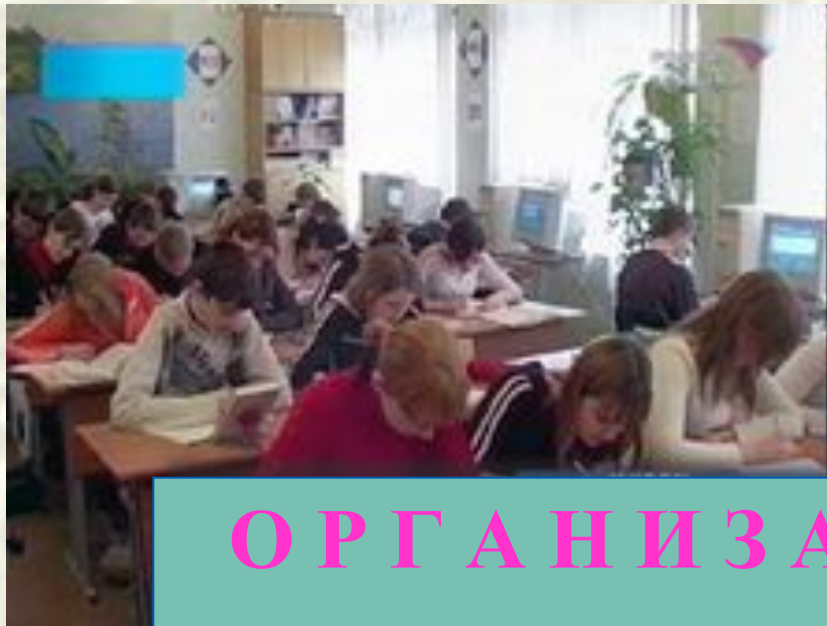


**Российская академия государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
Владимирский филиал**



**Составитель И.А.Тогунов,  
доктор медицинских наук,  
профессор кафедры  
управления ВФ РАГС**



**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ**

**Владимир 2008**

# Необходимое пояснение автора

Представляемое методическое пособие, (схемокурс), разработанное на базе новейших информационных технологий является скромной попыткой автора дать основу теоретических знаний в рамках учебного курса **«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**.

Отбор информации, логика изложения и дизайн не претендуют на абсолютную полноту и однозначность. Работа, скорее всего, представляет своеобразный набор тезисов в рамках обозначенных тем.

Рекомендуется в качестве вспомогательного материала для использования в учебном процессе преподавателей, владеющими темами настоящего курса, занимающихся повышением квалификации и переподготовкой государственных служащих кадров.

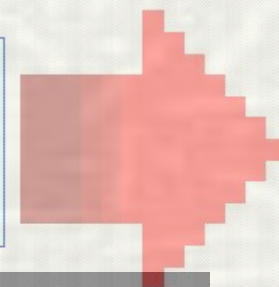
Материал может служить определенным этапом при получения знаний при самостоятельной подготовке студентов, слушателей институтов переподготовки, работников учреждений системы социального страхования.

Web-технология позволяет использовать представленный материал в компьютерных презентациях (Microsoft PowerPoint), распространять на бумажных и электронных носителях.

# Определение основных понятий

**Организационное поведение** - управляемые и самоуправляемые поступки работников деловой организации в зависимости от предъявляемых к ним объективных и субъективных требований, психологической основой которых является *то или иное сочетание* стимулов (внешних причин поступка) и мотивов (внутренних причин поступка), определяющее вариативность "Я"-выборов тех или иных актов поведения.

# Составляющие дисциплины «Организационное поведение»



# Что такое организационное поведение

Организационное поведение представляет собой набор инструментов, позволяющих:

Сотрудникам – понимать, анализировать поведение людей в организации

Менеджерам – улучшить, расширить или изменить типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организация в целом могли добиться своих целей

# Основные понятия организационного поведения



**Социальные генотипы организации** - представления о существовании типичных *способов* проявления организационного поведения работников, где выявляются определенные *закономерности* на основе изучения этих феноменов.

**Сотрудничество работников** - организационная управляемость поведением работников так, чтобы обеспечивался определенный уровень их взаимодействия на основе их приобщенности к целям и задачам деловой организации.

**Конфронтация работников** - организационная неуправляемость поведением работников в условиях возникновения группировок и их растущего противостояния.

**Приобщенный тип работника** - ситуация, когда его вовлеченность в работу деловой организации происходит в *соответствии* с его собственными *интересами* и переживается как удовлетворение лично-значимого спектра потребностей.

**Отчужденный тип работника** - ситуация, когда его работа в деловой организации происходит в условиях *блокировки* его личных интересов и переживается как неудовлетворенность многих лично-значимых потребностей.

**Организационный порядок** - есть синхронная "стыковка" поведения работников по целям, отношениям, контролю работ и конечным результатам деятельности.

**Субординационное поведение** - выстраивание управленческих отношений "сверху - вниз"

**Координационное поведение** - есть выстраивание управленческих отношений на "стыках" решения проблем и по горизонтали, и по диагонали, особенно в условиях расширения пространственного диапазона воздействия на поведение работников.

# Основные понятия организационного поведения



**Основное управленческое отношение** – есть взаимосвязь в системе управляющие - управляемые, которое проявляется как руководство – подчинение в вариациях "заинтересовать - заставить" и часто проявляется в противопоставлении «Мы – Они» и «Они - мы».

**Полярные типы руководства** - предпочтительные установки руководителя либо на дело, либо на работников, формирующее так или иначе негативный или позитивный морально-психологический климат в том подразделении, которым он руководит.

**Мотивационные ресурсы поведения** - те позитивные "отклики" работников на требования руководителя, которые усиливают их настрой на работу и формируют индивидуальные и групповые "рабочие" эффекты в достижении промежуточных и конечных результатов.

**Управленческое самосознание** – те или иные представления руководителя о своем «Я» на основе внутреннего монолога с самим собой, в котором отражаются собственные поступки и собственная деятельность во взаимоотношениях с сотрудниками.

**«Я»-актуальное** -собственные представления личности о своем действующем «Я».

**«Я » - зеркальное** –собственные представления о том, каким меня оценивают другие.

**Обратная связь руководителя** – постоянное отслеживание собственной управленческой деятельности в зависимости от мнения окружающих и её самокорректировка по определённым показателям, особенно в решении «стыковых» проблем и в отработке сотрудничества.

# Проблемы менеджера, управляющего организационным поведением

Как использовать человеческие ресурсы для достижения конкретного преимущества

Как создать этическую организацию

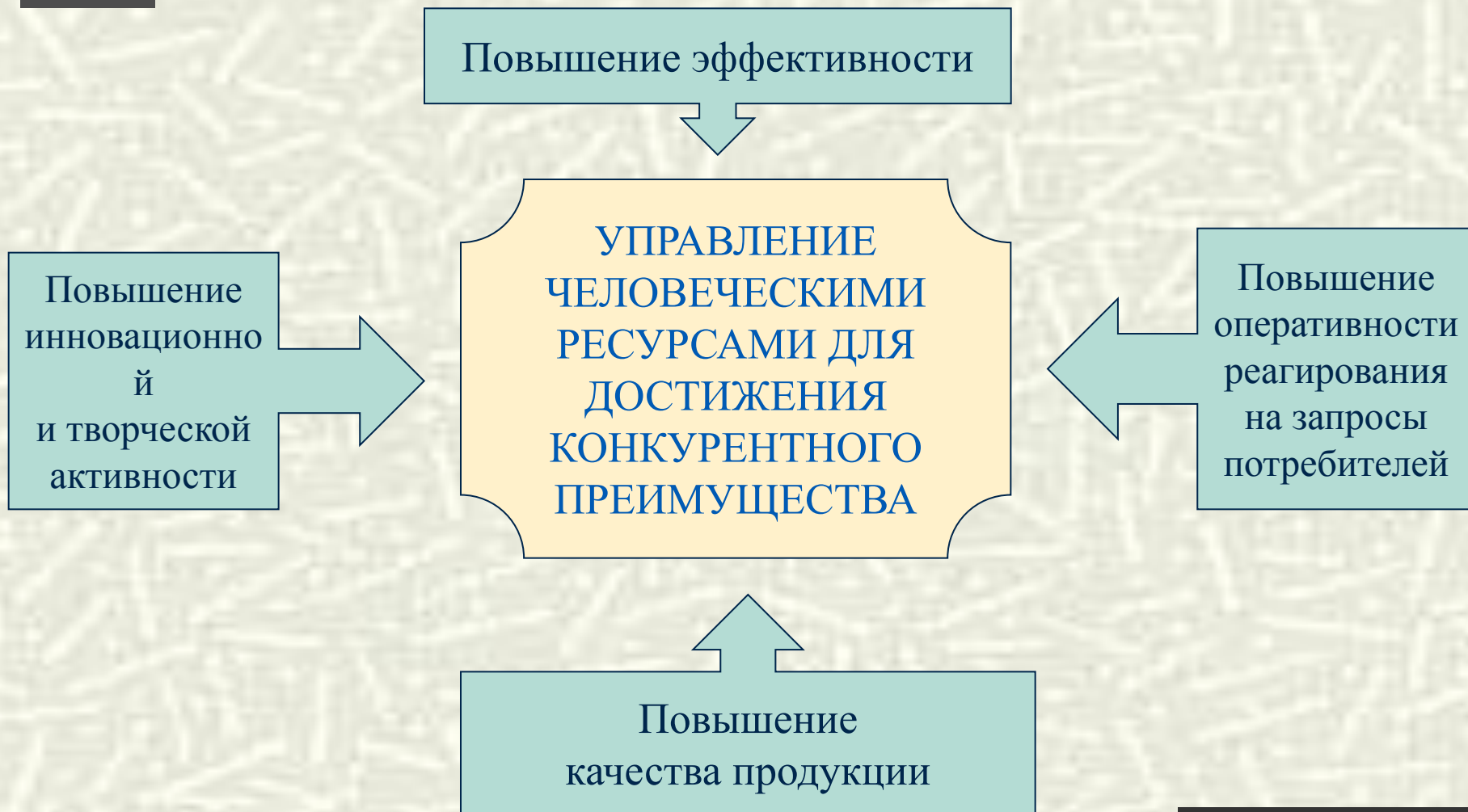
Как управлять разнородной рабочей силой

Как не допускать сексуальных домогательств

Как управлять организационным поведением в условиях международных отношений



# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



# Проблема, вызываемая разнородностью сотрудников

## *Некоторые факторы разнородности сотрудников*



- ❑ Руководители не знают, как управлять разнородными группами.
- ❑ Руководители оказываются в растерянности, не зная, как решать коммуникационные проблемы с лицами, культура которых отличается от культуры самих руководителей.

# Проблема, вызываемая типологией личностей

*«Чистые» типы личностей*



❑ Менеджеру следует учитывать, что люди сознательно или неосознанно игнорируют некоторые факты, не признают некоторых ощущений, дают не вполне правдивые разъяснения

# Типологии личностей

- **Нервный.** Подобного человека следует держать в рамках, указывать, как и что делать и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.
- **Сентиментальный.** С таким человеком следует "вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение — лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым. Необходимо постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.
- **Бурный.** Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия: благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но необходимо постоянно поддерживать его интерес, к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую, хотя и непоказную, работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о том, что он легко отвлекается.

# Типологии личностей

- **Страстный.** Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений. Именно поэтому при назначении на руководящую должность человека с таким характером следует предварительно — во избежание конфликта — удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум людям такого типа, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.
- **Сангвиник.** Подобный человек весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется; покладист и оптимистичен. Это делец. Он спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем. К порученному делу относится с большой ответственностью.

# Типологии личностей

- **Флегматик.** Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество; неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период.
- **Аморфный.** Такой человек очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему велено: его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.
- **Апатичный.** Подобный человек тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает удовольствие от одиночества. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

# Индикаторы типов MBTI

(Myers-Briggs Type Indicator)

Типоведение различает четыре пары альтернатив. По своему психологическому типу вы являетесь:

экстравертом (E) или интровертом (I);

сенсорным (S) или интуитивным (N);

мыслительным (T) или чувствующим (F);

решающим (J) или воспринимающим (P).

# ВОСПРИЯТИЕ

**- ПРОЦЕСС ПОЛУЧЕНИЯ ИЗ  
ОКРУЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ И ЕЕ  
ОБРАБОТКА.**

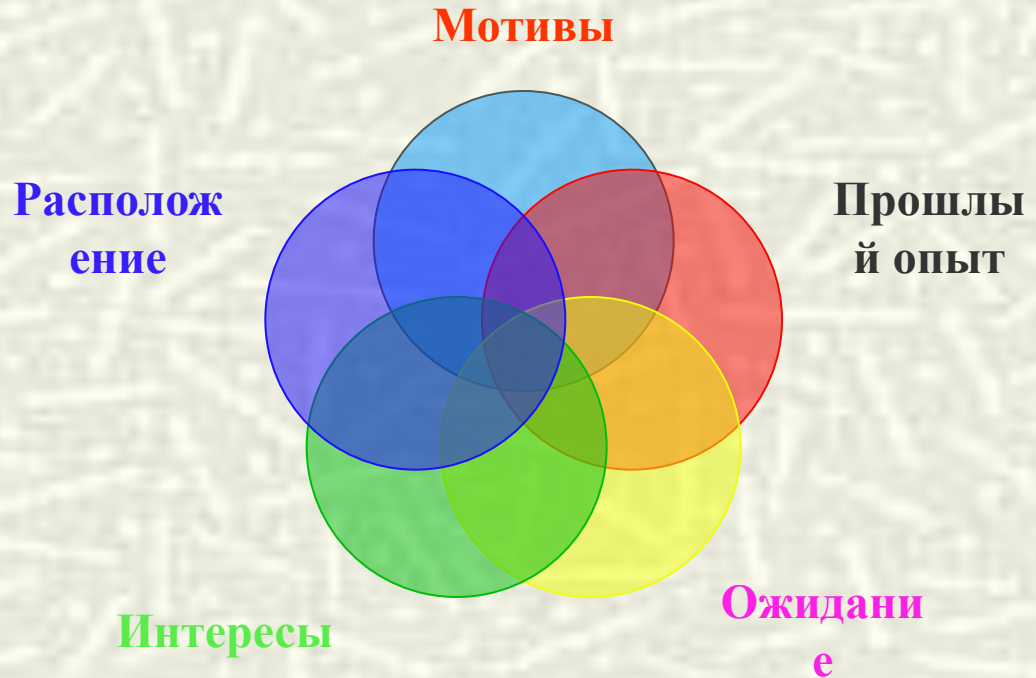
Интерпретирование полученной  
информации связано

**с личностным восприятием.**

Личностное восприятие связано с  
**личностными характеристиками**  
**(критериальная основа).**

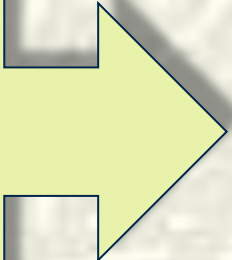


# Личностные характеристики



# Восприятие и организационное поведение

Виды  
ошибок  
восприятия



*Организационное  
поведение зависит от  
искажений при  
восприятии*

- Селективное восприятие
- Проекция
- Стереотипы
- Галло-эффект
- Мнение других лиц
- Упрощение
- Негативный опыт общения
- Коммуникационная некомпетентность

# Фрустрация

Состояние разочарования индивидуума при неосуществлении какой-либо цели или потребности

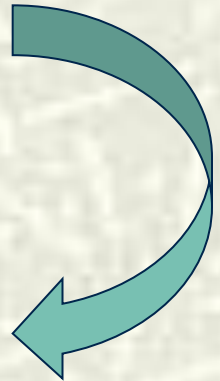
## Реакции на фрустрацию

### Отрицательные

Агрессия  
Бегство  
Фиксация  
Регрессия  
Подавление

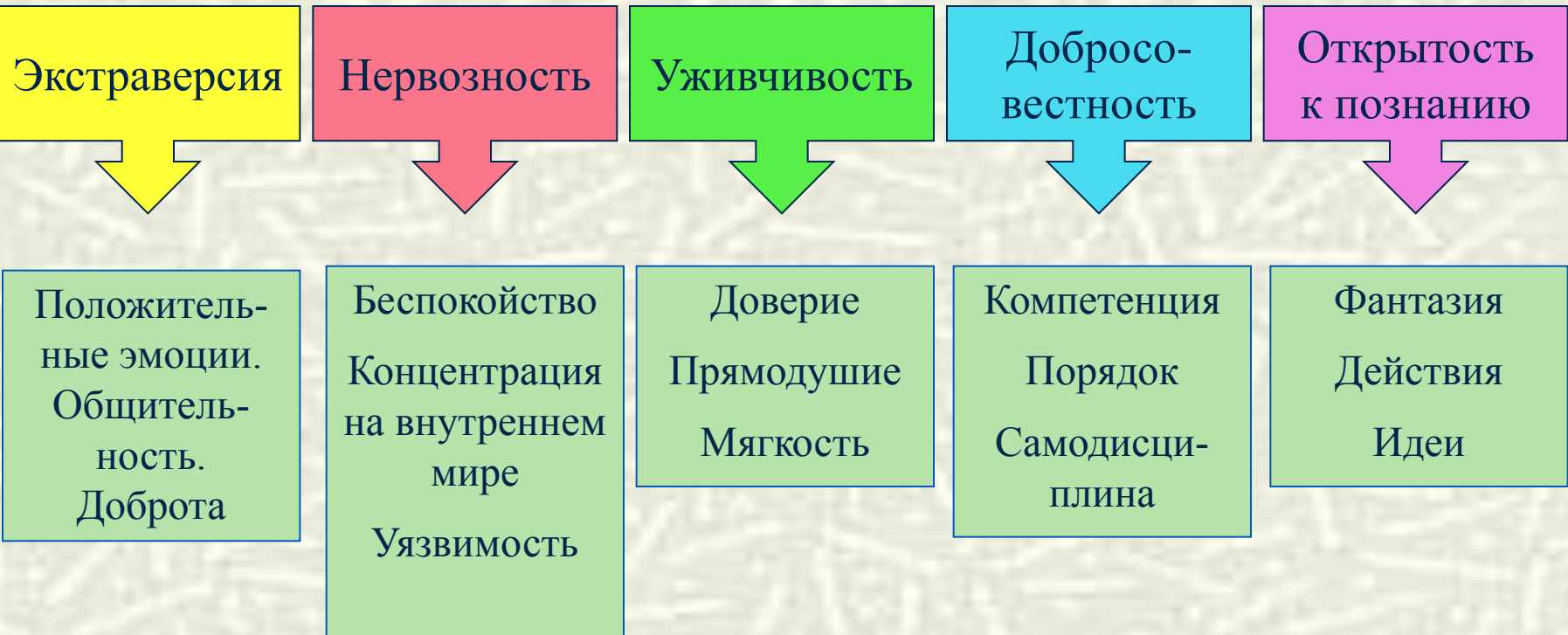
### Положительные

Прогресс человека  
Действия по принятию решения  
Правильность решения  
Разумность решения  
Рациональность человека



# Иерархическая структура индивидуальности

## «Большая пятёрка» координат индивидуальности



Специфические характерные черты, относящиеся к «Большая пятёрка»

# Черты индивидуальности, значимые для организации

Организационно значимые черты  
индивидуальности

Место контроля

Самооценка

Потребность в достижениях

Потребность в причастности

Потребность во власти



# **СТРУКТУРА МОРАЛИ** **В СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО** **ПОВЕДЕНИЯ**

**Нравственные ценности –**  
совокупность моральных принципов, норм, убеждений.

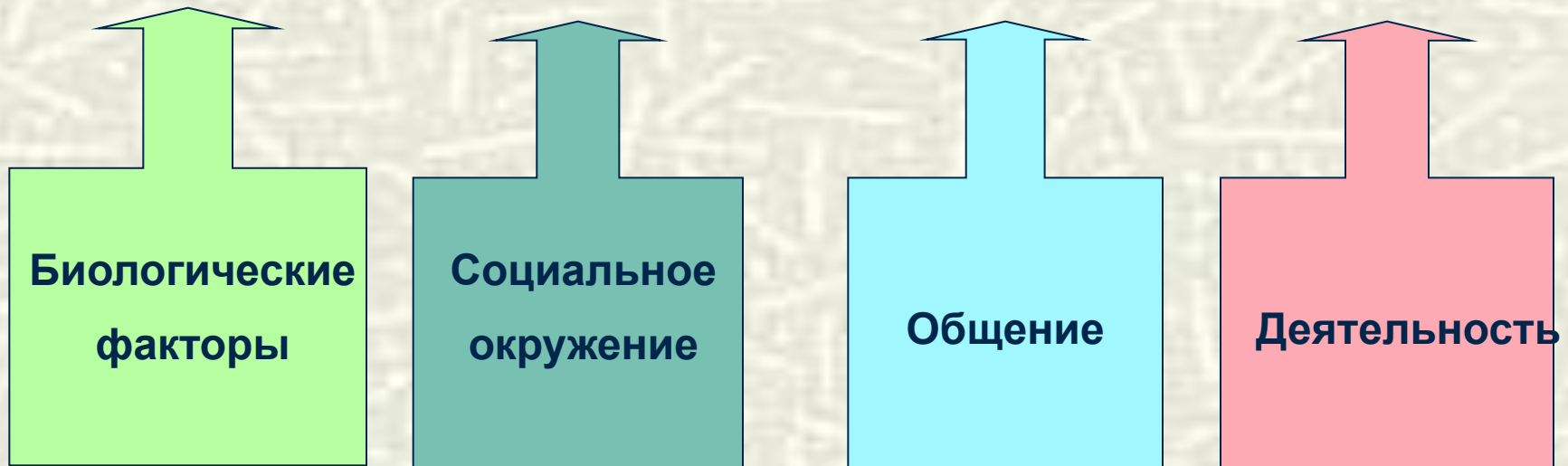
**Перечень личных добродетелей –**  
честность,  
скромность,  
сострадание,  
уважительность,  
гордость и пр.

**Оценочные понятия –**  
добро,  
справедливость,  
неподкупность, честь,  
долг.

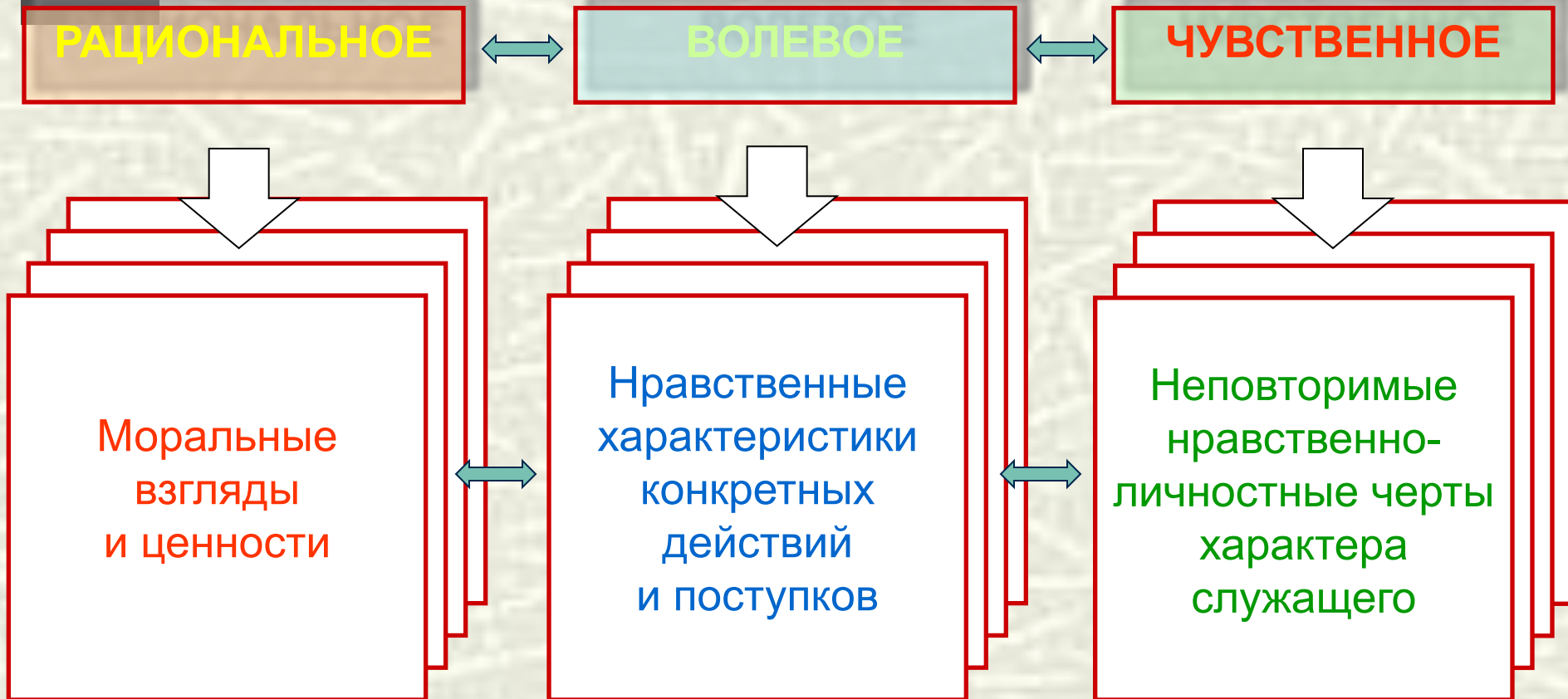
**Основополагающие принципы и нормы поведения на службе и в обществе –**  
высококачественное выполнение служебного долга, лояльность к власти, патриотизм.

# Факторы, формирующие личность

ЛИЧНОСТЬ – ПОЗДНИЙ ПРОДУКТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ



# Составляющие духовного мира личности

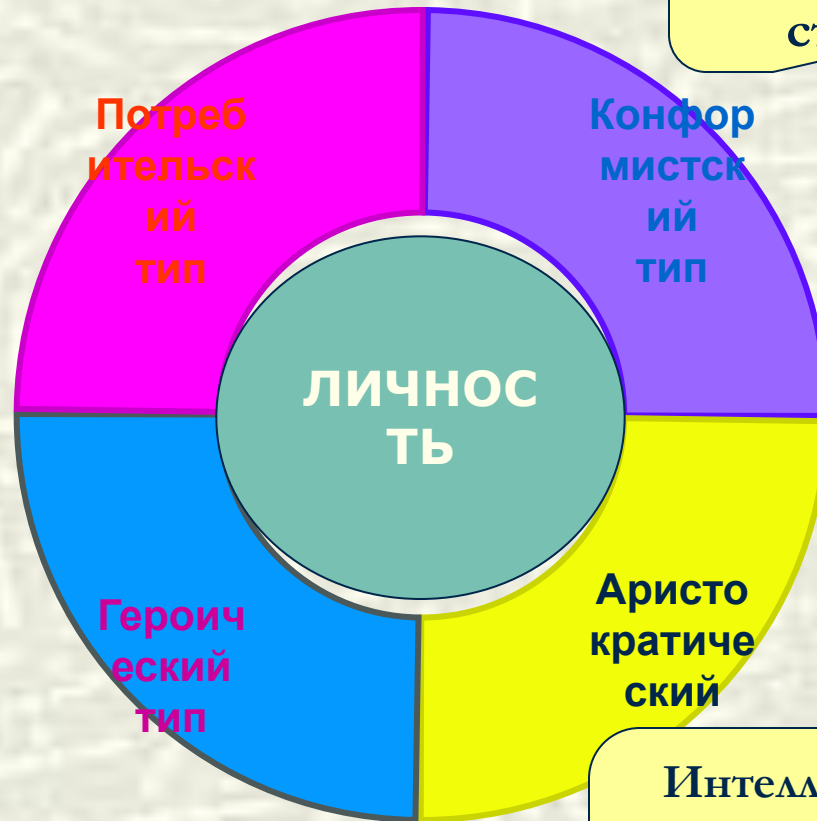




# Нравственная типологизация личности

Слава,  
власть, деньги,  
престижность

Коммуникабельность,  
понимание другого,  
строгость к себе



Активность,  
вмешательство,  
борьба,  
социальная  
ориентировка

Интеллигентность, чувство  
собственного достоинства,  
свободолюбие,  
иррациональность

# Сущность индивидуальности

- Исходите из того, что чувства, мысли, отношения и поведение сотрудников частично определяется их индивидуальностью, которую измерить трудно
- Поощряйте в вашей организации индивидуальностей различных типов
- Когда возможно, создайте такую производственную ситуацию, чтобы она максимально соответствовала индивидуальности человека
- Понимайте и принимайте, что некоторые сотрудники с большей вероятностью будут проявлять положительные отношения и энтузиазм только потому, что это соответствует их индивидуальности.
- Старайтесь поощрять и поддерживать сотрудников с низкой самооценкой

На заметку  
менеджеру



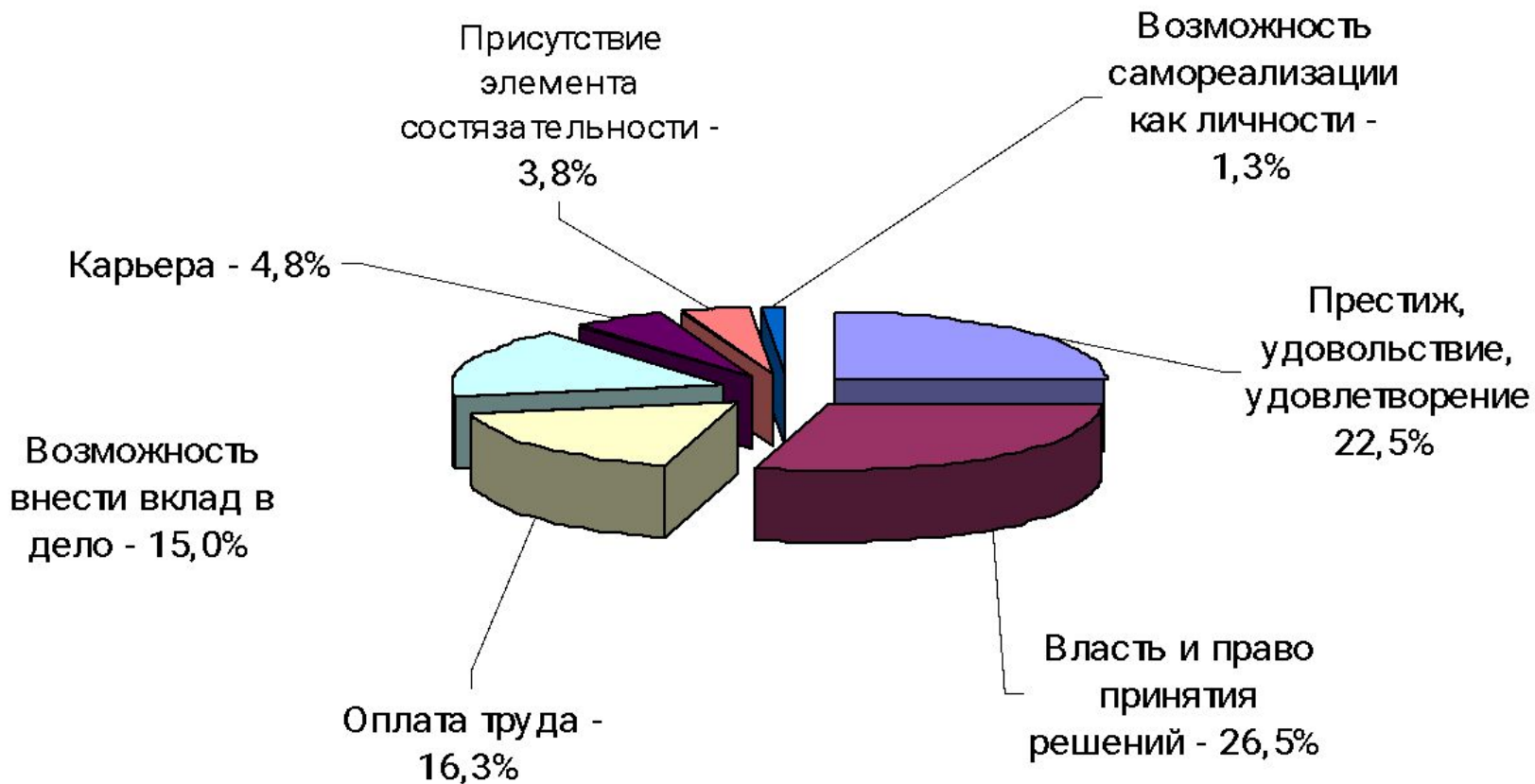
# МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

**Система мотивации представляет собой систему мотивации труда, включающую несколько уровней в зависимости от того, какие потребности – материальные, социальные или духовные – преобладают на данной стадии жизненного и трудового цикла работника.**



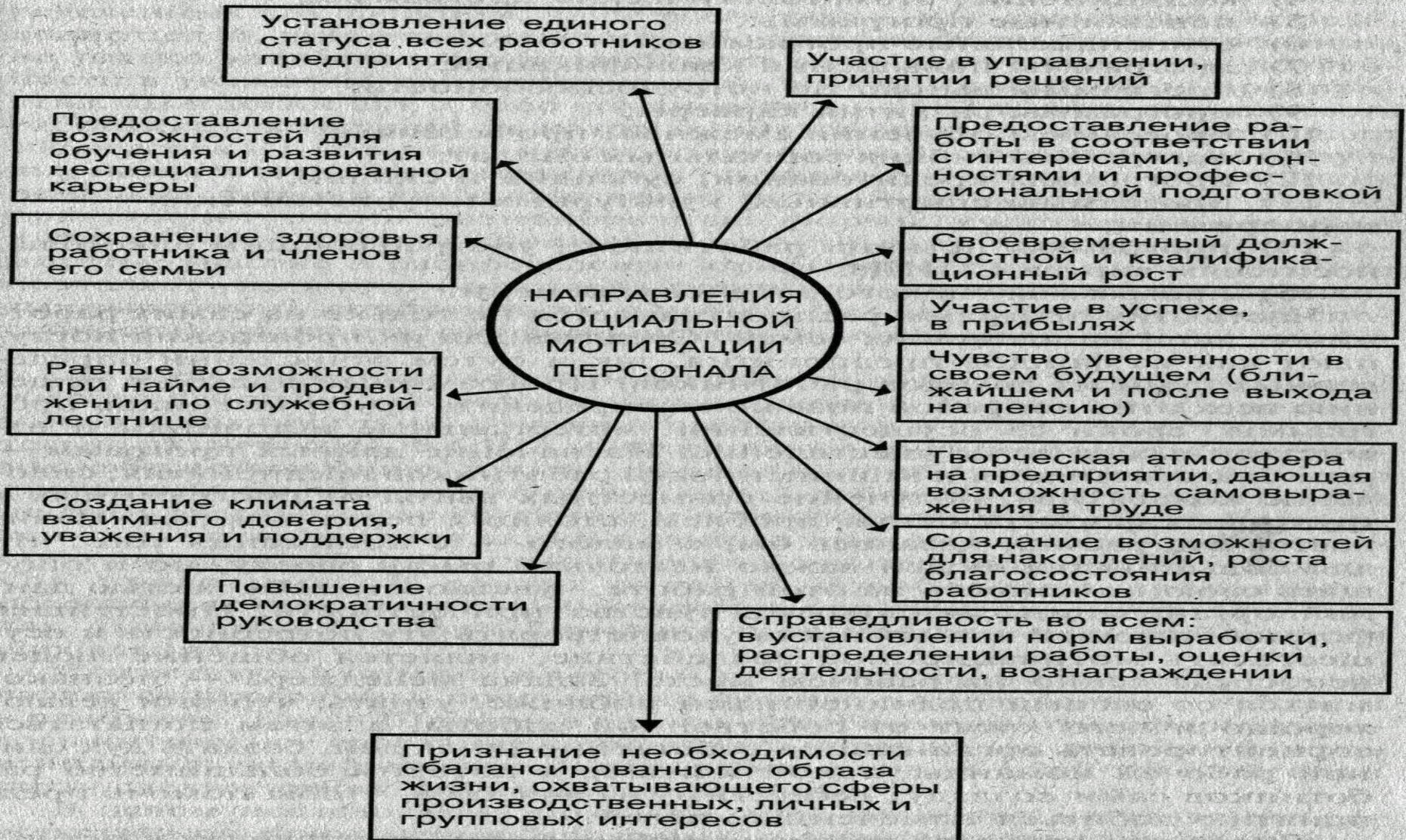
# Удельный вес мотиваторов производственной деятельности



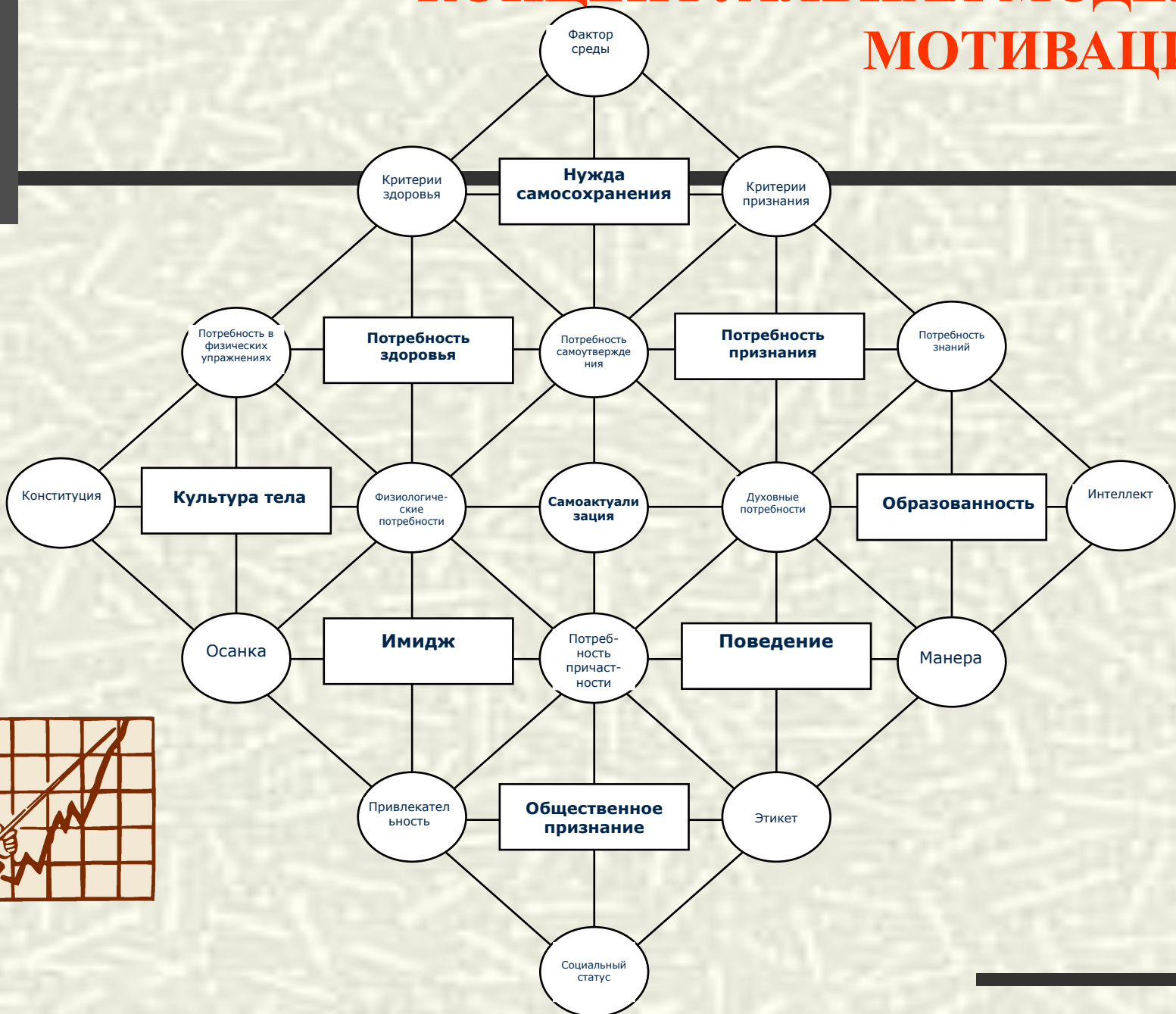
# Основные ценности и социальные ориентиры рыночного хозяйства



# Социальная мотивация персонала



# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ



# Управление мотивацией

- Всегда помните, что именно мотивация определяет типы поведения, выбираемые сотрудниками, степень их усердия в работе, а также то, насколько настойчиво они стараются справиться с встречающимися трудностями.
- Не путайте мотивацию с показателями работы. Мотивация – только один из факторов, влияющий на получаемые результаты.
- Чтобы лучше понять источники трудовой мотивации ваших подчиненных, выясните, глубинная их мотивация или поверхностная.

На заметку  
менеджеру





# Социальные группы как основа организационного поведения

**ГРУППА –  
ЭТО СОЮЗ ДВУХ И БОЛЕЕ ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНИВШИХСЯ ВМЕСТЕ,  
ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ**

**Формальные группы –  
это те, которые предусмотрены  
в структуре организации**

**Неформальные группы  
создаются для удовлетворения  
социальных потребностей  
с общения людей**

# Стадии развития группы

ЛЮБАЯ ГРУППА В СВОЕМ РАЗВИТИИ ПРОХОДИТ ЧЕРЕЗ ЭТАПЫ, КОТОРЫЕ ФОРМИРУЮТ 5-СТУПЕНЧАТУЮ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

Стадия  
форми-  
рования

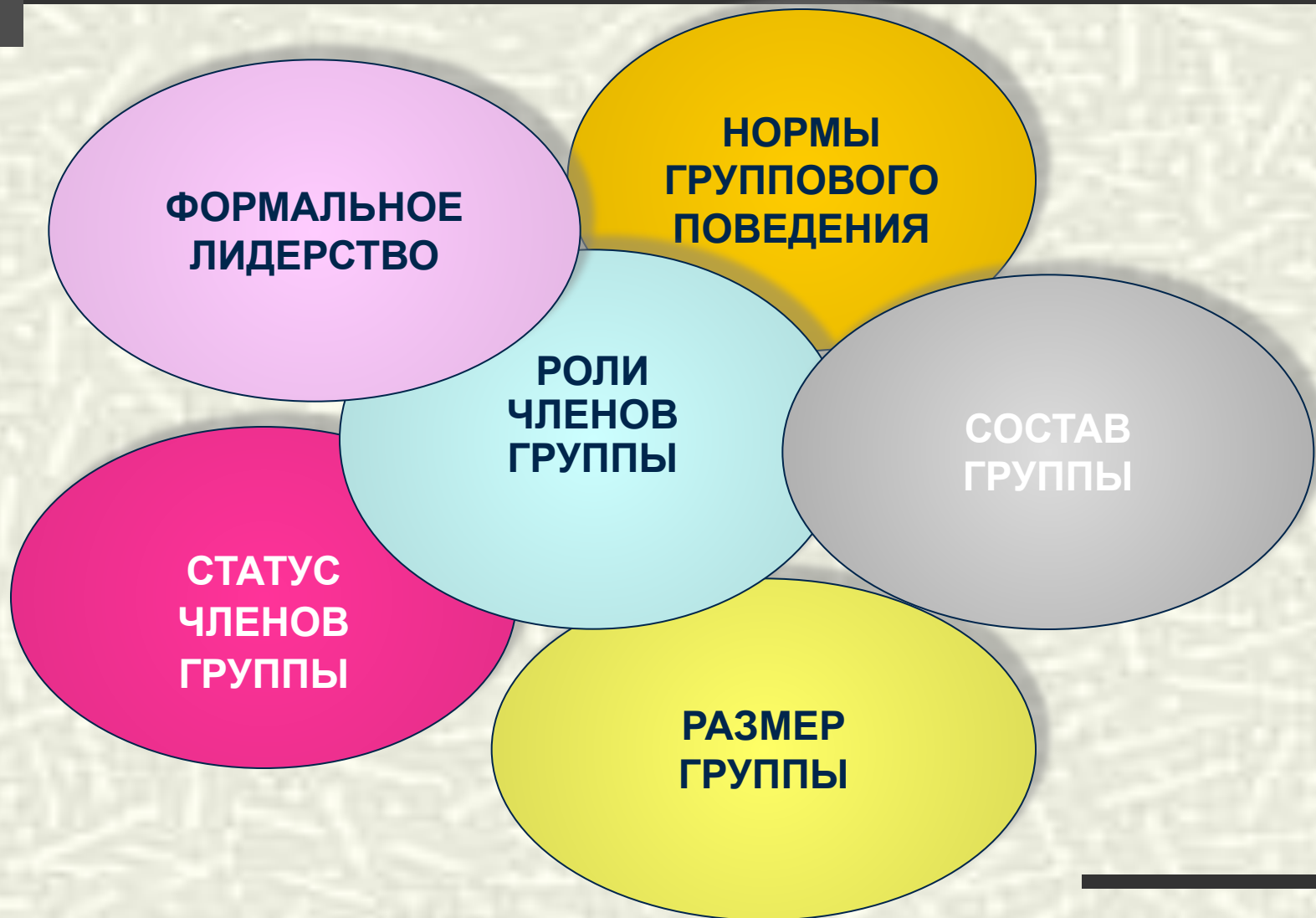
Внутри-  
групповой  
конфликт

Обеспечение  
сплоченности  
членов  
группы

Стадия  
наивысшей  
работоспо-  
собности и  
производи-  
тельности

Заклучи-  
тельная  
стадия

# Компоненты структуры группы



# Моральные вариации служебных отношений

---

Служение

Сотрудничество

Наёмничество

Обслуживание

Услужение,  
прислуживание

---

# Групповая сплоченность

- Если групповые и организационные цели согласованы и если **групповая сплоченность очень низка**, попытайтесь ее повысить, сократив численность группы, повысив однородность членов группы, введите элемент соперничества с другими группами, предоставьте членам группы некоторые права и привилегии.
- Если групповые и организационные цели согласованы и если **групповая сплоченность очень высока**, попытайтесь снизить ее, увеличивая численность группы или внося разнородность в состав группы; не стимулируйте соперничество с другими группами и поощряйте сотрудничество.

На заметку  
МЕНЕДЖЕРУ



# Организационный конфликт

**Столкновение, возникающее, когда поведение, связанное с целью одного сотрудника или группы, блокирует поведение, направленное на достижение какой-то цели другого сотрудника или группы.**

## Источники конфликтов

**Дифференциация**

**Зависимость  
между  
задачами**

**Дефицит  
ресурсов**

# Феномен морального конфликта

Моральный конфликт есть ситуация, в которой определенное нравственное противоречие достигло высшей точки своего развития и в которой субъект деятельности поставлен перед необходимостью сделать выбор одной из двух взаимоисключающих форм поведения или, в общем смысле, одной из двух моральных ценностей.

# Типы моральных конфликтов на государственной службе

Моральный конфликт, детерминированный нормативно-ценностной структурой общества

Моральный конфликт, связанный со сложной ролевой структурой личности

Моральный конфликт универсального и личностного «Я»

Конфликт личных и общественных интересов



# Типы морального сознания в условиях разрешения конфликта



# Управление конфликтом

- Развивайте мастерство, позволяющие анализировать конфликты и управлять ими.
- Постарайтесь определить причину конфликта и быстро вмешайтесь отыскав приемлемое решение до того, как проблема начнет нарастать.
- Рациональная организационная структура может предотвратить возникновение конфликта.
- Возможность воспользоваться той либо иной стратегией управления конфликтом зависит от причины конкретного конфликта.
- Приемы разрешения конфликтов используйте на личностном, групповом и организационных

На заметку  
менеджеру



# Этика общения и культура речевого поведения в организации

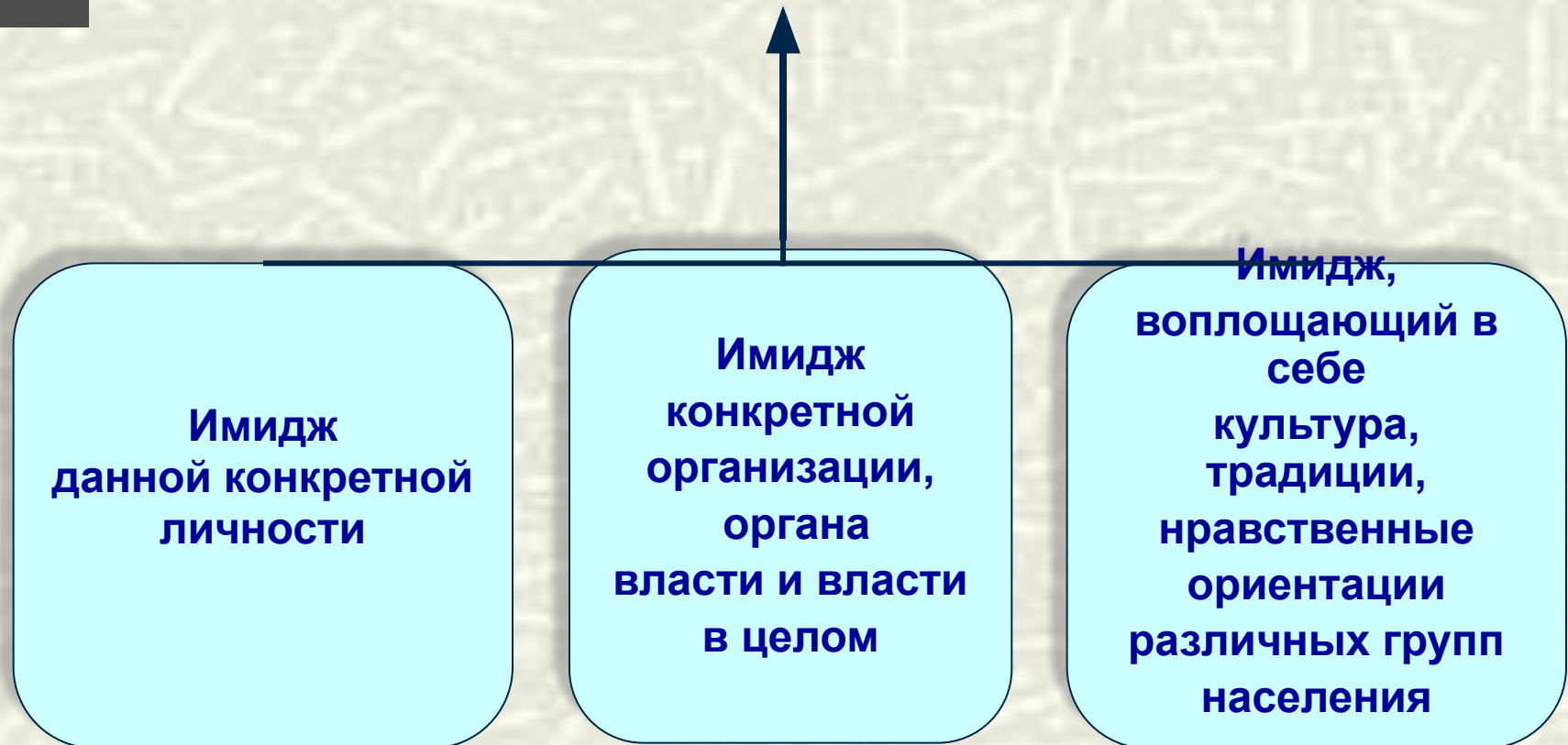
**Речевая этика** – это правила должного речевого поведения, основанные на нормах морали и национально культурных традициях.

## **СТРАТЕГИИ РЕЧЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ**

- ❖ Этикетные речевые формулы
- ❖ Публичное деловое общение
- ❖ Принцип вежливости
- ❖ Принцип субординации
- ❖ Принцип паритетности



# Имидж, как составляющая организационного поведения



# ПОЗИТИВНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ ИНДИКАТОРЫ ИМИДЖА ГОССЛУЖАЩЕГО

<b>ПОРЯДОЧНОСТЬ</b>	<b>ЦИНИЗМ</b>
<b>ВНИМАНИЕ И ЧУТКОСТЬ К ЛЮДЯМ</b>	<b>ЛИЦЕМЕРИЕ</b>
<b>СКРОМНОСТЬ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ</b>	<b>ЭГОИЗМ</b>
<b>ЧЕСТНОСТЬ И ПРАВДИВОСТЬ</b>	<b>АМБИЦИОЗНОСТЬ</b>
<b>ПРЕДАННОСТЬ ДОЛГУ</b>	<b>ЧЕРСТВОСТЬ</b>
<b>ДЕМОКРАТИЧНОСТЬ</b>	<b>ПРОДАЖНОСТЬ</b>
<b>НЕТЕРПИМОСТЬ К НАРУШИТЕЛЯМ ЗАКОНА И НОРМ ОБЩЕСТВЕННОЙ МОРАЛИ</b>	<b>ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ СЛУЖЕБНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ, ВСЕДОЗВОЛЕННОСТЬ</b>
<b>НЕПОДКУПНОСТЬ</b>	<b>ЛИЧНАЯ НЕСКРОМНОСТЬ И НРАВСТВЕННАЯ РАСПУЩЕННОСТЬ</b>

# Лидерство и власть

**ЛИДЕРСТВО** – способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

**ВЛАСТЬ** – способность одного человека влиять на поведение другого



Черты характера эффективного лидера

# Инструменты властного воздействия

## *Основы и источники власти*

- Власть, основанная на страхе;
- Власть, основанная на убеждении;
- Власть, основанная на вознаграждении;
- Власть, основанная на владении важной информацией

# Основные источники власти

Получение  
формальной  
власти

Власть,  
которую дают  
определенные  
личностные качества

Власть,  
которую  
дают  
знания

*Основы и источники  
власти*



# Управление властью и политическими приемами

- Исходите из того, что власть и политические приемы сказываются на всех видах организационного поведения и что вам необходимо развивать у себя навыки и умения, позволяющие лучше разбираться во власти и политических приемах и управлять ими.
- Анализируйте источники власти в функциональных направлениях, подразделениях и организациях, в которых вы работаете, чтобы уметь идентифицировать влиятельных лиц и разбираться в структуре власти.
- Сформируйте собственную основу властного влияния, помогающую продемонстрировать ваше личное влияние и значимость работы

На заметку  
МЕНЕДЖЕРУ



# Контрольные вопросы по курсу «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»



1. Организационное поведение. Основные подходы. Базовые концепции в понимании организационного поведения.
2. Модели организационного поведения. Влияние модели на функционирование системы организационного поведения.
3. Особенности организационной культуры с точки зрения организационного поведения.
4. Взаимосвязь основных характеристик культуры организации и моделей организационного поведения.
5. Влияние мотивации трудовой деятельности на формирование поведения в организации. Основные подходы к мотивации организационного поведения.
6. Содержательные теории мотивации и их применение.
7. Процессуальные теории мотивации и их применение.
8. Стимулирование: его основные формы и механизмы влияния на поведение.
9. Мотивация и стимулирование: сходство и различия. Специфика использования в формировании организационного поведения.
10. Поощрение и наказание как методы стимулирования. Принципы использования.
11. Экономическое стимулирование. Необходимость. Достоинства и недостатки.
12. Выбор подхода к стимулированию и модели организационного поведения. Специфика, взаимосвязи.
13. Ролевое поведение как форма организационного поведения. Связь ролевого поведения с культурой организации.
14. Статус как проявление определенной системы взаимоотношений в организации. Связь статуса, организационной культуры и ролевого поведения.
15. Рабочие отношения. Их суть, основные закономерности, связь с мотивацией и влияние на организационное поведение.
16. Удовлетворенность трудом и организационное поведение. Взаимосвязь и противоречия. Удовлетворенность работников и удовлетворенность менеджера.
17. Коммуникативные потребности людей и их реализация в рамках организации. Зависимость структуры коммуникации от модели организационного поведения.
18. Коммуникативные барьеры в организации. Типы барьеров. Особенности их преодоления. Связь типичных для данной организации барьеров и организационного поведения.
19. Обратная связь в рабочих отношениях. Характеристики. Принципы. проблемы. Влияние на организационное поведение.
20. Личность в организации. Специфика индивидуальной адаптации. Влияние адаптации отдельного работника на успешность деятельности организации в целом.

# Контрольные вопросы по курсу «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»



21. Формирование индивидуального поведения в организации. Влияние на адаптационные процессы социокультурных и социоэкономических факторов микро и макросреды организации.
22. Проблемное поведение. Типы проблемных работников. Виды проблем. Особенности возникновения и протекания. Дисциплинарная культура и этика.
23. Стрессы, связанные с работой. Влияние стрессового поведения на организацию.
24. Консультирующий менеджмент как форма работы с проблемным поведением. Специфика подхода. Формы консультирования. Требования к менеджеру и процессу консультирования.
25. Групповая динамика. Особенности внутригрупповых процессов и их влияние на эффективность деятельности группы. Различия в организационном поведении групп разного уровня развития.
26. Взаимодействие личности и группы. Конструктивное и деструктивное развитие отношений.
27. Руководство и лидерство. Сходство и различие. Влияние на организационное поведение сотрудников.
28. Особенности форм власти и влияния. взаимосвязь с моделями организационного поведения.
29. Межличностные и организационные конфликты. Причины и профилактика конфликтов в организации.
30. Факторы возникновения конфликтов: информационные, структурные, ценностные, отношений и поведенческие. Их влияние на развитие конфликта.
31. Модели и типы конфликтов в организации. Динамика конфликта.
32. Управление конфликтами и управление через конфликт. Влияние конфликтов на организационное поведение.
33. Менеджер как посредник в конфликте. Возможности и ограничения.
34. Влияние нововведений в организации на поведение сотрудников. Проведение успешного изменения.
35. Задачи организационного развития и изменение организационного поведения.
36. Принципы создания команды в организации. Достоинства и недостатки команды. Цели формирования команды.
37. Методы исследования организационного поведения. Основные подходы и используемые методики. Их значение. Разработка методов исследования.

# Рекомендуемая литература по курсу «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

## **Базовый учебник**

- Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 2003.

## **Основная литература**

- Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Д.Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
- Еропкин А.М. Организационное поведение. Конспект лекций. М., 1998.
- Молль Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М., 1998.
- Громова Т. Организационное поведение. М., 1999.
- Тогунов И.А. Организационное поведение. Электронное методическое пособие (схемокурс), ВФ РАГС, 2007

## **Дополнительная литература**

- Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 1999.
- Вейлл П. Искусство менеджмента. М., 1993.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1996.
- Ваниорек А., Ваниорек Л. Моббинг: когда работа становится адом. М., 1996.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2000.
- Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб., 1998.
- Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... М., 1993.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М., 1991.
- Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
- Поляков В.А. Технология карьеры. М., 1995.
- Чалдини Р. Психология влияния. СПб., 1997.