его  
отличной ответственности, исключая возможность доверительного сотрудничества. Чем жестче отдан приказ, тем больше обезволивает он подчиненного, лишает его возможности проявить инициативу, навязывает конкретное действие, а не требуемый результат. [14;С.230]

*Метод поощрения* используется при оценке деятельности подчиненных. Право руководителя поощрять подчиненных за успехи определяется спецификой управленческого труда, составляя  
неотъемлемый элемент служебных отношений.

Большинство служащих, чей труд не вознаграждается, не пытаются работать лучше, чтобы заслужить вознаграждение. Положительное подкрепление в управленческой практике имеет большое значение. Однако, чтобы быть эффективным, вознаграждение должно отвечать ряду требований:

— быть конкретным, чтобы достичь своей цели;

— быть своевременным, так как отсроченное вознаграждение  
теряет воспитательную силу;

— носить публичный характер: поощрение в присутствии  
коллег, уважение которых человеку особенно важно, подчас  
оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение,  
казенно выплаченное в окошке кассы.

*Метод порицания* реализуется в форме неодобрительного отзыва о работе подчиненного. Порядок наложения взысканий на  
работника определяется действующим законодательством, реализуется правовыми нормами и обеспечивается соответствующими санкциями. Эффективность использования метода порицания обеспечивается рядом условий:

— критика действий работника должна быть основана на достоверных, проверенных данных;

— степень виновности работника в некачественном выполнении работы должна быть точно определена;

— объективная оценка поступка работника предполагает выявление мотивации его действий, особенностей его характера;

— порицание должно выноситься за конкретный проступок,  
не распространяясь на личность в целом;

* порицание за проступок должно быть своевременным и  
  неотвратимым;

— за проступок одного человека нельзя порицать весь коллектив.[14;С.231]

Организации могут принимать различные меры, направленные на повышение этических характеристик поведения руководителей и их подчиненных. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социальных ревизий, обучение этичному поведению.

*Этические нормативы* описывают систему общих ценностей  
и правила этики, которых должны придерживаться работники. Этические нормативы составляют основу и содержание этического кодекса государственного служащего, который требует не только строгого соблюдения заключенных в нем нравственных требований, но и принятия на их основе нравственных решений и ответственности за их выполнение.

В некоторых организациях за рубежом создаются постоянные  
комитеты и комиссии по этике, предназначение которых — давать этическую оценку поведению служащих и соответствующие рекомендации по устранению фактов и условий неэтичного поведения служащих. В других организациях (обычно в коммерческих) пошли по другому пути: там нанимают соответствующего специалиста, называемого адвокатом по этике. В его функции входит выработка суждений по этическим вопросам,  
связанным с деятельностью организации, а также выполнение  
роли «социальной совести» организации. [9;С.10]

Многообразны и *методы оценки* нравственной составляющей  
профессионализма служащего.

В психологии различаются формальные (целенаправленные  
беседы, изучение биографии и документов, тестирование) и неформальные методы (интуитивные способы, основанные на механизме экспектации — ожидания, т.е. подсознательного формирования оценочного суждения о человеке, способности понимать эмоциональное состояние другого человека, мотивы его действий).

В практике сложился двусторонний подход к оценке личности: оценка типичных и индивидуальных качеств человека. В зависимости от ориентации на дело и на человека, по основанию стиля руководства в литературе разработаны типологии руководителей, которые могут служить основой для типизации объектов оценки и прогнозирования их поведения в различных ситуациях. Индивидуальные нравственные качества человека могут оцениваться в процедурах оценочных бесед, в процессе тестирования.

В зарубежном менеджменте последних десятилетий стал широко использоваться *метод оценочных центров*, т.е. оценка менеджеров и кандидатов в менеджеры в специально организованных учреждениях и выявление системы характерологических качеств, необходимых человеку для успешного выполнения определенной служебной деятельности. [9;С.12]

В числе методов оценки нравственных качеств федеральных  
служащих США в последние годы стали активно применяться  
*электронные средства* для определения честности и надежности  
работников государственных учреждений, а также выявления  
неприемлемых для служащего качеств: полиграф (детектор лжи), скрининг (отсев, отбор, проверка политической благонадежности). Однако в работе с персоналом преимущество все-таки по-прежнему отдается традиционному анализу биографической информации и проверке ее достоверности  
в совокупности с работой по повышению квалификации работников, которая осуществляется в форме недельных семинаров. [9;С.13]

Таким образом, управление персоналом в сфере нравственных отношений осуществляется в формах организационно-распорядительного,  
административного, психологического, воспитательного воздействия в целях обеспечения оптимальной реализации человеческого капитала как важнейшего фактора эффективного функционирования организации, одного из важнейших направлений социальной политики государства и социального управления.

***2.3 Опыт изучения морально-психологического климата библиотечного коллектива***

Изучение морально-психологического климата библиотечного коллектива превращается сегодня в необходимое условие, определяющее возможности совершенствования работы по его оптимизации. При оптимальном состоянии в коллективе повышается производительность труда, снижается текучесть кадров, уменьшается острота конфликтов, а также повышается эффективность руководства коллективом библиотеки и улучшается общее психологическое самочувствие членов коллектива. Поэтому все более пристальное внимание стало уделяться морально-психологическому климату в библиотеках, аттестации рабочих мест, исследованиям этих проблем.

Морально-психологический климат коллектива представляет собой сложное, многоаспектное явление, которое формируется под влиянием многочисленных факторов. Научные исследования показывают, что из объективных факторов наибольшее влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе оказывают материально-технические и организационно-управленческие условия. [1;С.62]

Характер выполняемой работы, степень механизации и автоматизации производственных процессов, условия работы, уровень шума, освещение, вентиляция помещений, состояние зданий и оборудования - все это определяет степень удовлетворения членов коллектива своим трудом. В последние годы, библиотеки много делают для изменения интерьера в отделах, ремонта помещений, приобретения оборудования.

Важнейшим условием, во многом определяющим характер морально-психологического климата в коллективе, является стиль руководства. От действий руководителей коллектива зависит подбор и расстановка кадров, распределение обязанностей между сотрудниками, а также характер взаимоотношений с подчиненными. Большое влияние на морально-психологический климат оказывают профессиональные и личностные особенности его членов. [6;С.47]

Приведем анализ анкетирования сотрудников библиотеки городского центра культуры г. Орла. Штат библиотеки составляет 20 человек. Согласно данным анкетирования весь коллектив можно распределить по ряду возрастных групп: самая многочисленная возрастная группа сотрудников – от 45 до 55 лет (9 человек – 45%); следующая группа библиотекарей – от 35 до 45 лет (7 человек- 35%); третья группа от 25 до 35 лет - 4 человека- 20%. Учитывая стабильность кадров, можно предположить, что в ближайшее время средний возраст специалистов будет увеличиваться, а коллектив стареть. Поэтому при появлении вакантных мест предпочтение должно отдаваться молодым специалистам. **(Приложение 2)**

Из 20 респондентов высшее профессиональное образование имеют 18 человек – 95%, 2 человека- обучаются на заочном отделении, т.е. в учреждении преобладают специалисты с высшим библиотечным образованием.

Анализ по стажу работы выявил следующие данные: половина сотрудников (11 человек – 55%) проработала в библиотеке – от 10 до 20 лет; остальные сотрудники имеют стаж до 10 лет- 45%. Таким образом, количество библиотекарей со стажем говорит о стабильности коллектива, однако при такой ситуации свободные вакансии появляются редко и должностной рост затруднен.

Все сотрудники библиотеки женщины, на вопрос о жизненных ценностях были получены следующие ответы. Большинство опрошенных –70 % на первое место поставили семью и работа. Эти два фактора составляют внутренний стержень женщины и благотворно влияют на ее психологическое состояние. Друзья, интересный досуг, духовное и творческое развитие стали приоритетами для 25 % опрошенных; 5% - поставили на первое место материальный достаток.

Большое значение для успешной работы коллектива имеют взаимоотношения между сотрудниками, микроклимат. Вот какую оценку микроклимату в коллективе дают респонденты: 5% - хороший; 65% -нормальный; 20 % - не ровный, напряженный; 10 % - плохой.

Индивидуально-психологические особенности людей проявляются в межличностных взаимоотношениях. Анализ наиболее выраженных отношений показал, что они соответствуют специфики работы библиотеке, наиболее развиты такие отношения как – информированность, контактность, организованность; наименее развита сплоченность. Положительный эффект сплоченности можно усилить, привлекая членов коллектива к управлению, к участию в решении главных проблем библиотеки – структурных, финансовых, функциональных.

Изучение личностных качеств показало, что основными характерными чертами сотрудников библиотеки являются: доброжелательность – 25%; внимательность - 20%; вежливость –15% ; компетентность –20%; инициативность –10%. Самую отрицательную оценку респонденты поставили за безразличие, недружелюбие, грубость по 3 % соответственно.

Характер взаимоотношения руководителя с подчиненными служит важным показателем благополучия или не благополучия психологической атмосферы в коллективе. Вольно или не вольно руководитель влияет на морально-психологический климат в коллективе. По мнению респондентов, первое место занимает участие руководителя в переживаниях работников; второе – существует единство действий руководителя и коллектива; третье -влияние мнения руководителя на взаимоотношения в коллективе; четвертое -

приоритет волевого и организационного решения руководителя. 20% опрошенных не высказались по этому вопросу. Надо полагать, что это те, кто очень осторожен в своих оценках и высказываниях.

Одной из важных проблем морально-психологического климата является конфликтность. Конечно, как и в каждом коллективе конфликты имеют место и в данной библиотеке, но все конфликты не давали больших осложнений.

По степени удовлетворенности своей работой библиотекари высказались следующим образом: большинство не удовлетворены заработной платой – 90% ; несмотря на это 25 % это те, кто признает полное соответствие работы и призвания; около 40 % отмечают частичное соответствие работы и призвания.

Анализ ответов о повышении престижа библиотечной профессии распределился следующим образом: за улучшение материально-технической базы библиотеки, улучшение условий труда и увеличение зарплаты высказалось 50% опрошенных; за моральное и материальное стимулирование высказались –30 %; за большую самостоятельность в работе высказалось 15%; а гибкий рабочий график привлекателен для 5 % опрошенных.

Таким образом, руководство должно внимательнее подходить к распределению должностных обязанностей в своих подразделениях, учитывать психологическую совместимость при выполнении совместных работ, уметь находить компромиссные решения в спорных вопросах, применять педагогические методы работы с кадрами. Главное, что основная часть работников заинтересована в улучшении обслуживания читателей, поддержки авторитета библиотеки.

## Заключение

Объектом управления персоналом как системы нравственных  
отношений выступает человек, предметом — его нравственные  
принципы и качества, а также та социальная среда, в условиях  
которой разворачивается их формирование, развитие и реализуется востребованность в интересах общества, организации и самого человека.

Реализация задач, стоящих перед службой управления персоналом в вопросах совершенствования системы нравственных отношений на государственной службе, лежит в правовой, организационной, кадровой, морально-психологической плоскостях решения проблемы.

Организационный аспект предусматривает выявление «зон повышенного риска» в плане нарушений этики государственного служащего; организацию действенного и независимого контроля за ее неукоснительным соблюдением; правдивую и своевременную информацию о фактах неэтичного поведения чиновников всех рангов и реальных мерах по их устранению и предупреждению; создание независимых комиссий по этике в органах государственной власти; совершенствование методов и технологий отбора государственных служащих и их оценки в соответствии с их нравственными качествами.

Предупредительные меры в области кадровых решений предусматривают обязательное включение в программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников  
управления курса этики и этикета деловых отношений. Внутренняя мотивация на служение общественным интересам должна стать ведущим стимулом служащего.

Многое зависит также от искусства управления человеком в организации со стороны руководителей, их умения учитывать в  
полной мере особенности государственных и муниципальных  
служащих, характер их менталитета, уровень образования, социального и материального благополучия, настрой на конкретные дела и т.п. Только высокопрофессиональные и опытные кадры способны искусно применять принципы, использовать разнообразные методы управления и добиваться успеха в управленческой деятельности.

# Проведенное нами анкетирование показало, что актуальность некогда крылатого выражения «кадры решают все» в настоящее время не только не утрачено, но и получило второе дыхание. Персонал библиотек сегодня –бесспорно важнейший стратегический ресурс. От уровня развития коллектива как группы, от улучшения межличностных отношений сотрудников зависит качество выполняемой работы.

# **Список литературы**

1. Авраева, Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2005. -№8. -С. 60-65.
2. Беляцкий, Н. Изменение функций руководителя в новых условиях / Н.Беляцкий // Проблемы теории и практики управления.-2000.- №3.-С.97-103.
3. Бердышев,О. Управление кадровым потенциалом организации/ О.Бердышев, С.Кондрашин // Менеджмент: теория и практика.-2004.-№3/4.-С.90-101.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П.Егоршин.-Нижний Новгород: НИМБ, 2005.-720с.
5. Ежова, Л.С. Инновационные методики кадровой политики: Технология разработки и реализации программы управления, развития и мотивации персонала / Л.С.Ежова // Справочник руководителя учреждения культуры.-2006.-№1.-С.64-84.
6. Журавлева, Г.Г. Коллектив библиотеки: социально-психологическая само аттестация / Г.Г.Журавлева, Т.А.Петрова // Университетская книга.-2001.-№2.-С.46-52.
7. Изотов, В. Психологический климат и проблемы психологической совместимости в коллективе // Справочник по управлению персоналом.-2003.- № 9.-С.15-20.
8. Кузнецов, С. Технологии управления, основанного на знаниях/С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. -2004. -№6. -С. 85-89.
9. Лапин, А. Формирование системы управления персоналом / А.Лапин// Проблемы теории и практики управления.-2000.-№5.-С. 83-88.
10. Левкин, Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений /Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. -2006. -№4. -С. 8-15.
11. Молоканов, В.Д. Заметки практика по психологии управления в коллективе / В.Д. Молоканов.- Орел, 1992.-123с.
12. Омаров, А.М. Руководитель: размышления о стиле управления / А.М. Омаров.- М.: Политиздат, 1987.-366с.
13. Судаков, К. Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности: Психология управления / К.Судаков, Е.Умрюхин // Проблемы теории и практики управления.-2001.-№ 2.-С.116-123.
14. Том, Н. Тенденции и перспективы управления персоналом : Управление персоналом / Н.Том //Проблемы теории и практики управления.-2000.-№ 6.-С.95-101.
15. Управление персоналом: учебник / под ред. А.И.Турчинова .-М.: Изд-во РАГС, 2002.-488с.
16. Флоровский, С.Ю. Успешность в совместной управленческой деятельности как критерий эффективности руководителя/С. Ю.Флоровский //

Экономист.-2007.-№ 1 -С.92- 105 .