

## **Содержание:**

### **Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования**

## **Введение**

На сегодняшний день в организации усилился коллективный характер деятельности, и как следствие, увеличилось внимание к проблемой групповой динамики. С каждым годом появляется все больше и больше научных и исследовательских работ, которые посвящены проблемам эффективности организации и управления людьми, а так же урегулированию возникающих между ними отношений с помощью психотерапевтических средств и воспитательных воздействий.

Группой считается важная единица социологического анализа при изучении организационного поведения в организации. Групповая динамика занимается изучением взаимосвязи и силы, которые действуют между членами группы в рамках социальной ситуации. При изучении групповой динамики, а конкретно управлении, большой акцент уделяется формальным и неформальным рабочим группам.

Объектом данной курсовой работы являются управление персоналом

Предметом данной курсовой работы служит внутригрупповые отношения

Целью данной курсовой работы является анализ внутригрупповых отношений в организации.

Для реализации данной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Ознакомится с понятием группы и отношений в организации
2. Рассмотреть феномен лидерства в организации
3. Ознакомится с групповой динамикой в организации

Методологической базой данной курсовой работы послужили научная литература, статьи по данной теме исследования, труды зарубежных и отечественных ученых. При написании данной курсовой работы применялись такие методы исследования, как сравнение, анализ, обобщение.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы.

## 1. Понятие группы в организации и ее виды

Группа – это союз двух и более людей, которые объединились для достижения конкретной цели. На сегодняшний день группы играют огромную роль в развитии организации и соответственно – групповое поведение – важная составляющая организационного поведения. На рис.1. представлена классификация групп с точки зрения различных параметров.

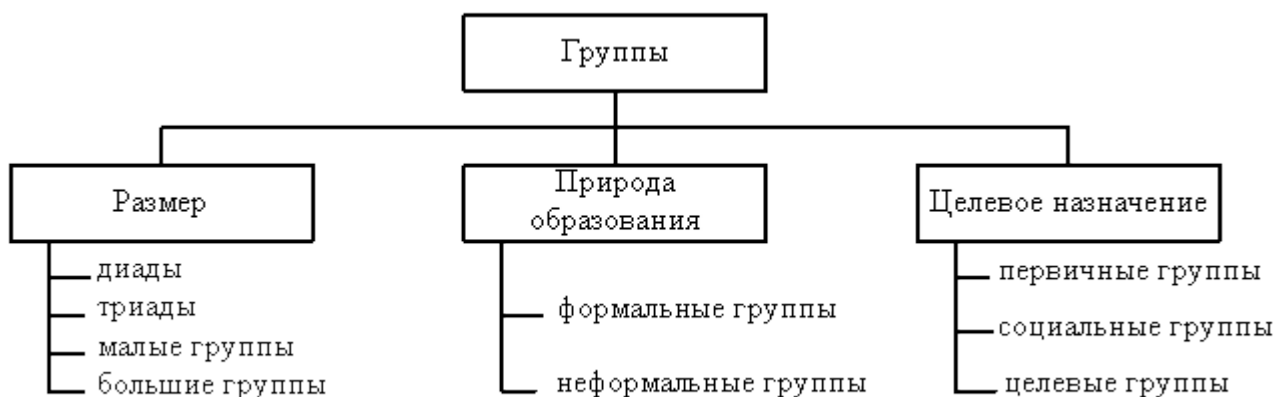


Рисунок 1. Классификация групп

Термин "группа" можно трактовать по-разному, в зависимости от точки зрения. Одно из наиболее глубоких определений утверждает, что если в организации существует группа, то ее члены: имеют мотивацию для присоединения к группе; воспринимают группу как единый союз взаимодействия; в разной степени участвуют в групповых процессах (т. е. одни люди отдают группе больше времени и энергии, чем другие); достигают соглашений и выявляют разногласия, осуществляя различные формы взаимодействия.[8]

Группа – это два и более человека, объединенных общей целью. Три человека, идущие по улице в разные стороны не являются группой, цели у них разные, хоть они и оказались в одно и то же время в одном месте. А вот студенческая группа в

институте, рабочий коллектив любого отдела на предприятии, участники тренинга – группа. И семья – это группа, если они объединены общей целью. И даже три человека, стоящие в одной очереди к чиновнику и обладающие одной целью – скорее получить необходимую справку – тоже уже являются группой. И среди них тоже запускаются процессы групповой динамики, иногда очень даже яркие и наглядные.

Есть разные классификации этапов групповой динамики. Общепринято выделять 4 ключевых этапа групповой динамики (ключевые стадии): стадия знакомства, стадия распределения внутригрупповых ролей, стадия устойчивой работы группы, стадия завершения группы.

Каждая стадия групповой динамики имеет свои особенности, свои ярко выраженные черты, маркёры. И на каждой из этих стадий есть конкретные действия руководителя, которые способны усилить, улучшить результат общей работы. А есть ошибочные действия руководителя, которые могут тормозить работу группы, приводить к «застреванию» на той или иной стадии. Ранг отдельного человека в группе не наследуется и не является жестко закрепленным в течение всей жизни и во всех ситуациях. Следует различать наследование определенных признаков, способствующих или препятствующих достижению высокого ранга, которые еще должны себя проявить, реализоваться, от собственно реализованного ранга отдельного человека в определенной группе. Впрочем, у других видов животных, ранг тоже не является абсолютно неизменной характеристикой на протяжении всей жизни. Но именно у человека ранги могут разительно отличаться в разных группах, они быстро изменяются со временем и т.д. [16]

В самом общем случае действия человека внутри группы можно назвать общением с другими членами группы. И любой акт общения в данном аспекте может рассматриваться как сражение, целью которого является повышение ранга внутри группы или по крайней мере его подтверждение. Никто не начинает общение с другим человеком, чтобы оказаться униженным или ущемленным, никто не совершает действий, направленных на понижение собственного ранга. Хотя в результате неправильно проведенного сражения ранг как раз может быть и снижен.

## **2. Понятие и феномен лидерства в организации**

Для начала необходимо определиться и рассмотреть понятие лидер и лидерство в различных источниках.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. В контексте отношений власти лидерство подразумевает продолжительное, а не спорадическое осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера. Лидерство – это готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей. Лидерство – это умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели.

Проблематика лидерских практик всегда оказывалась в центре многих научных и практических дискуссий. Такой интерес не случаен, поскольку во все времена ценились лидерские качества и потенции в человеке в любых социальных, экономических или житейских плоскостях. [5]

По сути, везде, где присутствует более двух человек, возникает феномен лидерства. При этом люди, находящиеся в данной группе, не могут быть абсолютно на одинаковых началах как по отношению к самой деятельности группы, так и по отношению друг к другу.

В условиях индустриализации общества институт лидерства приобретал все большее значения с позиции социальной и экономической приоритетности. Крупные промышленные предприятия, средний и малый бизнес становились в большей степени зависимы от лидерских навыков управленческого состава.

Пока существует организационный контекст, проходят активные внутренние изменения в компаниях, аспект лидерства не утратит своего веса. Как правило, научные изыскания всегда соотносятся с практическими реалиями, поэтому целесообразно предположить, что в дальнейшем исследования будут касаться вопросов организации работы виртуальных и сетевых команд

Реалии последних лет в области менеджмента таковы, что традиционные управленческие функции (планирование, организация, стимулирование и контроль) составляют низший базовый уровень требуемой компетенции современного руководителя. От него все больше требуется проявления лидерских качеств, основанных на способности осуществлять эмоционально-регулятивную, нормообразующую, мировоззренческую функции. [20]

Лидер может быть формальным (начальник, менеджер, старший по званию, родитель...) и управлять системами на основе имеющейся власти, данной ему надсистемой и самими участниками. Такой лидер обычно играет роль администратора и поручает дела команде на основе определенного плана. Он контролирует участников, большинство решений принимает сам, следит за выполнением дел до их завершения. Его уважают и выполняют его приказы, но обычно эмоциональное отношение к нему достаточно низкое.[13]

Неформальный лидер обладает качествами и способностями, которые позволяют оказывать влияние на другие системы и убеждать их следовать за ним к цели. Он вдохновляет и мотивирует команду, делает энергетическую подпитку, дает только начальный, направляющий импульс. Полностью доверяет участникам, обсуждает все решения с ними. К нему очень хорошо относятся, т.к. он понимает, помогает и сочувствует участникам.

Лидер может быть как формальным, так и неформальным:

- имеет высокую должность и вдохновляет людей;
- дает ясное, яркое видение цели и обсуждает план ее достижения со всей командой;
- создает систему для достижения цели и доверяет управление ею команде.

[20]

Один и не более человек в команде должен осознавать, что он является ведущим, наставником, и ответственен за результат достижения цели. Он должен иметь четкое видение цели, хорошо понимать свои возможности, что он знает, что может сделать для организации и управления командой и достижения успеха.

Успешный лидер всегда способен убедить участников, что он достоин ими управлять. Именно команда, а не лидер, определяет, насколько лидер успешен. Если команда не доверяет ему, их будет очень сложно мотивировать. Хороший лидер должен знать психологию человека, чтобы понимать поведение других, адекватно реагировать на него и корректно воздействовать, чтобы минимизировать вредные последствия.

А главное средство лидера для управления, убеждения и мотивирования команды – это его поведение. Лидер должен иметь определенные развитые качества, быть честным и справедливым, адекватно взаимодействовать, достигать целей активнее и решительнее других, т.е. быть примером для подражания. Поведение лидера копируется командой сознательно или подсознательно, но в любом случае,

команда стремится подражать лидеру. [10] Лидер должен создать такие условия для команды, при которых каждый из участников удовлетворит свои потребности и достигнет своих личных целей. Это главный способ мотивации, позволяющий организовать крепкую команду и успешно достичь поставленной перед ней цели.

Также лидер должен гарантировать команде позитивные последствия при хорошем качестве и эффективности их деятельности и успешном достижении цели. Например, премии, дополнительные выходные, путевки и т.п. Лидер с развитыми качествами может брать на себя ответственность за других людей, управлять ими и получать результаты достижения целей. К основным лидерским качествам относятся все качества успешного человека, такие как решительность, целеустремленность, уверенность в себе, мужество и т.п. А также для взаимодействия и организации команды ему нужны следующие качества. [19] Таким образом, становится все меньше простора для реализации административных средств управления персоналом.

Человек, который развил в себе лидерские качества и навыки, получает особый ресурс – приверженность и доверие других людей. Лидеру с великой целью будет предано множество людей. Они будут добровольно участвовать в процессе ее достижения, тратить личные ресурсы, восхищаться и подражать лидеру, т.к. будут осознавать, что эта цель улучшит и их жизнь тоже. Имея полноценную команду со всеми талантами и ресурсами, необходимыми для достижения великой цели, лидер способен создать шедевр, нечто грандиозное, что значительно улучшит наш мир. Участники же команды получают ценный опыт, который они смогут использовать для создания своей команды, для которой они сами будут лидерами. И эта команда поможет им достичь цели своей жизни.

Как можно заметить, лидеров не так и много. Гораздо больше исполнителей. Главная причина этого – люди не осознают себя, свое предназначение. Когда человек знает цель своей жизни, имеет великую мечту и намерение ее воплотить в жизнь, тогда у него нет другого выхода как стать лидером и возглавить команду талантливых людей.[7] Безусловно, никогда не будет такого, что все люди станут лидерами. Конечно, должны быть и мечтатели, и деятели. Но должна быть преемственность и развитие. Т.е. человек должен начинать свою деятельность с низов, с небольших должностей, пока у него нет профессиональных качеств, навыков и опыта. Но развиваясь, воспринимая опыт лидеров, человек может улучшать в себе и лидерские качества. А когда он осознает свое предназначение и определит цель, которой посвятит всю свою жизнь, тогда он будет готов создать свою команду. И нельзя разочаровываться в себе, когда

однажды появится недостижимая для себя цель на пути самореализации. Это всего лишь означает, что пришло время найти партнеров, создать единую команду для ее достижения и продолжить самореализовываться. Таким образом, для самореализации принципиально важно осознавать цель своей жизни и найти все средства для ее достижения, даже если для этого понадобится многотысячная команда. В условиях становления нового типа информационной экономики, когда компании все больше вовлекаются в образование виртуальных систем извлечения дополнительной прибыли, требуется новый формат лидерства, способный объединить разобщенные структуры формирования добавленной ценности в экономике, а также переместить зону ответственности на локальные точки функциональной активности. Лидерская позиция, зачастую основанная на индивидуальных качествах, внешне реализуется через лидерскую активность по отношению к другим членам группы и организационной среде (рис. 2). [1]



Рисунок 2. Структурные элементы феномена лидерства

Безусловно, сформировать единый универсальный костяк таких индивидуальных качеств для многих исследователей остается очень серьезной проблемой.

К преимуществу лидерства можно отнести следующее:

- Лидерство даёт свободу – от необходимости подчиняться чужой воле и добиваться целей, поставленных другими людьми.
- Лидерство даёт уважение – только уважаемый человек способен увлечь за собой многих.
- Лидерство обеспечивает духовный рост – за счёт возрастающего чувства ответственности; лидер не должен ошибиться в выборе цели и методов её достижения, так как он решает не только за себя, но и за других.

- Лидерство даёт признание – оно исходит от людей, которые пошли за лидером.
- Лидерство даёт уверенность – в себе и своих возможностях.[22]

По утверждению У.Бланка, последователи лидера являются тем самым элементом, который формирует фундамент данного феномена; наличие последователей дает право считать человека лидером<sup>8</sup>. На основе взаимодействия с лидером формируются образы и представления относительно корпоративной значимости и приоритетности. Лидерство не столько личностный феномен, сколько институт, основанный на межличностной основе. Ф.Фидлер обозначал «вероятностную теорию лидерства», которая как раз и объединяет индивидуалистические характеристики, ситуационные факторы, взаимодействие в системе «руководитель – подчиненные». Исследователь был сторонником системного представления об управлении, опирающееся на компетентность экспертную и эмоциональную с разной выраженностью каждой из них. Совмещение данных компетенций формирует четыре стадии развития лидера, при этом самый пиковый и эффективный уровень отмечен в плоскости высокой эмоциональной компетентности. [15]

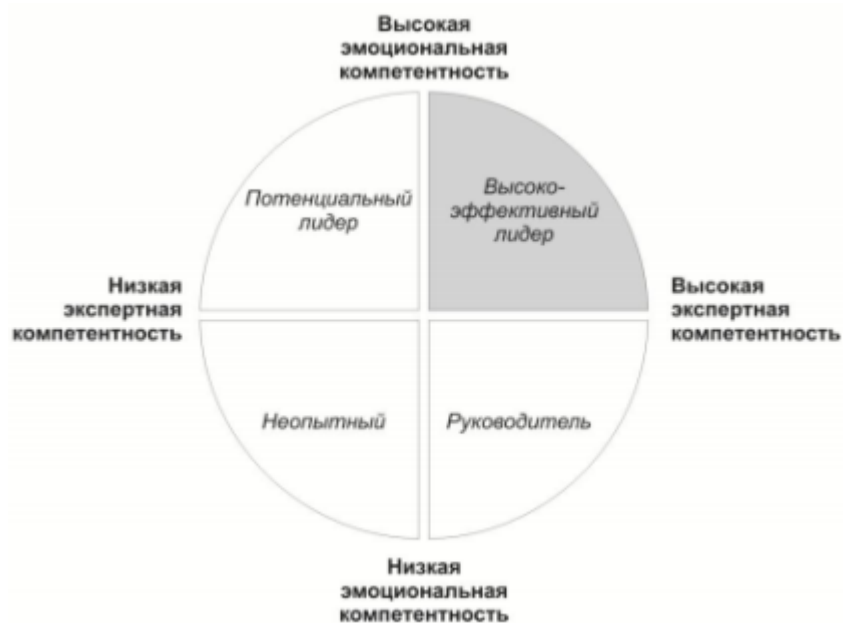


Рисунок 3. Стадии развития лидерства по Ф. Фидлеру

По мнению Т.Ю. Базарова распределенное лидерство имеет определенные условия своего функционирования (рис. 2). В первую очередь, процесс разделения власти не может подразумевать ее сосредоточение только в одном центре ответственности. [12]





Рисунок 4. Условия распределенного лидерства

Организационный контекст должен быть для всех единым, несмотря на возможные диссонансы в тактической инструментарию достижения целей. Каждый из команды в одинаковой степени отвечает за результаты всей группы, привнося и обучая ценным навыкам остальных. Лидерское бремя передается при возникновении ситуационной необходимости. Управленческая активность в организационной среде реализуется через властный культурный комплекс (рис. 4), к основным компонентам которого можно отнести:

- Власть - организационный инструмент, который позволяет воздействовать на поведение сотрудников или группы. Власть находится на пересечении возможности и способности подчинять себе других.
- Полномочия - относятся к инструменту формальной власти, которыми обладает сотрудник благодаря собственному должностному положению. Полномочиями соотносятся с должностью, а не личностью.
- Влияние - способность воздействовать на других людей, их поведение, отношение, ощущения различными способами.
- Лидерство - способность оказывать влияние на других людей, их поведение, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидеры используют власть как средство достижения целей. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти. [16]

Итак, лидерство – набор волевых качеств человека, который может и не проявляться в обыденной жизни, но непременно проявится при возникновении форс-мажора. Волевые качества возможно тренировать, не дожидаясь экстремальных обстоятельств.



Рисунок 5. Управленческий культурный комплекс организации

Умение подмечать колебания настроения и душевного состояния окружающих – одна из черт лидера. Развивая чуткость, человек развивает в себе задатки лидерства. Лидерство подразумевает, что лидер в любом, даже безвыходном положении, уверен, что можно найти выход. Не каждый оптимист может быть лидером; но каждый лидер – оптимист. Общаясь с людьми, учась доносить до них свои мысли, в той форме, которая для них понятна и интересна, человек развивает в себе лидерство. Чем чаще человек проявляет инициативу, тем в большей мере он развивает в себе лидерство.

### 3. Групповая динамика в организации и моделирование ситуаций

В теоретической части данной курсовой работы мы ознакомились с влиянием групповой динамики на эффективность корпоративной культуры. Обобщить можно тем, что процессы в групповой динамике запускаются некой внешней силой, в лице которой выступает внешний раздражитель, либо какой-то другой нарушитель спокойствия, представляющий угрозу для членов группы, а главное, пришедший извне.

Между тем, групповая динамика имеет и другие аспекты, непосредственно не связанные с обучением и не имеющие никакого отношения к внешним модераторам. Они касаются стадий развития организации, к которой принадлежит группа. Ведь организация - это тоже группа, только большая, соответственно, она не может не подчиняться законам групповой динамики.

Процессы эти, нравится нам это или нет, в достаточной мере объективны и далеко не всегда зависят от воли руководителя организации. Понятно, что это не единственная группа факторов, оказывающих влияние на организацию. Имя им легион - начиная от конкурентного окружения компании, макроэкономических условий, борьбы внутренних группировок в руководстве и заканчивая многими другими. [11]

И все же, несмотря на большое количество разновекторных сил, влияющих на организацию, как известно, существует несколько этапов ее становления, описанных в работах Минцберга, Лари Грэйне и многих других.

Большинство исследователей, занимавшихся этими вопросами, в качестве главных причин, подталкивающих организацию к качественно новым стадиям развития, рассматривали усложнение бизнес-процессов и неспособность старой организационной структуры отвечать возросшим требованиям внешней среды, управленческие аспекты, стратегические предпосылки. Все это безусловно важно и доказано на практике, но картина будет неполной, если не учитывать влияние процессов групповой динамики на развитие организации.

В тоже время для тех представителей российских собственников, которые отстраивали свой бизнес с нуля, знание о стадиях развития компании носит отнюдь не академический характер.

На своем личном опыте они проверили объективность законов организационной эволюции - немало дружеских связей было разрушено за последние 10 лет при переходе от семейной стадии развития к директивной и дальше. Все эти этапы жизненного цикла компании достаточно известны и можно было бы не

останавливаться на них, но, как говорят Нордстрем и Риддерстрале «знания - продукт скоропортящийся», а накопленный опыт, к сожалению, не универсален.

Это говорит о том, что в реальной бизнес-среде бывают случаи, когда развитие компании невозможно объяснить общеизвестными закономерностями, и эффективные собственники, обладающие громадным практическим опытом, оказываются неготовыми к тем негативным последствиям, которые развиваются благодаря неуправляемым процессам групповой динамики. Степень разрушительности этих последствий может быть разной, от отставания компании на год -два, до полного развала команды. [16]

Одна из таких ситуаций затормозила развитие перспективного бизнеса в компании ООО «Сакура Электроникс Групп»

История кризисной ситуации в компании. Акционеры группы компаний, констатировали предкризисное состояние одной из организаций холдинга. Ее положение было охарактеризовано следующим образом:

- Отсутствие роста продаж в течение последних 1.5 лет, несмотря на рост рынка.
- Негативный моральный климат в офисе.
- Скрытый конфликт между директором компании и сотрудниками, который привел к уходу из организации ключевых фигур, обеспечивающих работу фирмы.
- Возрастающий поток претензий, предъявляемых к компании со стороны инопартнера и контрагентов.

На момент диагностики возраст компании составлял около 2,5 лет. Фирма была создана как импортер и организатор дистрибьюторской сети на территории РФ. Все сотрудники компании, включая директора - наемный персонал, который подбирался в течение 1.5 месяцев. Всего - около 12 человек, включая back-office. Средний возраст команды - 27 лет.

Руководитель компании Игорь Н., в течение предыдущих 3 лет доказал свою лояльность акционерам холдинга, в ходе успешного развития порученного ему проекта. В результате проведенной диагностики удалось выяснить следующее:

В самом начале деятельности компании ее руководитель и владельцы, курировавшие проект, создали из набранных людей эффективную команду, успешно решавшую поставленные перед ней задачи. В течение первых 7-8 месяцев

работы, никто из коллектива не подвергал сомнению роль Игоря Н. как директора, все его распоряжения выполнялись беспрекословно.

Примерно через 12-14 месяцев после старта проекта появились первые признаки серьезных разногласий между директором и ключевыми фигурами компании. Они выражались в том, что, по мнению подавляющего большинства сотрудников, распоряжения и указания, которые они получали от Игоря Н. были недостаточно взвешенными.

Кроме того, директор, с их точки зрения, недостаточно четко организовывал их работу, отмахивается от серьезных и важных предложений по улучшению работы компании, занял непродуктивную позицию по отношению к клиентам, партнерам и т.п.

Директор, в свою очередь, не слишком высоко оценивал и оценивает результативность и эффективность сформированной команды. Не видит никаких возможностей для делегирования хотя бы части своих полномочий по причине «недостаточно высокого профессионального уровня персонала».

По этой причине фактически все вопросы (включая хозяйственные) замкнул на себе. Акцентирует внимание на ошибках и недочетах вверенных ему людей. Умалчивает о предложениях по улучшению работы компании, поступавших от членов команды. Считает, что получает недостаточную поддержку со стороны акционеров. Работает до 11 вечера каждый день, часто и по выходным. Более 6 лет не был в отпуске.

Контрагенты, третьи лица и сотрудники отмечают, что в течение последнего года директор заметно изменился: резко дистанцировался от подчиненных, стал отчужден, высокомерен, практикует почти тотальную информационную закрытость от членов команды. Принципиально не считает нужным мотивировать причины своих действий. Так, например, инициировал спонтанное, плохо мотивированное увольнение квалифицированного сотрудника - это его действие сотрудники комментировали так: «он (уволенный сотрудник) некомпетентен, потому что он делает все не так, как я говорю».

Все эти действия Игоря Н. усилили напряжение в коллективе, послужили толчком для создания антидиректорской группировки, наиболее активные члены которой впоследствии покинули компанию по собственному желанию. Это были наиболее опытные и квалифицированные сотрудники, являющиеся исполнителями и хозяевами ключевых бизнес-процессов.

## Заключение

Наиболее часто люди объединяются в группы чтобы удовлетворить свои потребности в усилении власти, обеспечении безопасности, общении, самоуважении, получении определенного статуса. Каждая группа людей уникальна по-своему и имеет собственный путь формирования. Но тем не менее, во всех этих группах можно выявить некоторые общие закономерности.

Группы всегда играют важную роль в жизни каждого члена организации. Абсолютно в любой организации человек будет являться членом формальной или неформальной группы. Безусловно, это будет оказывать на него огромное влияние, либо помогая более полно раскрыть его потенциал, либо полностью подавить его способности и желание работать с полной отдачей.

Именно поэтому руководители персоналом должны учесть данные факты при выстраивании схемы правления персоналом в той или иной организации, в управлении кадрами. При этом каждый работник должен рассматриваться как индивид, который обладает набором определенных характеристик, как специалист, который призван выполнять определенную работу, а так же как член группы, который выполняет определенную роль в групповом поведении.

В заключении можно сказать, что важно понять, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Нужно понимать необходимость изучения вопросов групповой динамики, так как в менеджменте она обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей.

Эффективное управление формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Поэтому рассмотрено ряд факторов, влияющих на работу группы, такие, как например, размер, состав, сплоченность и другие.

В настоящее время теоретики менеджмента считают, что неформальные группы надо использовать для достижения целей организации. В частности, предлагают следующее решение этой проблемы:

- признать существование неформальной группы или организации и осознать, что ее уничтожение может привести к гибели формальной организации. Поэтому надо не только признать неформальную организацию, но и научиться работать с ней;
- выслушать членов и лидеров неформальной организации;
- перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать возможное отрицательное воздействие их на неформальную организацию;
- чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решения;
- следует быстро давать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Что касается лидерства в организации, то можно сказать, что в каждой неформальной группе может быть несколько лидеров, которые лидируют по определенным направлениям, один из которых пользуется наибольшим влиянием. Лидеры нужны, чтобы обеспечить поведение членов группы, способствующее достижению общих целей, так как в случае конфликта, мотивация и удовлетворение трудом членов группы резко снижаются.

Руководитель (менеджер) же выступает и в роле менеджера и в роле лидера, он выполняет все организационные моменты, связанные с работой, а также делает коллектив единым, разрешает конфликты, т.е. выполняет функции наставника. Менеджер должен быть лидером. Лидер это индивид, к которому прислушиваются другие люди. Менеджер получает от вышестоящей инстанции полномочия руководить людьми, т.е. он становится формальным лидером, который назначен администрацией. Но, чтобы стать подлинным лидером, способным вести за собой людей, ему необходимо еще обрести все общее признание своих подчиненных, т.е. стать еще и неформальным лидером.

Лидер в значительной мере определяет стиль и этику делового общения в организации. Этика делового общения в современной организации предполагает честность, порядочность, верность данному слову, выполнение принятых на себя обязательств, принципиальность и т.п.

## **Список литературы**

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб. для вузов / Г. М. Андреева. М.: Аспект-Пресс, 2009. 455с.
2. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие / А. С. Большаков. СПб.: Питер, 2009. 430с.
3. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М.: МАН ИПТ, 2008. 567с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник.-3-е изд./ О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Гардарики, 2008. 478с.
5. Волков Ю.Г. Социология / Ю. Г. Волков, В. И. Добренчиков, В. Н. Нечипуренко, А. В. Попов. М.: Гардарики, 2008. 370с.
6. Егорова Л. С. Метафоры лидерства / Л. С. Егорова // Управление компанией. 2010. №6. 67с.
7. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. М.: Дело ,2009.237с.
8. Игнатьева А. В. Основы менеджмента / А. В. Игнатьева. М.: Экон. образование, 2009. 450с.
9. Ионова СМ. Менедмент / С. М. Ионова, С. С. Шумал. М.: Аллель-2000, 2010. 199с.
10. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. М.: ДЕКА, 2010. 359с.
11. Красовский Ю. А. Управление поведением на фирме / Ю. А. Красовский. М.: Инфра, 2009. 679с.
12. Кричевский Р.Л. Психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. М.: Аспект-пресс, 2010. 660с.
13. Ладанов И. Д. Лидерство в менеджменте / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. 2009. № 8. С. 11-21
14. Ланкина В. Е. Менеджмент организации / В. Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2010. 304 с.
15. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2009. 485с.
16. Михалева Е. П. Менеджмент / Е. П. Михалева. М.: Юрайт, 2004. 546с.
17. Потапов С. Ю. Лидерство/ С. Ю. Потапов. М.: Политиздат, 1998. 346с.
18. Роббинс С. Менеджмент: Учебник.-6-е изд./ С. Роббинс, М. Коултер. М.: Вильямс, 2009. 880с.
19. Русиянов Ф. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. Русиянов, Л. Никулин, Л. Фаткин. М.: БГЭУ, 1996. 290с.
20. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. М.: Зевс, 2009. 466с.



21. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник.- 5-е изд./ А. К. Семенов, В. И. Набоков. М.: Дашков и К, 2008. 556с.
22. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010. 457с.
23. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. М.: Интел-синтез, 2010. 387с.
24. Тимонов М. В. Неформальное лидерство – от проблемы к сотрудничеству/ М. В. Тимонов // Кадровый менеджмент. 2009. № 6. 15с.
25. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович // 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: ИНФРА-М, 2010. 40с.