**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**(ДВФУ)**

**кафедра менеджмента**

**Курсовая работа по менеджменту:**

 «Групповая динамика в менеджменте»

В

Оглавление

Введение 2

Глава 1. Групповая динамика в системе менеджмента. 5

1.1. Понятие группы и ее классификация. 5

1.2. Хоторнский эксперимент в теории управления. 8

1.3. Неформальные организации и механизмы их возникновения. 12

Глава 2. Эффективное управление неформальными организациями. 17

2.1. Организационная и экономическая характеристика организации. 17

Устав Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа пограничного муниципального района». (новая редакция) 18

2.2. Реализация групповой динамики на примере Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района». 24

2.3. Предложения по повышению эффективности деятельности Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района» с применением групповой динамики неформальных групп. 28

Заключение 33

Список литературы 34

# Введение

Тема работы: «Групповая динамика в менеджменте**»**.

В настоящее время в мире происходят постоянные изменения стратегий и методов управления человеческими ресурсами, и проблематика данного исследования по-прежнему несет актуальный характер.

Представляется, что анализ тематики групповой динамики в менеджменте достаточно актуален и представляет научный и практический интерес.

Характеризуя степень научной разработанности проблематики групповой динамики в управлении человеческими ресурсами, следует учесть, что данная тема уже анализировалась у различных авторов в различных изданиях: учебниках, монографиях, периодических изданиях, в интернете.

Научная значимость данной работы состоит в оптимизации и упорядочивании существующей научно-методологической базы по исследуемой проблематике – еще одним независимым авторским исследованием. Практическая значимость темы «Групповая динамика в менеджменте» состоит в анализе проблем как во временном, так и в пространственном разрезах.

С одной стороны, тематика исследования получает интерес в научных кругах, с другой стороны, как было показано, существует недостаточная разработанность и нерешенные вопросы. Это значит, что данная работа помимо учебной, будет иметь как теоретическую, так и практическую значимость.

Определенная значимость и недостаточная научная разработанность проблемы групповой динамики в менеджменте определяют научную новизну данной работы.

Теоретико-методологическую базу исследования составили три группы источников. К первой отнесены учебная литература (учебники и учебные пособия, справочная и энциклопедическая литература, комментарии к законодательству). Ко второй отнесены научные статьи в периодических журналах по исследуемой проблематике. И к третьей - отнесены специализированные веб-сайты организаций.

Эмпирическую базу составила практическая информация касательно групповой динамики на примере Муниципального общеобразовательного учреждения основная общеобразовательная школа с.Барабаш-Левада Пограничного муниципального района Приморского края.

При проведении исследовательской работы по групповой динамике в менеджменте были использованы следующие методы исследования:

* анализ существующих источников по рассматриваемой проблематике (метод научного анализа).
* обобщение и синтез точек зрения, представленных в источниках (метод научного синтеза и обобщения).
* моделирование на основе полученных данных авторского видения в раскрытии поставленной проблематики (метод моделирования).

Будущие исследования групповой динамики в менеджменте также актуальны в целях постоянного и обоснованного решения проблемы данной работы.

Результаты могут быть использованы для будущих исследований групповой динамики в менеджменте.

Объект работы - система реализации повышения эффективности групповой динамики на примере выбранной организации.

Предмет исследования – частные вопросы деятельности системы групповой динамики.

Цель работы – изучение темы групповая динамика в системе менеджмента.

Поставленная цель определяет задачи исследования:

1. Показать необходимость взаимодействия человека и организации;

2. Дать общее понятие и характеристику группы;

3. Раскрыть сущность формальных и неформальных групп;

4. Показать влияние Хоторнского эксперимента на теорию управления;

5. Разобрать механизмы возникновения неформальных организаций;

6. Проанализировать трудность и выгоды, связанные с неформальными организациями;

7. Рассмотреть пути повышения эффективности групп;

8. Охарактеризовать вариант управления с помощью комитетов;

9. Показать практическую реализацию групповой динамики на примере Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района».

Работа состоит из введения, глав основной части, выводов (заключения), списка литературы.

Во введении обоснована актуальность выбора темы, определены предмет, объект, цель и соответствующие ей задачи, охарактеризованы методы исследования и источники информации, показаны научная и практическая значимость, выявлена проблема и поставлена гипотеза.

В первой главе рассмотрены общетеоретические вопросы групповой динамики в менеджменте. Определяются основные понятия, обуславливается актуальность групповой динамики в менеджменте.

Во второй главе, практической, рассмотрены те же понятия, на практической основе групповой динамики в менеджменте.

В заключении представлены выводы данной исследовательской работы.

Результаты исследования данной работы, а так же предложения по повышению эффективности деятельности с применением групповой динамики, могут быть применены на практике.

# Глава 1. Групповая динамика в системе менеджмента.

**1.1. Понятие группы и ее классификация.**

Не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Стоит упомянуть так же, что термин «группа» является междисциплинарным и широко рассматривается не только в менеджменте, но и в таких науках как социология, психология, антропология, информатика и т.д. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели[[1]](#footnote-1).

Также в учебнике «Основы менеджмента» М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури дается следующее определение группы: «...группа- это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц»[[2]](#footnote-2)

Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий.

Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе добиться намного проще. Кроме того, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества.

Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект то есть возрастание эффективности деятельности в результате соединения, слияния отдельных частей в единую систему, а так же существенно повысить результативность работы.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации работ, групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов. Одним из таких негативных проявлений является *групповщина,* складывающаяся при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации.

Это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением нежелание слушать и обсуждать другие мнения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, считая, что верно общее мнение. В-пятых, группа отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы[[3]](#footnote-3).

Если говорить о классификации такого объединения людей, как группа, то можно выделить два существующих типа групп: *формальные и неформальные*.

Первый тип групп - формальные группы, которые создаются по воле руководства и обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В организации существует три основных типа формальных групп:

* Командная (соподчиненная) группа руководителя (состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями);
* Рабочая группа или группа на задании. Она обычно создается для решения отдельной задачи и может быть переформирована в другую, в зависимости от характера задачи (например, проектная группа);
* Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции[[4]](#footnote-4).

Второй тип групп - неформальные группы, они в свою очередь создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера.

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям.

**1.2. Хоторнский эксперимент в теории управления.**

Началом изучения природы влияния динамики формальных и неформальных групп на трудовой коллектив можно считать серию экспериментов, которая начала проводиться в ноябре 1924 года на заводе компании Вестерн Электрик в американском городе Чикаго штата Иллинойс. Завод Хоторна стал местом проведения эксперимента, первоначальным замыслом которого, было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. Этот эксперимент явился логическим развитием теории «научного управления», доминировавшей в тот период. Как это часто случается с великими открытиями, результаты получились не те, что ожидались. Случайно ученые нащупали нечто более важное, что впоследствии привело к возникновению теория «человеческих отношений» в науке управления. В дальнейшем серия данных экспериментов получило название в менеджменте – Хоторнский эксперимент.

Хоторнский эксперимент проводился в четыре этапа. Первоначальной задачей того, что позднее превратилось в четыре этапа эксперимента, было определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Рабочие были поделены на группы: контрольную и экспериментальную. К большому удивлению исследователей, когда они увеличили освещение для экспериментальной группы, производительность труда обеих групп возросла. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено.

Исследователи сделали вывод, что само освещение оказывало на производительность труда лишь незначительное влияние. Они поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне их контроля. Выяснилось, что их гипотеза была правильной, но совершенно по другим причинам.

На втором этапе к группе присоединился Элтон Мэйо, к тому времени уже выдающийся ученый Гарвардского университета. Проводился лабораторный эксперимент со сборщицами реле. На этот раз малая группа, состоящая из шести добровольцев, была изолирована от остального персонала и получала за свой труд льготную оплату. Работницам была также предоставлена большая свобода общения, чем обычно было принято на заводе. В результате этого между ними возникли более тесные взаимоотношения. Сначала результаты подтверждали исходную гипотезу. Когда, например, были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда выросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления, поэтому группа продолжала вносить аналогичные изменения в условия работы, сокращая рабочий день и рабочую неделю, а производительность труда продолжала расти. Когда же ученые вернули первоначальные условия работы, производительность труда и тут продолжала оставаться на прежнем высоком уровне.

Согласно теории управления того периода, такого не должно было происходить. Но так было. Поэтому был проведен опрос участниц для выяснения причин этого явления. В дальнейшем ученые выяснили, что некий человеческий элемент имеет большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий.

Третий этап эксперимента первоначально задумывался как простой план совершенствования непосредственного руководства людьми и тем самым — улучшения отношения сотрудников к своей работе. Однако впоследствии план перерос в огромную программу, которая состояла из бесед с более чем 20 тыс. сотрудников. Был собран гигантский объем информации об отношении сотрудников к выполняемой ими работе. В результате исследователи выявили, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива. Чтобы изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника, ученые решили провести четвертый эксперимент.

Он получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Предполагалось, что четвертый этап определит степень воздействия программы материального стимулирования, построенной на групповой производительности труда. Исходя из предпосылок научного управления, ученые разумно исходили из гипотезы, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку. Но и на этот раз их ждал сюрприз.

На самом деле более сноровистые работники имели тенденцию замедлять свой темп работы, чтобы не выходить за рамки, установленные группой. Им не хотелось, чтобы их считали нарушителями принятого ритма или чтобы в них видели угрозу благополучию других членов группы. Однако, те, кто работал медленнее других, фактически все же попытались повысить свою производительность. Они не хотели, чтобы остальные члены группы считали их пройдохами.

Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями, а так же влияние социального стремления человека являться частью группы на функционирование организации. Так же благодаря Хоторнскому эксперименту в экспериментальную психологию было введено такое понятие как Хоторнский эффект.

Хоторнский эффект — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.[[5]](#footnote-5)

 Еще задолго до начала теоретических изысканий Маслоу на тему о человеческих потребностях Хоторнский эксперимент представил доказательства того, что необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками. В Хоторнском исследовании для совершенствования организационной эффективности впервые за все время были систематически применены науки о человеческом поведении. Исследование продемонстрировало тот факт, что кроме экономических потребностей, о которых твердили авторы более ранних трудов, у рабочих есть и социальные потребности. Организацию стали рассматривать как нечто большее, чем логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы. Ссылаясь на Хоторнское исследование, теоретики управления Скотт и Митчелл писали: «Эти ученые привели убедительные аргументы в пользу того, что согласно классической теории, даже в прекрасно спроектированных организациях могут появляться малые группы и отдельные личности, поведение которых не вписывается в разумные с точки зрения экономиста рамки».

Конечно, можно критиковать методологию Хоторнского исследования, но все же, в основном благодаря исследованиям поведенческих наук, уходящих своими корнями в эксперименты Мэйо, мы теперь имеем гораздо более ясное представление о природе и динамике формальных и неформальных групп в трудовом коллективе.

**1.3. Неформальные организации и механизмы их возникновения.**

**В различных источниках выделяются такие понятия как неформальная организация, неформальный коллектив и неформальная группа, стоит упомянуть, что данные понятия тождественны и смысл данных понятий одинаков.**

В формальной организации, несмотря на весьма детальную регламентацию ее деятельности, не все средства функционирования четко определены и далеко не все стороны функционирования формализованы. Инструкции не охватывают, да и не могут охватить всего, что происходит в организациях. Более того, попытки абсолютно все регламентировать зачастую приводят к снижению эффективности их работы. Причина состоит в том, что основным элементом всякой современной организации являются люди, в связи, с чем целесообразно рассматривать ее одновременно и как неформальное образование. Организация при таком подходе рассматривается как коллектив сотрудников, основным элементом которого выступают социальные группы: демографические, возрастные, национальные, профессионально квалификационные и другие, среди которых выделяются так называемые социально-психологические группы, регулирующие непроизводственные связи людей.

Таким образом, неформальные организации, - это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются как бы вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации, т. е. имеют иерархию и лидеров, обладающих влиянием на людей, авторитетом. На рис.1. показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

*Рисунок 1. «Механизм образования формальных и неформальных организаций»*

Лидеры неформальных организаций (далеко не всегда ими являются формальные руководители) добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных организаций. Различие заключается в том, что лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди - два лидера.

В неформальных организациях также имеются правила или нормы поведения, но неписаные. Они подкрепляются системой поощрений и санкций. Однако если формальная организация, ее структура и тип строятся руководством сознательно, по заранее продуманному плану, то структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

В соответствии с классификацией, данной А. Маслоу, первичные потребности – физиологические, потребность в безопасности и защищенности, а также вторичные – социальные, уважение и самовыражение. Может ли формальная организация обеспечить удовлетворение всех потребностей в полной мере? Очевидно, нет. Возникновение неформальной организации является следствием естественного стремления человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Возникновение неформальной организации также связано с формированием среды взаимодействия членов организации. Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.[[6]](#footnote-6)

Процесс формирования неформальной группы весьма длительный. Специалисты выделяют обычно 5 стадий формирования неформальных организаций:

* на первой люди объединяются неосознанно, стихийно реагируя на какие-либо события аварийного характера;
* на второй стадии бывают обычно более осознанные эмоции;
* на третьей стадии коллектив уже организованно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-то внешней постоянной опасностью;
* на четвертой стадии объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное, например утвердиться в конкурентной борьбе, принадлежать к престижному клубу и т. д.
* на пятой стадии люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, решить которые можно только коллективно.

Таким образом, уровень сплоченности коллектива зависит от стадии его развития, зрелости.

Существует несколько причин вступления людей в неформальные организации (группы):

* потребность в чувстве принадлежности к данной организации;
* помощь, которую получают работники от неформальных организаций и которую они не получают от менеджеров;
* защита работников, например соблюдение требований условий труда. Причем защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда руководителю не доверяют;
* потребность людей в общении. Люди хотят знать, что вокруг них происходит, однако во многих формальных организациях их недостаточно информируют. Более того, руководители подчас намеренно скрывают информацию от своих сотрудников;
* желание некоторых молодых людей объединяться по престижным интересам и дистанцироваться от остальной части коллектива;
* взаимные симпатии людей, связи между ними, родственные отношения. Они часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Неформальные группы могут так же создавать реальные проблемы для формальной организации:

* снижение эффективности деятельности предприятия;
* распространение ложных слухов и сопротивление прогрессивным переменам;
* в ряде случаев увод организации в сторону от решения задач;
* ориентация некоторых организаций не на достижение формальных целей, а на реализацию целей неформальных групп и их лидеров.

В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу:

* преданность предприятию;
* высокий дух коллективизма;
* более высокая производительность труда;
* поддержание социальной целостности коллектива;
* снятие социальных напряжений в коллективе;
* поддержание у работников высокой самооценки и самоуважения;
* выполнение роли своеобразного буфера между индивидом и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей.

Если люди вступают в формальные организации для осуществления целей организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, то принадлежность к неформальной группе может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата.[[7]](#footnote-7)

В результате производственного взаимодействия людей возникают определенные чувства, привычки, ожидания симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства. В результате формируется коллектив довольно крепко связанных друг с другом людей. У них возникают нормы совместного поведения, которые аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы.

Чтобы справляться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных организаций, менеджеры должны признавать их, работать с ними, учитывать их решения, привлекать неформальные организации к принятию решений и пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Кроме того, менеджер должен знать статусы и роли членов (кто и какую позицию в группе занимает), личные симпатии и антипатии, силу и конформизм членов групп (кто на кого оказывает влияние, и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

На результате деятельности менеджера сказывается соотношение формальной и неформальной структур, так как ему приходится выполнять много задач и функций, осуществление которых непосредственно зависит от того, каково соответствие формальных установок и тех действий и их результатов, которые в конечном итоге проявляются.

В последнее время большое признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизации их взаимодействия. Взаимодействие формальной и неформальной структур не является обязательно случайным отклонением. Это необходимо принимать в расчет менеджерам, прилагать усилия в целях использования взаимодействия двух структур в интересах дела.

# Глава 2. Эффективное управление неформальными организациями.

## 2.1. Организационная и экономическая характеристика организации.

Полное наименование организации: Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района».

Сокращенное наименование: МКОУ «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР».

Юридический статус: муниципальное учреждение.

Основано в 1962 году, зарегистрировано на основании постановления Главы Муниципального образования Пограничного района от 26.09.1997 года, свидетельство № 307.

Учредитель Учреждения – администрация Пограничного муниципального района

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельную смету, обладает обособленным имуществом на праве оперативного управления, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном и третейском судах.[[8]](#footnote-8)

Права юридического лица в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной его Уставом, возникают у Учреждения с момента его государственной регистрации, а право ведения образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, возникают у Учреждения с момента выдачи лицензии.

Учреждение обеспечивает исполнение своих обязательств в пределах доведенных до неё лимитов бюджетных обязательств и средств, полученных в установленном порядке от предпринимательской и иной, приносящей доход, деятельности.

Учредитель несет субсидиарную ответственность по обязательствам Учреждения в случаях и пределах, установленных гражданским законодательством Российской Федерации.

Как юридическое лицо Учреждение имеет самостоятельный баланс и лицевой счет в территориальном органе Федерального казначейства, печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и своим наименованием, штампы, бланки, другую атрибутику.[[9]](#footnote-9)

Адрес учреждения: 692589, Приморский край, Пограничный район, с. Барабаш-Левада, ул. Юбилейная, 39.

Предметом деятельности Учреждения является реализация основных общеобразовательных программ на уровнях дошкольного, начального общего, основного общего образования.

 Учреждение осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями дошкольного, начального общего и основного общего образования. Дошкольное образование – воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2-х до 7 лет

 первая ступень - начальное общее образование (нормативный срок освоения 4 года); Продолжительность учебного года в 1 классе составляет 33 учебные недели, в 2-4 классах -34 учебные недели. Продолжительность урока для 1 класса – 35 минут, для 2-4 классов - 45 минут.

 вторая ступень - основноеобщее образование(нормативный срок освоения 5 лет); Продолжительность учебного года для 5-9 классов составляет 34 учебные недели, продолжительность урока - 45 минут.

Основными целями деятельности Учреждения являются формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания основных общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения основныхпрофессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, своему краю, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Учреждение осуществляет обучение в интересах личности, общества, государства, обеспечивает охрану здоровья и создание благоприятных условий для формирования духовно-нравственной личности, в том числе возможности удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования.

Деятельность Учреждения регламентируется законом Российской Федерации «Об образовании», Федеральными законами № 83-ФЗ, «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», № 131-ФЗ, «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Уставом Пограничного муниципального района, Уставом школы, локальными актами в виде приказов директора, решений коллегиальных органов, положений, инструкций и правил.

Для обеспечения уставной деятельности Учреждение издает следующие локальные правовые акты:

Совет школы:

* правила приема в Учреждение;
* декларацию прав обучающихся;
* правила поведения учащихся;
* правила о поощрениях и взысканиях обучающихся.

Общее собрание трудового коллектива:

* правила внутреннего трудового распорядка для работников.

Директор Учреждения:

* положения о структурных подразделениях;
* положение о промежуточной аттестации и переводе обучающихся;
* положение об оплате труда и премирования работников;
* правила охраны труда, техники безопасности и противопожарной защите;
* инструкции по безопасности для отдельных травмоопасных рабочих мест и учебных кабинетов;
* должностные инструкции;
* приказы и распоряжения.

Помимо указанных видов локальных нормативных актов деятельность Учреждения может регулироваться актами органов социального партнерства по вопросам социально-трудовых и непосредственно связанных с ними отношений (соглашения, коллективный договор).

Перечень локальных актов Учреждения:

* приказы по основной деятельности;
* приказы по личному составу;
* должностные инструкции работников Учреждения;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* коллективный договор;
* положение об организации работы по охране труда;
* положение о порядке установления стимулирующих выплат работникам;
* положение о премировании работников;
* положение об экспертной комиссии по установлению стимулирующих выплат работникам;
* положение об Общем собрании трудового коллектива;
* положение о Педагогическом совете;
* положение об Общешкольном родительском комитете;
* положение о Совете обучающихся;
* положение об ученическом самоуправлении;
* положение о работе с персональными данными работников;
* положение о постоянно действующей экспертной комиссии;
* положение о методическом объединении учителей;
* положение о школьной библиотеке;
* положение о школьном оздоровительном лагере с дневным пребыванием детей;
* положение о школе молодого учителя;
* положение о классном руководстве;
* положение о родительском собрании;
* положение о методическом совете;
* положение о совете профилактики;
* положение о внутришкольном учете детей «группы риска»;
* положение о психолого-медико-педагогическом консилиуме;
* положение об организации питания обучающихся;
* положение об организации платных дополнительных образовательных услуг;
* положение о смотре учебных кабинетов;
* положение о детской общественной организации «Бессмертник»;
* правила поведения для обучающихся;
* положение о портфолио – индивидуальной накопительной оценке;
* положение о формах получения образования обучающимися;
* положение о порядке организации элективных курсов;
* положение о школьных предметных олимпиадах;
* положение о государственной (итоговой) аттестации обучающихся 9-х классов;
* положение о мониторинге образовательного процесса;
* положение о внутришкольном контроле;
* положение о промежуточной аттестации и переводе обучающихся в следующий класс;
* положение об аттестационной комиссии;
* соглашение о сотрудничестве общеобразовательного учреждения и родителей (законных представителей) обучающихся, воспитанников.

 МКОУ «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР» имеет благоустроенную огороженную территорию, на которой располагается два оборудованных помещения для работы школы и дошкольных групп.

 Руководство текущей деятельностью образовательного учреждения осуществляется директором школы.

Образовательное учреждение имеет два уровня управления. Первый уровень – директор школы. Второй уровень – заместители директора по различным направлениям работы. Схема управленческой структуры образовательного учреждения представлена на рис. 2.

*Рисунок 2. «Схема управленческой структуры ОУ»*

 В подчинении заместителя директора по воспитательной работе находятся:

- классные руководители ОУ;

- педагог-организатор ОУ:

- библиотека ОУ;

-воспитатели дошкольных групп.

В подчинении заместителя директора по учебной работе находятся:

- учителя ОУ;

- методические объединения ОУ;

- учащиеся ОУ.

В подчинении заместителя директора по хозяйственной части находятся:

- техперсонал ОУ.

Имущество учреждения составляют основные фонды и оборотные средства, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе учреждения. Имущество учреждения является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям) в том числе между работниками учреждения.

Финансирование учреждения осуществляется учредителем на основе бюджетной сметы в пределах бюджетных ассигнований, выделенных из бюджета Пограничного муниципального района.

Средняя зарплата работника образовательного учреждения за 2010 год *12528 рублей*

Средняя зарплата административно-управленческого персонала образовательного учреждения за 2010 год - *13069 рублей*

Средняя зарплата учителей образовательного учреждения за 2010 год - *8357 рублей*

Средняя зарплата прочего педагогического персонала образовательного учреждения за 2010 год – *4840 рублей*

ФОТ (фонд оплаты труда) образовательного учреждения за январь 2011 год составляет – *122771 рублей*

Из которых ФОТ учителей образовательного учреждения за январь 2011 год составляет – *77346 рублей*

Стимулирующая часть ФОТ учителей образовательного учреждения за январь 2011 год составляет – *14881 рублей*

Штат сотрудников ОУ составляет – 20 человек.

## 2.2. Реализация групповой динамики на примере Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района».

Групповая динамика (от др.-греч. δυναμις, dynamis — сила) — процессы взаимодействия членов группы, а также изучающее эти процессы научное направление.

Понятие групповой процесс (групповая динамика) впервые введено Куртом Левиным в 1936 году. По словам К.Левина, законы поведения индивидуумов в группах следует искать в познании детерминирующих их “социальных и психологических сил”.

Американский период деятельности К.Левина после эмиграции из Германии начался с создания в Массачусетском технологическом институте специального центра изучения групповой динамики. Ее главное положение – идея взаимодействия индивида и окружения (среды), где значение приобретает структура, в которой совершается поведение. Она охватывает в нераздельности мотивационные устремления (намерения) индивида и существующие вне индивида субъекты его устремлений.

В общем виде групповую динамику определяют цели, задачи и нормы группы, ее структура, структура лидерства в ней, групповые роли, сплоченность группы, групповое напряжение, актуализация прежнего эмоционального опыта, формирование подгрупп, главные виды вербальной коммуникации в группе. Все элементы групповой динамики обсуждаются в процессе работы, так как в них наиболее ярко выражается специфика системы отношений, установок, особенностей поведения.  Центральная идея теории поля состоит в том, что причины социального поведения следует искать через познание психологических и социальных сил, его детерминирующих.[[10]](#footnote-10)

Отвечая на главный вопрос, какие потребности двигают социальным поведением людей, «групповая динамика» пристально исследовала проблему внутригрупповых конфликтов, сопоставляла эффективность групповой деятельности в условиях кооперации и конкуренции, способы вынесения групповых решений. Практически весь набор проблем малой группы был представлен в работах этого направления.

«Групповая динамика» оказала большое влияние на последующее развитие социально-психологической и управленческой мысли. В рамках этого направления были высказаны важные идеи относительно групповых процессов, тщательно исследованы некоторые из них, разработаны методики, сохраняющие свое значение до сих пор.

Одной из главных проблем организации является наличие неуправляемой групповой динамики в учреждении. Приведем слабые, сильные стороны МКОУ «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР».

Сильные стороны –

* 1. небольшой штат сотрудников
	2. у каждого сотрудника есть своя цель
	3. цели работников совпадают с целями организации
	4. чётко сформулированная стратегия
	5. высококвалифицированные работники

Слабые стороны –

1. разделение всего персонала на группы
2. непонимания между руководителем и подчиненным
3. общение работников только в пределах организации
4. нежелание руководителя считаться с неформальными группами
5. попытки увольнения работников из-за несогласия с мнением руководителя
6. персонал не воспринимает директора как лидера коллектива
7. конфликты между руководителями и подчиненными
8. конфликты между неформальными лидерами групп
9. нежелание коллектива объединеняться

Как видно, слабых сторон значительно больше в организации, чем сильных.

Опишем существующие неформальные группы в МКОУ «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР».

Формальным лидером в учреждения является его директор.

Директор школы –

Преимущества: Опытный руководитель на должности директора школы находится 30 лет, работает в руководящей должности 35 лет. В целом проявляет стремление объединить в своих руках весь цикл образовательного процесса. Хороший работник, не терпит некомпетентности, сама хорошо эрудирована в своей области. Очень работоспособна, иногда работает «на износ», считая, что только в этом случае может требовать того же и от других. Главное для нее – чистота, порядок, правильно и во время оформленная документация.

Недостатки: От нее нельзя ожидать гибкого изменения своего поведения соответственно ситуации. Упорна, к чужому мнению не прислушивается, упрямо настаивает на своём, переубедить ее возможно только при помощи конфликта. Ей сложно признать, что она была не права. Предпочитает работу с документацией, работе с персоналом. Недостаточно информирует своих работников. В силу личностных особенностей ей тяжело выполнять роль лидера в учреждении.

В учреждении ее правой рукой является заместитель директора по хозяйственной части. Эти два человека составляют первую неформальную группу в учреждении.

Заместитель директора по хозяйственной части -

Трудолюбива, полностью выполняет свои должностные обязанности. Собирает слухи о работниках организации.

Главными их «соперниками» являются заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе и руководитель методического объединения учителей и педагогических работников школы, которые составляют вторую неформальную группу в учреждении. В этой группе явно выраженный формальный лидер – заместитель директора по учебной работе. Группа организовалась так как:

1. Все три работника находятся в одном офисе
2. Все участники неформальной организации в большинстве случаев не согласны с мнением директора, из – за чего происходят постоянные споры и мелкие конфликты.
3. Цель у всех участников 2-й неформальной группы: эффективно и качественно выполнить достижение целей ОУ более правильным способом.
4. Заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе являются родственниками.

Заместитель директора по воспитательной работе. Хорошо себя проявляет в управленческой сфере, где необходимо руководить другими людьми, координировать их деятельность. Напористый и работоспособный человек, способен работать столько часов, сколько требует дело, которым занимается. Обладает исключительно практическим складом ума. Имеет склонность к рационализаторской деятельности. Всё оценивает с точки зрения целесообразности и полезности. Ко всему готовится заблаговременно. Для его движения вперёд необходима ясная перспектива и стабильность. Выступает против недисциплинированности, нарушения норм и правил. Сам отличается собранностью и организованностью. Критичен в оценках своей и чужой работы. Умеет заставить людей работать. Не потерпит возле себя лентяев. Его творческие способности повышаются в хорошем настроении. В сфере межличностных отношений проявляет себя как человек открытый и контактный. Очень горячится в споре, когда его охватывают эмоции. Приоритетные тактики поведения в конфликте: сотрудничество и приспособление, что, возможно, наиболее ярко проявляется в общении с вышестоящим руководством. Чувствует уверенность в ситуациях, требующих ломки устоявшихся взглядов без ясных перспектив, недоверчивость к неожиданным идеям и предложениям, требующим отказа от ценностей прошлого, альтернативности.

Заместитель директора по учебной работе. Является лидером 2-й неформальной группы. 10 лет была директором данного образовательного учреждения. Хорошо распределяет обязанности и следит за их выполнением, может эффективно осуществлять конкретное руководство подразделений. Ее сильной стороной является конкретная логика, т.е. тщательная проработка любого вопроса и мероприятия. Человек ответственный, не бросающий слов на ветер. Характерно стремление к порядку, дисциплине, соблюдению чётких норм и правил, нетерпелива к безответственности. Настойчивая, целеустремлённая. Склона уважать авторитеты, при этом бескомпромиссна в выполнении своего дела, дисциплинирована, исполнительна, собрана, следит за порядком. Члены коллектива считают его одним из наиболее компетентных работников организации.

Сторонница применения мер дисциплинарного воздействия к людям, не выполняющим свои обязанности. В случае возникновения конфликтных ситуаций в данном коллективе всегда выходит победителем.

Руководитель методического объединения учителей:

Спокойна, доброжелательно, отлично выполняет свои обязанности, приветлива, что привлекает в ней как опытных, так и молодых коллег. Готова всегда помочь.

Первая группа – генеральный директор и исполнительный директор.

Вторая группа – главный инженер и коммерческий директор.

## 2.3. Предложения по повышению эффективности деятельности Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района» с применением групповой динамики неформальных групп.

Модель Хоманса объясняет взаимодействие формальных и неформальных организаций. В модели Хоманса под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции, в свою очередь, влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель показывает, как из процесса управления — делегирования заданий, вызывающих взаимодействие, — возникают неформальные организации, она подчеркивает необходимость управления неформальной организацией, которая влияет на эффективность формальной организации.[[11]](#footnote-11)

«Это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением нежелание слушать и обсуждать другие мнения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, считая, что верно общее мнение. В-пятых, группа отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы»[[12]](#footnote-12).

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирования заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, – это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций явление естественное и весьма распространенное, – они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.[[13]](#footnote-13)

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, – надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Этот вопрос можно решить:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации.

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.[[14]](#footnote-14)

Согласно этим данным директору не стоит избавляться от неформальных групп. Уволив одного из работников директор потеряет квалифицированных и опытных работников, из–за чего деятельность компании пойдет на спад.

Можно внести следующие предложения для повышению эффективности деятельности МКОУ «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР» с применением групповой динамики неформальных групп:

1. Один из лучших методов - можно предложить общение работников вне стен организации. Например, празднование праздников в кафе коллективом организации. Таким образом, коллектив будет сплочен. Отношения в коллективе, таким образом, наладятся.
2. Директору можно посоветовать прислушиваться к мнению его коллег, так как не только его мнение может быть верным. Иногда нужно смиряться с тем, что у подчиненных идеи могут быть правильными, эффективными и выгодными.
3. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.
4. Разрешить коллективу участвовать в принятии решений.
5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.
6. Дифференцированно премировать работников из стимулирующей части ФОТ, тем самым, попытаться улучшить мнение о директоре.
7. Попытаться наладить отношения с подчиненными.
8. Для решения определенных управленческих решений связанных с педагогическим процессом стоит создать комитет. Комитет – это группа внутри фирмы, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Комитеты также называются советами, целевыми группами, комиссиями или командами.

Комитет предполагает групповое принятие решений и осуществление действий. Это отличает его от других организационных структур. Комитеты создаются для заполнения пробелов в оргструктурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Имеются два основных типа комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет – это перманентно действующая группа внутри фирмы, имеющая конкретную цель (ученый совет, совет директоров и т.п.).

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Комитет с линейными полномочиями – это «множественный» руководитель. Комитет со штабными полномочиями занимается подготовкой комплексного решения.

Полномочия комитету делегируются так же, как и отдельному лицу. Комитет должен отчитываться о выполнении порученного ему задания перед тем, кто делегировал ему полномочия.

Как и другие инструменты управления, комитет будет эффективным только тогда, когда большая часть факторов данной ситуации диктуют выбор именно этого инструмента. Большинство теоретиков управления советуют прибегать к этой форме управления, когда группа может выполнять эту работу лучше, чем один руководитель, или когда фирма, передавая всю власть в руки одного человека, подвергает себя риску авторитаризма.

Поскольку управление педагогическим процессом требует творческого подхода и практических знаний о том или ином механизме, стоит создавать специальные комитеты для управления определенными проектами.

При учете всех вышеперечисленных рекомендаций на практике управления данным ОУ, деятельность неформальных организации с точки зрения групповой динамики принесут повышение эффективности деятельности МКОУ «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР».

# Заключение

Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной группы, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации. Создавать специальные комитеты для решения определенных управленческих задач. Все это повысит эффективность деятельности «Барабаш-Левадинская ООШ Пограничного МР».

Для достижения цели работы, то есть изучение темы групповая динамика в системе менеджмента.

Были реализованные следующие задачи

* Была показана необходимость взаимодействия человека и организации;
* Дано общее понятие и характеристику группы;
* Раскрыта сущность формальных и неформальных групп;
* Освещено влияние Хоторнского эксперимента на теорию управления;
* Разобраны механизмы возникновения неформальных организаций;
* Проанализированы трудности и выгоды, связанные с неформальными организациями;
* Рассмотрены пути повышения эффективности групп;
* Охарактеризованы вариант управления с помощью комитетов;
* Показана практическую реализацию групповой динамики на примере Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района».

# Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент М.: Гардарики, 2002.
2. Владимирова В.А./Управление персоналом /№3(91)2004/стр.73
3. Дизель П.М. Поведение человека в организации М.: Фонд, 2000.
4. Должностные инструкции ООО «Строитель».
5. Зайцева О. А., Радугин А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – М.: Центр, 2002.
6. Зигерд В., Лонг Л. Руководить без конфликтов М: ИНФРА-М, 2001.
7. Иванцевич Д.М. Основы управления персоналом – М.: Дело, 2003.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск: Новое издание, 2001.
9. КоноваленкоМ.Р./Управление персоналом/№ 4(92)2004/стр.64.
10. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент – М.: Финансы и статистика , 2001.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 2003.
12. Познякова Е.В. /Управление персоналом/№3(80)2003/стр.25.
13. Поршнева А.Г. Управление организацией. М: ИНФРА-М, 2003.
14. Радченко А.В., Смирнов Э.А. Теория организации, М.: ГУУ, 2000.
15. Рогачева А.Л./Управление персоналом /№11-12(98)2004/стр.70.
16. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томнсон В.А. Менеджмент в организациях, М.: Экономика, 2002.
17. Сафронов Н. А. Экономика предприятия. – М.: Юристъ, 2002.
18. Соловьев А.В. Менеджмент в России и за рубежом /№5 2003/стр.51
19. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2004.
20. Устав Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа Пограничного муниципального района».
21. Краткий психологический словарь/ Сост. Л.А. Карпенко; Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат,1985. – 414 с.
22. Ж/л: "Менеджмент сегодня", №1, 2005 г. Групповая динамика и эффективность корпоративного тренинга
1. Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001, с. 105. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000, с. 436 [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001, с. 110. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000, с. 437, 457. [↑](#footnote-ref-4)
5. Краткий психологический словарь/ Сост. Л.А. Карпенко; Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат,1985. – 414 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Коноваленко М.Р./Управление персоналом/№ 4(92)2004/стр.64. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 2003. [↑](#footnote-ref-7)
8. **У**ставМуниципального казенного общеобразовательного учреждения «**Б**арабаш-**Л**евадинская основная общеобразовательная школа пограничного муниципального района».(новая редакция) [↑](#footnote-ref-8)
9. #  Устав Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Барабаш-Левадинская основная общеобразовательная школа пограничного муниципального района». (новая редакция)

 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ж/л: "Менеджмент сегодня", #1, 2005 г. Групповая динамика и эффективность корпоративного тренинга  [↑](#footnote-ref-10)
11. [Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 216 с.](http://economuch.com/page/economika/uchebnik/uch-7.html) [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001, с. 110. [↑](#footnote-ref-12)
13. Дизель П.М. Поведение человека в организации М.: Фонд, 2000. [↑](#footnote-ref-13)
14. Рогачева А.Л./Управление персоналом /№11-12(98)2004/стр.70. [↑](#footnote-ref-14)