**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение**

**высшего образования**

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Санкт-Петербургский филиал)

**Кафедра «Менеджмент»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по учебной дисциплине

«Теория организации»
на тему «Оценка сплоченности трудового коллектива компании ООО «Эппл Рус»»

Студент финансово-экономического факультета, группа СПБ18-1Б-МН203 Ефимов Г.П.

Научный руководитель

Преподаватель кафедры «Менеджмент»

Лоскутова М.А.

**Санкт-Петербург 2020**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_35nkun2)

[Глава 1. Теоретические основы  сплоченного коллектива 5](#_1ksv4uv)

[1.1.Сплоченность трудовых  коллективов и  ее влияние на  результаты 5](#_44sinio)

[работы 5](#_2jxsxqh)

[1.2. Показатели уровня и степени сплоченности коллективов 9](#_z337ya)

[Глава 2. Анализ результатов исследования социально-психологического климата в ООО «Эппл Рус» 14](#_3j2qqm3)

[2.1. Краткая характеристика организации 14](#_1y810tw)

[2.2. Оценка показателей  уровня и степени сплоченности коллективов 17](#_4i7ojhp)

[Глава 3.Анализ  взаимосвязи сплоченности и эффективности  трудовой деятельности 25](#_2xcytpi)

[3.1 Методы сплоченности и эффективности  трудовой деятельности 25](#_1ci93xb)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29](#_26in1rg)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 33](#_3whwml4)

#

# **ВВЕДЕНИЕ**

Основная задача любого руководителя коллектива - это контроль эффективности рабочего процесса. Отбрасывая ежедневную рутину можно выделить один вечный вопрос, над которым трудились многие великие умы - что **еще** сделать, чтобы повысить эффективность работы команды? Поэтому изучение групповой сплоченности является актуальным в наши дни.

Самый яркий исторический пример - индустриальная революция. Производительность труда была несказанно увеличена за счет технических средств, в свое время это был прорыв. В наши дни работа над эффективностью группы в основе своей имеет скорее психологическую подоплеку чем техническую.

Такие понятия как эмоциональный интеллект, невротические отношения, разрешение гештальта становятся прерогативой отнюдь не психологов, а чем то доступным и понятным для каждого. С ростом и усложнением психической жизни людей, их психологической вовлеченностью в свою ежедневную деятельность растет и актуальность вопроса о трудовой деятельности, ведь работа занимает большую часть нашего личного времени.

Несколько веков назад люди производили больше за счет новых станков, теперь - за счет работы в команде и сплоченности.

Команда. Коллектив. Наш век - век командной работы. Мы читаем об этом, чувствуем это в реальной жизни, видим наверное уже в каждом фильме.

Что такое команда?

Это важнейший мотиватор на рабочем месте. Это то, что задает настроение для работника на весь день. Это его ощущение самого себя как части коллектива. Это творческая среда, в которой сложные задачи превращаются в интересные вопросы, которые решаются сообща. Это раскрытие индивидуальных способностей каждого.

Сам трудовой коллектив является важнейшим мотиватором трудовой деятельности, фактором поддержки индивидуальных усилий работников, стимулирующей и творческой средой, в которой раскрываются индивидуальные способности работников. Современный сотрудник должен быть заинтересован в успехе компании, в результатах своей работы. Сплоченность характеризуется привлекательностью трудового коллектива для каждого из его членов, стремлением остаться в его составе, а также развитием кооперации и групповых коммуникаций на основе взаимной поддержки и обмена опытом.

Целью моей курсовой работы является изучение сплоченности рабочего коллектива, ее влияния на результаты деятельности предприятия в целом.

Исходя из поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- изучить общую характеристику предприятия, его основные виды деятельности, организационную структуру управления;

- рассмотреть характеристику персонала предприятия и организацию оплаты труда;

- проанализировать  теоретические основы сплоченности коллектива, и ее влияние на результаты работы;

- на основе теоретических основ произвести расчет показателей сплоченности трудового коллектива предприятия, и проанализировать ее взаимосвязь с результатами деятельности предприятия;

- разработать рекомендации и мероприятия для усиления сплоченности трудового коллектива.

  Объектом исследования выступает ООО «Эппл Рус».

Предметом исследования является трудовой коллектив предприятия, его сплоченность.

Теоретической и методологической основой написания курсовой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом современного предприятия, таких как Андреева Г.М. Боронова Г.Х., Гончаров В.В. Жулина  Е.В., Иванова Н.А. Машин В.А. Орлова М.Ю., Истомина А.О., Самоукина Н.В., Чередниченко И.П., Шульц Д., Шульц С., законодательная и нормативно-правовая база, публикации в периодической печати.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка литературы.

**Глава 1. Теоретические основы  сплоченного коллектива**

**1.1.Сплоченность трудовых  коллективов и  ее влияние на  результаты**

**работы**

     Существует несколько основных параметров, влияющих на формирование сплоченности в коллективе. Это могут быть некоторые социальные установки, сходные мнения, увлечения. Все эти вещи так или иначе влияют на уровень сплоченности и могут как способствовать его росту так и понижению. В данный момент совместаная трудовая сплоченность является объектом исследования в инстиуте психологии РАН, что еще раз подчеркивает актуальность темы. В результате исследований была разработана  модель группы как субъекта совместной деятельности. Основными параметрами, характеризующими уровень целостности (интегрированности) группы выступают  плотность функциональных связей между  ее членами, уровень функциональной взаимосвязанности и тип целостности  коллективного субъекта, который  проявляется в характере доминирующих связей между членами группы.

В  рамках системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива (А  Л. Журавлев и др., 1988) сформулировано положение о множественности (или многообразии) связей и отношений в трудовом коллективе, который должен рассматриваться одновременно как субъект совместной деятельности, общения и межличностных отношений. С этих позиций процесс психологической интеграции трудового коллектива может осуществляться по различным основаниям. Развитие коллектива представляет собой определенное соотношение (сочетание) процессов дифференциации и интеграции, причем один из этих процессов является ведущим на каждой конкретной стадии развития коллектива. В процессе развития коллектива происходит последовательная смена оснований процессов дифференциации и интеграции, которая определяет, как правило, и смену стадии развития коллектива.

Наиболее благоприятным, согласно типологии Фатеева, является СПК, где правильность структуры управления коррелирует с положительным отношением к ней членов команды (тип 1), и этот тип климата называют зрелым.

Второй тип СПК характеризуется тем, что эффективное управление выявляет неудовлетворенность состоянием управления членов команды. Причинами этого могут быть, по-видимому, недостаточная подготовка исполнителей к высокой управленческой культуре руководителей, неадекватное социальное восприятие, недостаточное образование и подготовка подчиненных, низкий уровень развития коллектива. Понятно, что такой тип СПК нельзя считать благоприятным. В этом случае управленческая деятельность руководителей и управленческого персонала опережает игру, а команда отстает (не в состоянии правильно ее понять и оценить). Поэтому такой тип социально-психологического климата называется отстающим.

Третий тип СПК характеризуется плохим состоянием менеджмента и неудовлетворенностью членов команды. Подчиненных не устраивает неспособность руководителей навести должный порядок в работе подразделения, организовать бизнес на более высоком уровне. Это свидетельствует о наличии в коллективе здоровых сил, способных улучшить управленческую деятельность и в целом улучшить социально-психологический климат в коллективе. Обычно в таких командах ее члены открыто критикуют деятельность менеджеров, предлагая конкретную помощь, а их деятельность компенсирует недостатки менеджмента. Этот тип СПК называют перспективным.

Четвертый тип СПК характеризуется тем, что при негативном состоянии управленческой деятельности и ее низкой эффективности в коллективе возникает удовлетворенность ею и нежелание коллектива что-либо менять. Из всех выбранных типов этот самый нетерпимый. Она свидетельствует о безраздельном отношении членов коллектива к своим обязанностям, характеризует отсутствие в коллективе должных сил, способных бороться с негативными, негативными явлениями, занятием многими его членами примирительной позиции, страхом перед сложившейся ситуацией или неспособностью противостоять ей.

В таком коллективе, как правило, царит попустительство, создана благоприятная атмосфера  для спокойной жизни нарушителям  дисциплины. Данный тип СПК назван незрелым[[1]](#footnote-0).

     Полученные  Фатеевым данные свидетельствуют, что в коллективах со зрелым социально-психологическим климатом величина положительных оценок управленческой деятельности самая высокая. Для данных коллективов наряду с высокой управленческой деятельностью характерна максимальная удовлетворенность такими характеристиками, как сплоченность членов коллектива, их профессиональная подготовленность, участие большинства членов коллектива в воспитательной работе и т.п. Не случайно в данных коллективах установлена самая высокая степень удовлетворенности его членов своей работой, независимо от должностных категорий.

     Для коллективов с «отстающим» климатом свойственна самая низкая степень удовлетворенности его членов анализируемыми характеристиками. Примечательной особенностью данных коллективов является то, что при относительно высоких результатах деятельности и устойчивой системе управления удовлетворенность ими низкая.

     В коллективах с перспективным СПК наблюдается низкая удовлетворенность его членов личным участием в жизнедеятельности коллектива, организацией работы, распределением обязанностей между членами коллектива, нагрузками в работе и т.п. Положительным аспектом является несогласие членов коллектива со слабой организацией управления и низкой эффективностью деятельности, что выступает психологической предпосылкой, определенным резервом улучшения дел в будущем и оздоровления социально-психологического климата.

     В коллективах с незрелым социально-психологическим  климатом (в сравнении с отстающим и перспективным) установлена более высокая степень удовлетворенности его членов элементами и характеристиками управления и эффективностью деятельности при низком их состоянии. Это свидетельствует о недостаточной подготовленности членов коллектива к решению поставленных задач, а еще больше - о самоуспокоенности, беспечности отдельных членов.

     Для оценки социально-психологического климата  важна его содержательная сторона, как это убедительно показано Г.М. Андреевой. Чем доволен или недоволен каждый член коллектива, это вопрос имеющее принципиальное значение для оценки степени благоприятности климата[[2]](#footnote-1).

     Оценка  степени благоприятности влияния  системы управления, ее элементов  и характеристик на социально-психологический  климат коллектива требует четкого  выделения признаков благоприятности, градации СПК по степени благоприятности. Первый признак дает основание для оценки удовлетворенности - неудовлетворенности, широко используемой в практике исследований социально-психологического климата, второй - для оценки того, что вызывает удовлетворенность - неудовлетворенность и что воспринимается членами коллектива. Необходимо также отметить, что не может быть абсолютной удовлетворенности - неудовлетворенности. Проблема благоприятности социально-психологического климата не ограничивается его влиянием на непосредственные результаты деятельности (влияние и на развитие личных качеств членов коллектива, и на формирование у них определенных взглядов, убеждений, служебных идеалов, состояние дисциплины и социалистической законности)[[3]](#footnote-2).

     Таким образом, межличностные отношения  определяют положение человека в  группе, коллективе. От того, как они  складываются, зависит эмоциональное благополучие,удовлетворенность или  неудовлетворенность человека пребыванием  в данной общности.

**1.2. Показатели уровня и степени сплоченности коллективов**

Сплоченность коллектива - это способность команды решать задачи как единое целое, будь то это два человека работающие над одним проектом либо целое подразделение, занимающееся одной задачей. При этом, в данный момент в законодательстве сплоченность коллектива не рассматривается никак, а это означает, что и каких то законов и правовых актов, ее регулирующих нет. По субъективной оценке - ей там еще долго не бывать. Это возможно если в стране есть какая то конкретная идея, которой осознанно следует большинство, например - Советский Союз. Однако, не упуская из внимания актуальность темы на сегодняшний день можно отметить, что она является предметом исследований в сфере управления персоналом и так же очень актуальная среди самых передовых компаний. Хотя конечно, при этом имеется великое множество взглядов на эту тему.

Единогласно тем не менее признается следующее - сплоченность коллектива прямо влияет на производительность работы.

 От сплоченности коллектива очень зависит психологическая обстановка на месте работы и следовательно, уровень стресса. Думаю, многим знакомы завалы на работе, крайне сложно решаемые задачи, решения для которых находится с большим трудом, атмосфера нездорового соперничества. Все это так или иначе приводит к увеличению больничных, а то и простому нежеланию идти утром на работу. Разумеется, эти факторы плохо сказываются на продуктивности работника.

Эффективность и скорость решения задач. Почти во всех задачах эффективность команды будет в разы превышать эффективность одного работника. Это связано с возможностью коллективного решения сложных задач, лучшими возможностями поиска новых решений, возможностью взаимоподдержки и подстраховки. Однако в коллективах с низкой сплоченностью ситуация может доходить до прямо противоположной и уменьшать эффективность работы сотрудников в сравнении с индивидуальным трудом. Методы управления персоналом и возможности влияния на него. С одной стороны, сплоченный коллектив является куда более предсказуемым и управляемым, однако с другой — высокая сплоченность сотрудников не позволяет применять дискриминирующие или эксплуатационные методики управления и может приводить к возникновению противостояния коллектива и руководства с соответствующими негативными последствиями для предприятия.

Уровни сплоченности коллектива

Противоборство. Вместо работы в качестве единого целого, групповая сплоченность оказывается настолько низкой, что в итоге члены коллектива работают не для достижения общей цели, а против успехов друг друга. При подобном уровне сплоченности коллектив работает менее эффективно, чем даже если бы его члены трудились по отдельности друг от друга. Индивидуализм. Каждый сотрудник на данном уровне сплоченности дистанцируется от коллектива и воспринимает в первую очередь себя как отдельного сотрудника, а не как участника команды. В данной ситуации коллектив фактически не функционирует как единое целое и не предоставляет никаких преимуществ в сравнении с отдельными изолированными друг от друга сотрудниками. Однако и негативные аспекты сплоченности в данном случае не воспринимаются. Совместимость. Когда коллектив является совместимым друг с другом, это означает, что в нем реже случаются конфликты между работниками, а сами сотрудники так или иначе, склонны к работе именно друг с другом, имеют понимание общих целей и задач. Однако на данном уровне сплоченности в первую очередь основной мотивацией является удобство работы в коллективе для каждого работника, а не стремление к реализации сугубо командных целей и достижений, поэтому дальнейшее развитие сплоченности является основной задачей. Команда. Этот уровень сплоченности считается высоким и является оптимальным для решения большинства задач[[4]](#footnote-3). Каждый член коллектива осознает важность командной работы и рассматривает себя в первую очередь как часть команды, разделяя ответственность, мотивацию и вознаграждения других сотрудников и стремясь достигнуть не высоких индивидуальных показателей, а работая в первую очередь ради выполнения более глобальных целей. Семья. Этот уровень сплоченности считается наивысшим — сотрудники ценят друг друга превыше всего. Подобные показатели сплоченности могут быть тревожными и начинать негативно влиять на деятельность субъекта хозяйствования, особенно при использовании авторитарных или конкурентных принципов управления персоналом. Без негативных последствий для субъекта хозяйствования, коллектив функционирует на данном уровне сплоченности только тогда, когда руководитель или предприятие в целом, в полной мере интегрируются в семью работника — такие принципы сейчас реализуются в так называемых «бирюзовых корпорациях».

Чтобы знать, как именно можно повысить сплоченность коллектива, ответственному лицу необходимо понимать, какие именно факторы влияют на этот показатель и за счёт чего он может изменяться. При этом само понимание таких факторов может значительно упростить дальнейшую работу с коллективом — в том числе и самим его участникам, поэтому большинство мероприятий на сплочение коллектива стоит проводить в максимально открытом формате. Основными аспектами труда, которые прямо затрагивают вопросы сплоченности сотрудников, можно назвать:

сфере работы, так и за её пределами, это позитивно влияет на сплоченность коллектива. Поэтому многие меры повышения сплоченности предусматривают ознакомление трудящихся с различными видами деятельности, которые могли бы стать общим хобби или занятием для сотрудников. Социально-демографический состав групп. Нахождение в одном коллективе лиц разного возраста негативно влияет на его сплоченность в принципе. Также, существует корреляция и по полу работников — наиболее сплоченными можно назвать сугубо женские или сугубо мужские коллективы, и коллективы где женщины и мужчины представлены в приблизительно равных пропорциях. Гендерная диспропорция в коллективе негативно сказывается на его сплоченности. Методики управления. В зависимости от характера управления на предприятии изменяется и сплоченность групп — если работодатель поощряет индивидуализм и конкуренцию, то коллектив становится менее сплоченным. При этом позитивная конкуренция в некоторых случаях не является однозначно негативным фактором. Методы мотивации работников. Существующие методики мотивации оказывают значительное влияние на показатели сплоченности работников[[5]](#footnote-4). Например, эффективным способом воздействия на сплоченность можно назвать предоставление отдельных премий за успешную работу всей команды в целом — это будет мотивировать работников на командный труд. Фигура лидера. В большинстве коллективов в том или ином виде определяется лидер — это может быть, как формальный руководитель, вышестоящий по статусу в корпорации, так и неформальный лидер, являющийся простым членом коллектива, мнение которого уважают остальные работники. Факт лидерства обязательно следует учитывать и корректировать в зависимости от него применяемые методы[[6]](#footnote-5).

#

# **Глава 2. Анализ результатов исследования социально-психологического климата в ООО «Эппл Рус»**

# **2.1. Краткая характеристика организации**

Организация ООО «Эппл Рус»  зарегистрирована 29 декабря 2011 года местным органом ФНС "Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве". Компании были присвоены ОГРН 5117746070019 и ИНН 7707767220. Основной вид деятельности по ОКВЭД-2017: "Торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением", дополнительные виды деятельности: "Торговля оптовая ювелирными изделиями", "Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах", "Торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах", "Торговля розничная ювелирными изделиями в специализированных магазинах". Фирма "ЭППЛ РУС" официально зарегистрирована по адресу: 125009, г. Москва, пер. Романов, дом 4, строение 2, эт. 6 пом. II ком. 54. Генеральный директор – **Морозько Виталий Федорович**, ИНН 772857030119.

Цель компании – обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

# Ценности компании:

* ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
* РАЗВИТИЕ
* СОТРУДНИЧЕСТВО
* ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Таблица 2.1.

# **Стратегия развития сети магазинов ООО «Эппл Рус» за 2017 - 2019 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели работы | 2017 | 2018 | 2019 |
| Количество магазинов | 9 711 | 12 089 | 14 059 |
|  | магазины у дома | 8 344 | 9 594 | 10 521 |
|  | гипермаркеты | 190 | 219 | 237 |
|  | магазины "МагнитСемейный" | 97 | 155 | 194 |
|  | магазины косметики | 1 080 | 2 121 | 3 107 |
| Чистая выручка, млн. руб. | 763527,25 | 950 613,34 | 1 074 811,55 |
| Общая торговая площадь, тыс.кв.м. | 3 590,64 | 4 413,72 | 5 067,67 |
| Количество покупателей, млн. чел. | 2 944,12 | 3 376,86 | 3 817,13 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 47 685,84 | 59 061,20 | 54 362,72 |
| Рентабельность чистой прибыли, % | 6,25 | 6,21 | 5,06 |

      Проанализируем  структуру персонала по категориям за 2019 – 2011 год (таблица 1).

      Таблица 2.2

      Анализ  структуры персонала за 2018 – 2019 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорииработников | Численность работников, чел. | Отклонения |
| 2018 г. | 2019 г. | чел. | % |
| Основные  рабочие | 93 | 93 | 0 | 0 |
| Вспомогательные рабочие | 47 | 47 | 0 | 0 |
| Руководители  и специалисты | 16 | 16 | 0 | 0 |

      По  данным таблицы 1 видим, что численность  персонала предприятия за 2019 - 2011 годы не менялась. Этот факт свидетельствует о том, что предприятие работает стабильно – сокращений работников не было. Но в то же время можно говорить об отсутствии расширения предприятия и наращивания производственной мощности.

      В ООО «Эппл Рус» работает больше людей трудоспособного возраста (65 человек на 28 человек пенсионного возраста). Самое большое количество молодых кадров можно наблюдать в производственном цехе (45 человек трудоспособного возраста на 10 человек пенсионного возраста). Кроме того, именно в производственном цехе работает основные рабочие 18-25 лет и 26-35 лет. В других цехах этих категорий работников практически нет. Уровень образованности основных рабочих по заводу в целом высок: 85 человек из 93-х имеют среднее и высшее специальное образование. И лишь 8 человек окончили только полную среднюю школу[[7]](#footnote-6).

      Большую часть вспомогательного персонала  составляют рабочие со средним полным образованием (их 27 из 47 человек).   По сравнению с основными рабочими уровень образованности вспомогательных  рабочих более низкий. Это объясняется  тем, что работа вспомогательного персонала  не требует во многих случаях специального образования.

      Обратимся к третьей группе персонала ООО «Эппл Рус» - руководящие работники и специалисты. Численность работников данной категории составляет 16 человек. Проанализируем возрастные данные руководящих работников и специалистов. Руководящие работники и специалисты имеют трудоспособный возраст. Большинству из них (8 человек) относится к возрастной группе 45 - 55 лет. Кроме этого 8 человек отличаются сравнительно молодым возрастом: от 26 до 45 лет. Это положительный момент, так как руководящие должности требуют больших затрат энергии, быстрой реакции на происходящие в экономической среде процессы. И с решениями этих задач молодой человек справится быстрее, чем работники пенсионного возраста. Все руководящие работники и специалисты имеют специальное образование: 6 человек - среднее, 10 человек - высшее. Таким образом, эта группа работников имеет самый высокий показатель в отношении образования среди всех групп персонала предприятия.

**2.2. Оценка показателей  уровня и степени сплоченности коллективов**

Для определения уровня сплоченности трудового коллектива применяются следующие показатели: групповые индексы социометрического статуса и эмоциональной экспансии, коэффициенты оценки межличностных отношений в коллективе, коэффициенты фактической и потенциальной текучести, число случаев абсентеизма (прогулы, опоздания на работу и другие нарушения трудовой дисциплины), количество конфликтов и трудовых споров.

Социометрия – метод выявления и формализованного описания межличностных отношений в группе.

Для выявления структуры группы могут быть использованы различные  формы социометрического метода, состоящего в выборе участниками исследования других членов группы для совместной деятельности в каких-то заданных условиях (совместное выполнение деятельности, свободное время-препровождение и т. п.).

Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений. Вместе с официальной, или формальной, структурой общения (обусловленной основными функциями группы) в социальной группе всегда имеется психологическая структура неофициального и неформального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Неформальная структура зависит от формальной  в той степени, в какой индивиды подчиняют свое поведение целям и задачам совместной деятельности, правилам ролевого взаимодействия. С помощью социометрии можно оценить это влияние.

Итак, социометрическая процедура применяется для:

а)  измерения степени сплоченности (или разобщенности) в группе;

б) выявления социометрических позиций, т. е. соотносительного авторитета членов группы по признаку симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются социометрическая «звезда» группы и «отвергнутый»;



Рис. 1. Групповые факторы, оказывающие влияние на сплоченность индивидов.

1. Межличностные взаимоотношения индивидов  (взаимная симпатия –  антипатия; эмоциональное сопереживание,  сочувствие,  участие –  равнодушие,  зависть, злорадство; совпадение интересов, тем общения – их различие).

Для характеристики первого фактора необходимо оценить психологический климат (уровень межличностных отношений)  в группе,  с помощью следующего примерного перечня диагностического инструментария:

-   Методика для определения межличностных отношений в группе,  а также роли руководителя в их поддержании или коррекции.

-  Методика для определения конфликтных зон,  связанных с межличностными отношениями в группе, а также роли руководителя в их разрешении.

-  Метод социометрии –  определение межличностной структуры группы на основании индивидуальных выборов по критерию межличностных отношений (общение).

-  Метод парных сравнений для оценки межличностной структуры группы (общение).

Исследование проводилось в несколько этапов.

Первый этап исследования.

На данном этапе мы провели опрос руководителей высшего звена, под руководством которых работают респонденты. В качестве основного метода исследования мы использовали метод экспертных оценок с использованием опросника "оценка успешности построения позитивных отношений в коллективе". Анкета предназначена для оценки подразделений по критерию сплоченности.

Оценка проводится на 3 уровнях:

а) 3 балла - высокая сплоченность-преобладание делового, творческого настроения в течение рабочего дня; чувство групповой сплоченности и товарищества; высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников; хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными; своевременное и объективное разрешение конфликтных ситуаций; нежелание членов коллектива покидать данное подразделение даже на более высокую должность; использование неформальных лидерских возможностей для решения служебных и воспитательных задач.

Б) 2 балла-средняя сплоченность - вышеуказанные тенденции и качества присутствуют в команде, но есть еще вопросы, над которыми нужно работать.

В) 1 балл-низкая сплоченность - частые опоздания и длительное отсутствие на работе; обсуждение указаний руководителей в кулуарах; длительные перекуры во время работы; неточное выполнение решений и распоряжений руководства; распространение слухов друг о друге; скрытая критика условий труда; напрасная трата рабочего времени; частые конфликты между сотрудниками и устранение коллектива от их разрешения; частые нарушения дисциплины; высокая текучесть кадров, частые переходы в другие отделы на равнозначные должности; низкая активность при обсуждении официальных и специальных вопросов;-отсутствие критики и самокритики. Т. е. требуется дополнительное развитие, нужно обучать, развивать у сотрудников качества, характерные для успешного взаимодействия друг с другом.

Затем по результатам оценки трех экспертов было рассчитано среднее значение для каждого подразделения.

В ходе исследования были выдвинуты следующие средние показатели:

От 1 до 1,5-низкая когезия;

От 1,6 до 2,4-средняя когезия;

От 2,5 до 3-высокая когезия.

Перечислим основные критерии, используемые для оценки производственных отношений и процессов взаимодействия в компаниях.

1. Степень эффективности, связанная с процессом взаимодействия;

2. степень эмоциональной удовлетворенности отношениями в процессе работы;

3. Степень управляемости процессами взаимодействия между группами (подразделениями) в организации;

4. Уровень единства в результате совместной деятельности;

5. характер взаимоотношений, который, в свою очередь, состоит из четырех основных типов: сотрудничество, конкуренция, конфронтация, конфликт.

Экспертами выступили коммерческий директор, директор по производству, менеджер по персоналу и директор цеха. Исследование проводилось в свободное от работы время.

Суть метода экспертных оценок заключается в проведении интуитивно-логического анализа проблемы экспертами с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Полученное обобщенное экспертное заключение принимается в качестве решения поставленной задачи. Комплексное использование интуиции (бессознательного мышления), логического мышления и количественных оценок с их формальной обработкой позволяет получить эффективное решение поставленной задачи. Этот метод предполагает изучение и обобщение мнений всех участвующих экспертов. Эксперты-это компетентные люди, которые хорошо знают предметы.

Второй этап исследования.

На данном этапе опрос проводился на самих респондентах. Главная задача этапа-определить социально-психологический климат в этом небольшом коллективе. На данном этапе исследования испытуемым был предложен опросник по мотивации и трудовым ценностям.

Результаты основаны на методе экспертных оценок.

Данные, полученные методом экспертных оценок, свидетельствуют об отсутствии различий в мнениях экспертов об уровне сплоченности подразделений организации.

В целом можно сказать, что уровень сплоченности в этой организации высок. Но самый низкий балл эксперты присвоили финансовому департаменту-1,34. Эксперты дали самую высокую оценку цеху нанесения покрытий-2,7 балла.

Давайте охарактеризуем каждое подразделение.

Характеризуя штат сотрудников финансового отдела, отметим, что количественный состав 15 человек, коллектив является однополым, в основном состоит только из женщин. За время существования компании команда часто менялась.

Конфликт в отношениях и антипатия преобладают среди членов команды. Члены команды проявляют безразличие к более тесному общению. В коллективе каждый считает главным свое мнение и нетерпим к мнению других. Новички чувствуют себя чужими, лишними, потому что каста "привилегированных" уже сформировалась в коллективе.

Взаимодействие внутри подразделения оценивается как процесс, который в большинстве случаев не приводит к желаемым результатам. Взаимодействие часто основано на противоречиях, которые мешают работе. Для достижения желаемого результата требуется гораздо больше времени и усилий. Такое взаимодействие способствует снижению продуктивной активности и не стимулирует их к более интенсивной работе. В результате взаимодействия часто снижается мотивация к совместной деятельности и совместному преодолению противоречий между группами.

Сотрудники характеризуются эмоциональной неудовлетворенностью.

В этом случае сотрудники организации говорят о взаимоотношениях, которые характеризуются высокой степенью эмоционального напряжения, что в большинстве случаев вызывает чувство тревоги и беспокойства. Отношения недоверчивые, что часто приводит к множеству конфликтных ситуаций и разногласий. Такой тип взаимоотношений может снизить эффективность взаимодействия между подразделениями. При этом сотрудники подразделения зачастую не могут самостоятельно изменить сложившуюся ситуацию, не имеют большой надежды на дальнейшие изменения, не стремятся развивать и поддерживать отношения друг с другом.

Для сотрудников характерна низкая степень управляемости.

Нет четкого понимания целей и способов их достижения. Существуют противоречия, которые мешают работе. Зачастую отсутствует понимание того, как выстраивать процесс взаимодействия и как действовать в определенных ситуациях. Возникают сложности с решением поставленных задач и устранением регулярно возникающих противоречий. Зачастую встречаются функциональные пересечения в деятельности разных групп-партнеров по взаимодействию, и поэтому осуществление процессов часто решается неформальными методами (например, на основе устной договоренности), поскольку существующие формальные способы не работают или работают недостаточно эффективно. В результате низкой управляемости процессами взаимодействия часто происходит столкновение интересов, что может снижать показатели эффективности деятельности в организации.

Данные коллектив можно считать разобщенным.

Взаимодействие между сотрудниками носит скорее формальный характер, однако сопровождается различными эмоциями - от равнодушия и безразличия до ярких эмоционально негативных проявлений. Сотрудники не стремятся к кооперации, поддержке или развитию дальнейших отношений. В случае возникновения конфликтов не стараются понять причины и найти путь преодоления возникших разногласий.

В цехе покрытий постоянно работают 120 человек, которые работают в несколько смен. Для исследования экспертам было предложено оценить одну из бригад подразделения в количество 25 человек.

Взаимодействие между членами подразделения оценивается как взаимодействие, которое приводит к достижению необходимых результатов. В этом случае отмечают совпадение интересов при большинстве контактов с другими подразделениями компании и отмечают, что такое взаимодействие стимулирует к хорошей работе и эффективной деятельности. Противоречия возникают достаточно редко. Если противоречия все же случаются, это не отражается ни на результативности деятельности подразделения, ни на производственных взаимоотношениях. В целом отмечается удовлетворенность процессами взаимодействия, что способствует поддержке и развитию дальнейших взаимоотношений. У сотрудников отмечено эмоциональное удовлетворение.

Эксперты характеризуют отношения между сотрудниками как достаточно миролюбивые и основанные на чувстве доверия друг к другу. Их можно было бы назвать идеальными в рамках производственной деятельности, в том случае если они не снижают показатели, свидетельствующие о результативности деятельности подразделений и степени управляемости процессами взаимодействия.

Деятельность отдела основана на четком понимании целей и путей их достижения. Сотрудники, участвующие в общем производственном процессе, имеют четкое представление о том, как действовать в определенных ситуациях. В результате такого взаимодействия практически не возникает конфликта интересов или противоречий, которые могли бы нарушить общий процесс совместной деятельности. Действия партнеров по взаимодействию скоординированы, функциональных пересечений практически нет.

Высокий уровень сплоченности межгруппового взаимодействия свидетельствует о способности сотрудников вносить свой вклад в эффективную работу друг друга и при необходимости сотрудничать и направлять совместные усилия на решение производственных задач. Сотрудники могут работать в команде. Их интересы часто совпадают, они довольно хорошо относятся друг к другу, стремятся поддерживать и развивать такие отношения. Если возникают конфликты или противоречия, они легко справляются с ними, чаще всего совместными усилиями. Сплоченность обычно способствует развитию межгрупповых отношений и повышает эффективность их деятельности. Такие производственные отношения основаны на поддержке и взаимопомощи, понимании друг друга и совпадении групповых интересов. Если есть какие-то противоречия, то они легко разрешаются, так как сотрудники умеют вести конструктивный диалог и сами разрешать ситуацию. Не исключены случаи "здоровых" конкурентных отношений и конфликтов.

Таким образом, можно сделать вывод, что данный коллектив можно считать сплоченным.

Сравнительные показатели коэффициентов в исследуемых подразделениях представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Сравнительные показатели коэффициентов в исследуемых подразделениях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Цех | Фин отдел |
| коэффициент оборота по приему (Кпр): | 18,5 | 27 |
| коэффициент оборота по выбытию (Кв): | 21,02 | 40 |
| коэффициент текучести кадров (Кт): | 21,02 | 40 |
| коэффициент постоянства состава (Кпс): | 82,05 | 27 |

Общий вывод из проведенного анализа движения кадров финансового отдела неутешительный. В исследуемом подразделении наблюдается высокая текучесть кадров.

**Глава 3.Анализ  взаимосвязи сплоченности и эффективности  трудовой деятельности**

**3.1 Методы сплоченности и эффективности  трудовой деятельности**

     Под группой социально-психологических  методов управления понимают конкретные приемы и способы воздействия  на процесс формирования и развития самого коллектива и отдельных работников. Разделяют два метода: социальные (направленные на коллектив в целом), и психологические (направленные на отдельные личности внутри коллектива). Эти методы подразумевают внедрение  различных социологических и  психологических процедур в практику управления[[8]](#footnote-7):

1. выявление индивидуально-психологических особенностей членов коллектива и использование их в процессе управления;
2. установление в коллективе благоприятного социально-психологического климата (хороших отношений и взаимопонимания между всеми членами коллектива);
3. развитие деловой активности и инициативы работающих;
4. формирование, сохранение и развитие заводских традиций и обычаев;
5. применение различных форм морального поощрения;
6. формирование правильного стиля руководства коллективом;
7. планирование социального развития коллектива.

     В реализации этих методов на предприятии  важная роль принадлежит службе социального  развития. Назначение этой службы: проводить  социологические и психологические  исследования; изучать состав коллектива по профессиональному, культурно-образовательному и возрастному признакам.

Изучать  отношение персонала к действующим  на предприятии системам оплаты труда  и условиям труда; разрабатывать  рекомендации по совершенствованию  разделения и кооперации труда с  целью устранения его однообразия  и монотонности, по совершенствованию  взаимоотношений руководителей  с подчиненными, по укреплению благоприятного «социально-психологического климата» в коллективе, укреплению дисциплины, улучшению организации и стимулирования труда. Служба социального развития должна также оказывать помощь (в виде консультаций) менеджерам, отделам и службам предприятия в решении других возникающих социальных вопросов[[9]](#footnote-8).

     На ООО «Эппл Рус» структуры подобного назначения не существует. Но, в связи с тем что для полноценной и эффективной работы коллектива необходимо следить за благоприятным социально психологическим климатом, роль службы социального развития частично ложится на плечи руководителя. В данной организации – на генерального директора.

     Анализирую  существующие методы социально-психологического влияния отметим, что оплата – не самый главный фактор, который люди приводят при объяснении того, насколько им нравится (или не нравится) их работа.

     Хорошее отношение к работникам начинается с их рабочего места. ООО «Эппл Рус» располагается не в новом, давно отстроенном здании. Кабинеты предприятия «Кушвахлебпром» соответствуют международным стандартам по освещенности, оборудованию и безопасности. Руководство сделало место работы сотрудников более профессиональным, более приятным, более эффективным; закупили лучшее оборудование и инвентарь для работы.

     По  проведения исследования выяснилось, что в целом социально-психологический  климат ООО «Эппл Рус» благоприятный, присутствует доверие при высокой требовательности друг к другу, доброжелательная и деловая критика, свободное выражение собственных мыслей при принятии решений, умение сотрудников сдерживать эмоции. присутствует рациональное сочетание работников по возрасту. Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе являются формы обращения как средства вербального общения. Преобладание каких—либо одних форм обращения (приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений, советов) характеризует особенности взаимоотношений приводит к постепенному обособлению отдельных членов коллектива, сокращению числа контактов в нем, к преобладанию опосредованных способов связи, к свертыванию коммуникативных связей до формально-необходимых, к нарушений обратной связи между участниками деятельности. Таким образом, коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей социально-психологического климата[[10]](#footnote-9).

     На  рассматриваемом предприятии принято  согласование решений по проектам с  начальством – ген. директором. Работа предусматривает оперативки и собрания работников, на которых идет обсуждение и принятие целей и решений  по их достижению. В связи с тем, что в данной работе рассматривается  социально-психологический климат среди руководителей и главный  должностных лиц, то наблюдается  концентрация абсолютных властных полномочий в руках генерального директора. При этом следует отметить, что  каждый из сотрудников является руководителем  соответствующего подразделения.

Среди  методов морально-психологического стимулирования, применяемых на предприятии, следует отметить также организация  праздников: день рождения фирмы, Новый  год, 23 февраля, 8 марта, день строителя. Предоставление фирмой спецодежды, организация  качественного медицинского обслуживания.

 Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность  ее работы. Однако далеко не всегда данная закономерность является универсальной. Зависимость между сплоченностью  группы и производительностью ее членов будет определяться также  тем, насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Например, если неформальные нормы и правила, сложившиеся в коллективе (эти нормы могут даже в большей мере определять поведение людей, чем формально установленные нормы и правила работы), допускают нерациональное использование рабочего времени, брак в работе, присвоение коллективной собственности в личных целях и если при этом такие нормы устраивают большинство членов коллектива, то усиление сплоченности членов подобной группы вряд ли будет сопровождаться повышением эффективности работы[[11]](#footnote-10).

     Таким образом, когда сплоченная группа имеет  цели и задачи, которые согласуются  с организационными ожиданиями, она  демонстрирует высокую производительность.

     Если  же сплоченные группы имеют цели и  задачи, не согласующиеся с организационными ожиданиями, то уровень их производительности падает до низкой оценки. В группах  с высокой степенью сплоченности действия их членов более схожи между  собой, чем в менее сплоченных группах, Это вполне согласуется  с мнением, что сплоченные группы оказывают более сильное влияние  на участников группы, независимо от уровня их производительности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Психологический климат выдвигает на первый план такие мотивы, которые не менее эффективны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода: они стимулируют работника, вызывают у него напряжение или упадок сил, трудовой энтузиазм или апатию, интерес к делу или безразличие. Это совокупное действие многих факторов, влияющих на персонал организации и в конечном итоге определяющих стремление сотрудников к полезной деятельности, творческой инициативе, сотрудничеству и сплоченности с другими людьми.

Психологический климат - это комплексная психологическая характеристика, отражающая состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности персонала различными факторами жизнедеятельности коллектива .

Сплоченность, как устойчивость групповой структуры, ее способность противостоять силам, направленным на ослабление или разрыв межличностных связей, трактуется как "состояние группы, к которому она приходит в результате усиления взаимодействий между членами группы, причем чем выше частота взаимодействия между членами группы, тем выше степень их симпатии друг к другу, тем выше уровень сплоченности, и наоборот". Такая формулировка очень характерна для многих руководств по социальной психологии. В этих руководствах описываются различные методы получения коэффициентов когезии. Сравнивая коэффициенты, психологи стремятся извлечь определенную информацию об особенностях процессов внутригруппового развития. Большинство методов основаны на гипотезе, что существует прямая зависимость между количеством, частотой и интенсивностью общения в группе и ее сплоченностью, поэтому количество и сила взаимных положительных или отрицательных выборов указывают на сплоченность.

Источники групповой и индивидуальной активности, формирование установок, ценностных ориентаций и норм-все это, следовательно, рассматривается как производное от уровня межличностного общения и эмоциональной окраски общения. В связи с этим коэффициент групповой сплоченности чаще всего определяется как частное от деления числа взаимных отношений на их число, теоретически возможное для данной группы. Этот коэффициент должен отражать интенсивность общения между членами группы. Однако возрождение межличностных контактов может говорить не только об укреплении дружеских и деловых отношений, направленных на социальную активность.

Наши исследования показывают, что удовлетворенность работой и деятельностью коллектива зависит от многих факторов, в том числе от психологического климата в коллективе и межличностных отношений, чем они лучше, тем выше удовлетворенность

Эта работа направлена на то, чтобы проиллюстрировать, как трудно и легко сделать так, чтобы компания процветала в одно и то же время.

Успех любой коллективной деятельности заключается в отношениях сотрудничества и доверия, взаимопомощи и профессионализма. В то же время не менее важно определить индивидуально-психологические качества личности, ее реальное состояние и возможности, степень конфликтности и общительности. Конечно, серьезные исследования психики человека требуют комплексного и многомерного анализа, использования разнообразного набора специфических методик.

Коллектив сам по себе является потенциально мощным стимулом для трудовой деятельности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создает творческую атмосферу. Недаром говорят, что человек счастлив, когда идет на работу с хорошим настроением и возвращается домой с таким же. Совместное решение производственных интересов снижает стрессовые ситуации и повышает инновационный потенциал сотрудников.

Эффективность и комфорт делового общения в группе во многом зависит от ее лидера, а точнее – от стиля руководства, практикуемого им.

Стиль вообще-это проявление и выражение личности лидера. Его "подбирают" в качестве личного гардероба: во-первых, это удобно, а во-вторых, он соответствует ситуации. Но то, что удобно и привычно для начальника, не обязательно так же и для подчиненных.

Для того чтобы организация процветала и успешно развивалась, необходимо учитывать множество параметров, причем они касаются не только экономических и правовых ситуаций. Руководитель организации должен точно понимать, кем он руководит, на кого ему следует обращать больше внимания, с кем и как он должен разговаривать.

В Науке управления существуют достаточно передовые социально-психологические методы, которые могут быть использованы для достижения желаемого эффекта функционирования трудового коллектива.

Качество социально-психологического климата в коллективе определяет отношение руководителя к обществу в целом, к своей организации и к каждому человеку в отдельности. Если в его понимании человек представлен как ресурсная, сырьевая и производственная база, то такой подход не даст должного результата, в процессе управления возникнет перекос и дефицит или перерасчет ресурсов для выполнения конкретной задачи. Еще многие руководители в наше время не осознали важности состояния социально-психологического климата в коллективе. Но все чаще во главе компаний и организаций появляются новые типы менеджеров, которые не экономят деньги на воспитании полноценных исполнителей и творческих работников. Такая компания отличается единством своей работы, сплоченностью внутри коллектива и поразительными результатами своей работы.

     Благоприятный социально-психологический климат - это условие повышения производительности труда, удовлетворенности работников, труда и коллектива. Социально-психологический климат складывается спонтанно. Но хороший климат - это не просто результат декларируемых лозунгов и усилий отдельных лидеров. Это результат систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и улучшение социально-психологического климата является постоянной практической задачей для руководителей любого ранга. Создание благоприятного климата - это не только вопрос ответственности, но и творчества, требующий знания его природы и средств регулирования, умения обеспечить надежную ситуацию во взаимоотношениях членов коллектива.

#

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для вузов. - М.: Аспект-пресс, 2010. - 363 с.
2. Андреенко Е.В. Социальная психология. – М.: Академия, 2019. – 264с.
3. Аникеева П.Н. Психологический климат в коллективе / П.Н. Аникеева. - М.: Наука, 2013. - 224 с.
4. Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда: конспект лекций. - М.: Эксмо, 2018. - 160 с.
5. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. переизд., - СПб, 2017. - 312 с.
6. Донцов И.А. Проблемы групповой сплоченности / И.А. Донцов. - М.: МГУ, 2010. - 128 с.
7. Жулина  Е.В., Иванова Н.А. Экономика и социология труда. М.: Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 48с.
8. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 2018. - 400 с.
9. Коломинский, Я.Л. Психология детского коллектива: система личных взаимоотношений / Я.Л. Коломинский. - М.: Просвещение, 2014. - 268с.
10. Машин В.А. Общая процедура оценки сплоченности персонала (Главный специалист Центрального Института Повышения Квалификации  ГК «РОСАТОМ», кандидат психологических наук)
11. Модрус Л.А Социально-психологические особенности сплоченности малой группы и неформальных подгрупп: дис. канд. пед. наук: защищена 19.06.08: утв. 20.10.2008/Л.А. Модрус.- Ростов-на-Дону.: Изд-во Рост. пед. ин-та 2018. - 153 с.
12. Орлова М.Ю., Истомина А.О. Организация и проведение социально-психологической практики. Учебно-методическое пособие. 4,0 уч.-изд. л., Владивосток: МГУ им. адм. Г. И. Невельского. – 2010.
13. Самоукина Н.В. Сплоченная команда: когда это хорошо и когда это плохо. Журнал «Управление персоналом», №4. – 2017.
14. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., 2010. C.179-180.
15. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 2014. - 608 с.
16. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 3 – изд., - СПб.: Питер, 2018. - 562 с.
1. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 2018. – С.228. [↑](#footnote-ref-0)
2. Андреенко Е.В. Социальная психология. – М.: Академия, 2019. – С.114. [↑](#footnote-ref-1)
3. Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда: конспект лекций. - М.: Эксмо, 2018. – С.79. [↑](#footnote-ref-2)
4. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 2018. – С.87. [↑](#footnote-ref-3)
5. Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда: конспект лекций. - М.: Эксмо, 2018. – С.87. [↑](#footnote-ref-4)
6. Модрус Л.А Социально-психологические особенности сплоченности малой группы и неформальных подгрупп: дис. канд. пед. наук: защищена 19.06.08: утв. 20.10.2008/Л.А. Модрус.- Ростов-на-Дону.: Изд-во Рост. пед. ин-та 2018. – С.87. [↑](#footnote-ref-5)
7. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 2014. – С.251. [↑](#footnote-ref-6)
8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. переизд., - СПб, 2017. – С.258. [↑](#footnote-ref-7)
9. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 2014. – С.289. [↑](#footnote-ref-8)
10. Самоукина Н.В. Сплоченная команда: когда это хорошо и когда это плохо. Журнал «Управление персоналом», №4. – 2017. [↑](#footnote-ref-9)
11. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., 2010. C.179-180. [↑](#footnote-ref-10)