#

# Наказание и поощрения на мотивационные стимулы, их плюсы и минусы

# Содержание

Введение 3

1. Теоретические принципы поощрения и наказания в психологии управления 5

2. Административный метод наказания в организации на мотивационные стимулы – причины, свойства, характеристика, результаты. 14

3. Административная мера поощрения – свойства, характеристика, результаты метода. 19

Заключение 21

Список использованной литературы 23

# Введение

Психология управления как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, таких как общая психология, психология труда, инженерная психология. Вместе с тем рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. Организованная деятельность — это непросто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, — это управленческие отношения людей.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием.

Управленческие отношения составляют организованную совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

В социальной психологии отдельный работник выступает как часть, как элемент целого, т.е. социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятым.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Итак, настоящей целью работы преследуется изучение свойств положительного и отрицательного вида , таких как наказание и поощрение.

Объектом работы является психология управления персоналом

Предметом работы является поощрение и наказание, как основные источники, влияющие на работу сотрудника, а также оказывающие давление на него.

# 1. Теоретические принципы поощрения и наказания в психологии управления

Поощрение и наказание, кнут и пряник, пинать или манить. Эти два двигателя, два средства управления людьми известны с незапамятных времён. И всё равно, практически каждый руководитель периодически встаёт перед выбором - к чему склониться, как наиболее эффективно сочетать эти два таких разных способа воздействия. Северо-западный университет психологии и организации управления за время своей деятельности проводил кадровый консалтинг большого числа предприятий Санкт-Петербурга и Москвы и накопил много статистики по этим и многим другим вопросам. В одних фирмах предпочитают больше наказывать, в других – больше поощрять. Где-то вообще не пользуются одним из видов воздействия, где-то нашли действительно золотую средину.[[1]](#footnote-1)

А давайте рассмотрим, что вообще является наказанием для сотрудника. Для одних достаточно мимолётного замечания начальника, других можно задеть только материальными санкциями, ударить рублём или долларом. Уровень наказания зависит в первую очередь от целей воздействия. Чего мы добиваемся, наказывая сотрудника? Кстати, давайте задумаемся над словосочетанием «наказываем сотрудника». Что мы делаем, когда наказываем? Наказываем ли мы сотрудника, или наказываем его неправильное действие или недопустимое бездействие? Давайте определимся с целью воздействия, и это поможет нам в выборе наказания.

Автор дано работы не будет приводить здесь весь список мер дисциплинарного воздействия, на каждом предприятии он свой. Но если мы решаем наказать сотрудника, а не его действие, то может быть проще и дешевле просто с ним расстаться. А как наказать действия, не наказывая сотрудника, и возможно ли это? И вообще для чего служит наказание?

Основная, на мой взгляд, цель наказания - это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. Другими словами - если есть несколько путей развития ситуаций, наказаниями мы отсекаем использование нежелательных маршрутов в будущем. То есть, наказание ценно не само по себе, как «месть» за неправильные действия подчинённого, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит ориентацией всему трудовому коллективу, своего рода красным светом. За одного битого двух небитых дают.

В одной серьёзной западной фирме коммерческий директор из-за своих неправильных действий упустил контракт на двадцать миллионов долларов. Придя на следующий день в кабинет генерального менеджера компании, он спросил, когда ему собирать вещи. «Вы с ума сошли!», ответил ему генеральный, – «Мы только что вложили в ваше обучение двадцать миллионов долларов!». Есть ли здесь наказание? А какова эффективность воздействия!

Наказание эффективно, когда оно исходит из потребностей будущего, ориентировано на оказание психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определённым образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешённом направлении. А что будет, если вообще не наказывать? Те сотрудники, которые лояльны к правилам, будут чувствовать себя в определённой степени дураками, и у них обязательно возникнет соблазн также нарушать эти правила. Отсюда следует ещё один принцип наказания - неотвратимость.[[2]](#footnote-2)

При наказании сотрудника обязательно объяснение, за что и зачем вы его наказываете. Последнее особенно важно, но очень часто забывается, и наказуемый воспринимает наказание действительно, как месть. О наказании сотрудник должен узнавать от своего непосредственного начальника или, если наказание исходит от более старшего менеджера, то лично от него. Недопустимо использование безличных наказаний, типа появления приказа о наказании на доске объявления. В этом случае обида автоматически переносится на фирму.

Ещё хуже, когда о материальном наказании сотрудник узнаёт во время получения зарплаты. Вообще, с материальными наказаниями надо быть очень осторожными. Материальное наказание, накладываемое на окладную часть дохода, вообще приводит к появлению отвращения сотрудника к работе в данной организации. Например, в одной из известных питерских фирм существуют довольно высокие оклады у сотрудников, выше, чем в среднем по городу, но они постоянно ищут себе персонал, так как постоянные автоматические штрафы за малейшую провинность, ведут к появлению у сотрудников чувства обиды, которая накапливается и приводит сотрудников к увольнению из организации.

Вообще, наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника причинён действительный прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. И в данном случае оно должно выглядеть не как месть, а как компенсация причинённого ущерба и формулироваться в соответствующих выражениях. Во многих случаях проступка подчинённого, начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним и вопрос закрывается. [[3]](#footnote-3)

При разговоре о проступке (конечно один на один), желательно создать у подчинённого понимание того, как его нежелательное действие сказалось или могло сказаться на результатах работы организации, получить неформальное сожаление о своём проступке, и уверенность в том, что в будущем сотрудник будет действовать по-другому. При этом мотивы проступка (ответ на вопрос, почему так произошло) выносятся за скобки, так как, в общем-то, с точки зрение достижения результата, они совершенно не важны, и представляют интерес только для понимания механизма совершения проступка. Разговор с начальником о проступке не должен вызывать у подчинённого чувство вины. [[4]](#footnote-4)

Вообще, чувство вины совершенно не позитивное и не мотивирует человека к положительным изменениям. Почему это так - отдельный и очень большой разговор. Всякое наказание должно быть оправдано не формальным запретом на определённые действия, а пониманием того, что эти действия действительно приносят вред организации.

Итак, каким образом лучше наказать подчинённого? Вдумайтесь в эти слова: «лучше наказать». Автор сознательно не приводит здесь конкретные схемы и формулировки. Почему? Просто потому, что хорошее наказание (тоже звучит неплохо), должно быть уникальным, как для наказываемого, так и для того, кто наказывает. Что же делать? Представьте, что какие-то действия любимого человека вызывают у вас недовольство. Какими словами вы бы высказали просьбу о том, чтобы он изменил своё поведение в будущем?

Автор думает, что вы найдёте нужные слова и интонации, в которых выразите и свою любовь и своё сожаление о тех действиях, которые совершил этот человек и которые вам не понравились. Сложно? А никто и не обещал, что будет легко. Вообще, работа Руководителя (я не просто так написал это слово с большой буквы) - это не самая лёгкая профессия, но зато очень творческая и благодарная, а также хорошо оплачивается.

Итак, в качестве резюме по этому вопросу наказания:

1. Наказание должно исходить из будущего.

 2. Наказывается не человек, а его проступок.

 3. Наказание должно быть неотвратимо и своевременно.

 4. Материальные наказания следует использовать крайне осторожно.

 5. Наказание должно быть личным.

 6. Наказание не должно вызывать чувства вины или унижать человека.

 7. Действия, которые наказываются, должны быть максимально обоснованы и приняты коллективом, как необходимые для успешной работы всего коллектива.

 8. Наказание - это творческий процесс.

 9. Наказывайте с любовью.

Ну, с наказаниями вроде разобрались. Перейдём к более, на мой взгляд, приятной теме. Итак, поощрения. Естественно, первый вопрос - это зачем и с какой целью. Если основная разумная цель использования наказаний в организации - это избегание неудач (кстати, есть и неразумные, например, «чтобы служба мёдом не казалась», что используется довольно часто в организации, которой я в своё время посвятил свои молодые годы, о чём, впрочем, совершенно не жалею), то соответственно, применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.[[5]](#footnote-5)

Как и в случае с наказанием, поощрение должно быть направлено на конкретные действия сотрудника, а не на него самого или какие-то его качества. Виды поощрений в каждой организации различаются, но в основном разделяются на два вида - материальные и нематериальные. Также бывают и смешанные, например, направление сотрудника на учёбу за счёт организации всегда выгодно позиционировать, как материальное поощрение данного сотрудника и долговременные вложения, основанные на вере руководителя в то, что этот сотрудник заслуживает, чтобы в него «вкладывались».

Кстати, любую форму обучения сотрудников, касается ли это профессионального обучения на рабочем месте или какого-либо тренинга, всегда можно подать как поощрение. Многие руководители часто об этом не думают, а зря. Если можно совместить полезное с приятным, то почему бы этого не сделать?

Хочу отдельно остановиться на такой форме поощрения коллектива в целом, как праздник по случаю юбилея фирмы и успешной работы коллектива на протяжении многих лет. Очень часто на такой праздник приглашаются партнёры из других организаций, представители покупателей и поставщиков. Как пример могу привести одну известную фирму, недавно отметившую своё десятилетие. [[6]](#footnote-6)

За неделю до праздника, вечером (после окончания рабочего дня), были собраны все работники. Под запись был зачитан сценарий «праздника», распределены все роли, оглашены разрешённые и предписанные тосты. Затем была произведена тренировка. Определены допустимые темы разговоров. Все сотрудники были рассажены по столам, причём за каждым столом сидело один-два своих и несколько гостей. Данное мероприятие превратилось в чисто пиаровскую акцию, и те сотрудники, которые в нём участвовали, явно получили ощущение, что их используют, причём не по профессиональному назначению.

То есть если вы делаете праздник, то определитесь, праздник ли это или нечто иное. Если это не праздник, то это работа, которая должна быть отдельно оплачена, или на худой конец не позиционироваться, как поощрение.

Ничего так не раздражает сотрудника, как поощрение, которое он не считает поощрением. Подумайте о чувствах человека, которого начальник, в присутствии остальных сотрудников «поощрил» следующей фразой: «Петров, вы в этом месяце отработали гораздо лучше остальных сотрудников, вы просто звезда!». Поощрения не должно сочетать двусмысленности или возможности восприниматься как-то иначе. Например, фраза «Ну можете же делать хорошо, если захотите» - вряд ли выглядит бесспорным комплиментом.

Мы постепенно перешли к нематериальным формам поощрения. Давайте в дальнейшем, чтобы чётко понимать, о чём мы говорим, будем называть их комплиментами. А что же такое комплимент? Можно сказать, что комплимент - это высказывание, приятное, любезное, лестный отзыв, не противоречащий действительности, соответствующий ситуации и ожиданиям партнёра. [[7]](#footnote-7)

На мой взгляд, это исчерпывающее определение, каждое слово которого значимо. А теперь небольшое предостережение. Те, кто хорошо умеет делать комплименты, лучше не читайте дальнейший текст. С чем это связано? Знаете, когда я в своё время изучил теорию комплиментов, мне пришлось начинать её использовать довольно осторожно, так как я понял, что комплименты, которые я делаю на основе этой теории, получаются тяжеловесными и неживыми. Типа той сороконожки, которая начала задумываться о том, с какой ноги ей ходить. Но потом это прошло, и я с успехом начал применять полученные знания. Практика и ещё раз практика. Итак, вернёмся к теме.

Какие бывают комплименты? Во-первых, комплименты разделяются по ориентации на:

 - внешность,

 - способности (интеллект),

 - эмоциональную сферу,

 - волевую сферу,

 - профессиональную сферу,

 - личность в целом.

Другой способ разделения комплиментов - по форме:

- сравнение,

 - оценка,

 - антитеза, комплимент другому человеку, на фоне занижения оценки себя,

 - косвенный комплимент,

 - завуалированный комплимент,

 - инверсия (превращения недостатка в достоинство),

 - парадокс,

 - встроенный комплимент,

 - сложный комплимент, который включает несколько видов.

Я сознательно не привожу здесь примеров, чтобы вы не зацикливались на каких-то штампах, а максимально проявляли творчество. Да-да, и здесь тоже, не обессудьте. Когда вы делаете комплимент, очень желательно проанализировать, комплимент ли это. Например, «Сегодня вы на удивление хорошо выглядите» или «Ну наконец-то у вас получился документ, к которому невозможно придраться, не то, что раньше». Эти высказывания, по меньшей мере, являются сомнительными. То есть, перед тем как вы хотите что-то сказать сотруднику, проанализируйте свои эмоции и чувства к этому человеку в настоящий момент.

Ещё один очень важный момент в технике применения поощрений – это психологический тип человека, которого поощряешь.[[8]](#footnote-8)

# 2. Административный метод наказания в организации на мотивационные стимулы – причины, свойства, характеристика, результаты.

Наказание — психолого-педагогический способ воспитательного воздействия на личность или группу. Психологически наказание позволяет наказываемому понять недопустимость совершенного им поступка; страх повторного наказания, объединяясь с этим пониманием, становится психологическим барьером для повторного совершения подобных действий. В соответствии с трудовым законодательством работодатели имеют право наказывать персонал за нарушение правил трудового распорядка и должностных инструкций. Также предусмотрены процедуры возмещения ущерба, нанесенного организации по вине сотрудника. Законом установлены следующие виды административных наказаний (взысканий): порицание, выговор, лишение премии, предупреждение об увольнении и, в случае повторных нарушений, — увольнение. Для применения административного взыскания от нарушителя должно быть затребовано письменное объяснение причин совершенного поступка (при отказе его дать составляется акт о нарушении трудовой дисциплины в котором документируется факт отказа и который подписывается несколькими свидетелями). Четкое документирование всех фактов нарушения позволяет застраховаться от возможных судебных исков со стороны сотрудников, требующих возмещения материального и морального ущерба. Решение о применяемом административном наказании оформляется в виде распоряжения или приказа и обязательно объявляется работнику под расписку. Согласно законодательству, за каждое нарушение можно применить только одно взыскание.

На практике работодатели широко применяют не предусмотренные трудовым законодательством методы административного наказания : перевод на нижеоплачеваемую работу, лишение права на совместительство и проч. Во многих коммерческих компаниях существуют системы денежных штрафов за опоздания, частые перекуры, небрежный внешний вид и т.д. Некоторые руководители пытаются применять более оригинальные наказания. Так, в западных фирмах нередко создают т.н. «программы отрицательных стимулов» : проштрафившихся сотрудников заставляют бегать задом наперед по офису на виду у коллег, гонять носом по столу арахисовый орех, публично швыряют в лицо пирог, вынуждают обедать в специальной «черной» столовой для провинившихся и т.д.

Следует отметить, что подобные методы административного наказания  всегда чреваты судебным разбирательством и могут нанести серьезный материальный и моральный ущерб организациям, в которых практикуются. Уменьшение установленной заработной платы путем наложения штрафов также незаконно. Денежный штраф, как мера дисциплинарного воздействия, возможен, если часть заработков персонала составляют различные поощрительные бонусы и денежные компенсации, выплачиваемые помимо основной зарплаты.  [[9]](#footnote-9)

Очень важно, чтобы административное наказание выполнило свою функцию и в то же время психологически не травмировало сотрудника, не было обидным или оскорбительным. Неправильно наказав сотрудника можно получить прямо противоположный результат. Чрезмерное и незаслуженное наказание (каким оно часто кажется тем, кого наказывают) вызывает сопротивление, агрессию, нежелание исправляться и продолжать работу. Не следует также забывать, что сотрудник, обиженный несправедливым или слишком жестоким наказанием, может попытаться отомстить работодателю (например, сообщит конкурентам или правоохранительным органам об «особенностях работы» своей фирмы).

Психологические правила эффективного наказания :

* неотвратимость воздействия (недопустимость попустительства);
* индивидуализация наказания (лишение благ, которые значимы именно для этого работника);
* справедливость наказания;
* всегда необходимо учитывать обстоятельства нарушения;
* нельзя унижать честь и достоинство человека;
* отдаленное во времени наказание не влияет на поведение.

Психологи советуют использовать следующий алгоритм наказания, известный как « формула эффективной критики » или «ПНП» (ПНП — «позитив/негатив/позитив»).

Этап 1, позитивный.

На первом этапе важно создать позитивный эмоциональный фон, продемонстрировать уважение к человеку. Этот фон достигается прежде всего невербально : доброжелательным взглядом, приветливой улыбкой. Нужно, чтобы подчиненный принял и осознал негативную позицию руководителя по отношению только к конкретному поступку, а не к личности человека.

Этап 2, негативный («карательный»).

Руководитель должен показать провинившемуся, что он очень огорчен проступком и тем, что приходится наказывать, однако сделать это необходимо.

Этап 3, позитивный («реабилитирующий») .

После вынесения наказания рекомендуется сделать паузу секунд на десять-пятнадцать, чтобы человек успел осознать все, что ему сказали. После этого нужно выразить надежду на то, что он оправдает и станет на путь исправления, дать возможность сотруднику реабилитировать себя. Важно показать человеку, что в него верят, несмотря на то, что он допустил промах. Это может быть выражено в похвале предыдущих заслуг работника.

На практике формула «ПНП» имеет приблизительно такой вид: «Я знаю Вас как добросовестного и высококвалифицированного работника. Я всегда ценил в Вас за... (перечислить достоинства, после чего пауза 5-6 с и далее этап второй) ...Но поступить иначе я не могу, как бы высоко не ценил Ваши заслуги. Применять жесткие меры или рассматривать вопрос об увольнении мы, конечно, не будем, однако я вынужден... (назвать реальную меру наказания, после чего пауза 10-15 секунд и далее этап третий) ...И еще одно. (пауза 2-3 с.) У меня к Вам будет большая просьба (пауза 2-3 с). Пожалуйста, на будущее избавьте меня от подобных разговоров. Я знаю, что Вы можете прекрасно работать и без этого. Вот, в прошлый раз ... (вспоминается какой-то успех в деятельности сотрудника) [[10]](#footnote-10)

Бывает, что административное нарушение или ошибку допускает сотрудник, который безукоризненно работал долгие годы, или просто ненамеренно сделал что-то  такое, за что заслуживает наказание. Есть хороший психологический прием, который эффективно срабатывает  в таких случаях — прощение. Но прощать нужно так, чтобы человек знал, что его поступок не остался незамеченным, в противном случае это может выглядеть как попустительство. В этом случае используется все тот же алгоритм «ПНП», просто на втором этапе говорится приблизительно так: «Мы ценим Вас и решили простить Вам этот поступок. Надеемся, что это была случайность с Вашей стороны и  она больше не повторится ». Такая тактика гарантирует руководителю преданность и благодарность со стороны провинившегося сотрудника, который уже сам себя наказал, ожидая «приговора». Однако следует помнить, что практиковать такой метод воздействия можно далеко не с каждым человеком. Есть люди, которые не ценят великодушных жестов. «Человеческое» отношение к ним они могут принять за слабость руководителя

# 3. Административная мера поощрения – свойства, характеристика, результаты метода.

В современных условиях, когда российская правовая система претерпевает существенные изменения, ориентируясь на изменения, происходящие в самой жизни, весьма актуально стоит вопрос об инвентаризации юридических средств, о новых приоритетах в их использовании.[[11]](#footnote-11)

Среди сильнодействующих правовых инструментов можно выделить два – наказание и поощрение, которые издавна употребляются властью. «Верховная власть, – отмечал еще А.Н. Радищев, – многие имеет средства направлять деяния граждан в стезю закона, и все они могут быть предметом общего законоположения. Средства сии суть:

1) воспретительные,

 2) побуждающие.

Воспретительные средства суть положенные в законе наказания, побудительные – суть награждения разного рода»

И хотя и «кнут» (наказание), и «пряник» (поощрение) весьма значимые факторы, призванные существенно влиять на мотивацию поведения субъектов, поощрению традиционно уделялось и уделяется меньше внимания. «О праве нередко создается ложное представление как о системе наказаний и (в гораздо меньшей степени) поощрений». «В то время как наука о преступлении и наказании (уголовное право) выросла до громадных размеров и получила характер гипертрофический, наука о подвигах и наградах или, если угодно, наградное право даже и не значится в числе научных дисциплин».

Не будет преувеличением подчеркнуть, что недостаточный уровень развития многих социально ценных общественных отношений напрямую связан с недостаточным использованием поощрительных мер. Ведь поощрение до сих пор рассматривается как дополнительный способ правового воздействия.

Между тем именно поощрение, а не наказание считается в ряде случаев более эффективным средством, ибо в ситуации положительной мотивации в качестве побудительной силы желаемого поведения выступают не только внешние предписания, но и собственный интерес субъекта, его заинтересованность. Вознаграждение, как писал еще Р. Иеринг, стоит выше принуждения, так как оно апеллирует к свободе субъекта и ждет результатов исключительно от его свободного решения. Справедливо замечено, что «есть такие сферы человеческой деятельности, как, например, проявление производственной, служебной, общественной или иной инициативы или различные творческие профессии, где достижение высоких результатов под угрозой применения принудительных мер представляется просто абсурдом». «Инициатива, творческая деятельность, – подчеркивает Н.В. Гудимов, – вне угрозы наказанием».

# Заключение

Итак, в завершении сделаем несколько выводов по самой работе:

1) если поощрение, как заслуженная мера, призвана подкреплять социально ценное поведение, то наказание – тоже своеобразная «заслуженная мера», выступающая средством защиты общества от правонарушений, социально вредных деяний (двояко толкуют слово «заслуживать» и словари русского языка: стоить награды или кары, наградить либо наказать по заслугам);

2) если меры поощрения связаны с элементами взаимополезности с точки зрения общества и субъекта, то меры наказания – с элементами взаимовредности;

3) если поощрение – мера одобрения, то наказание – мера осуждения;

4) если поощрение предполагает инициативную позицию, связано с повышением позитивной активности, то наказание – со снижением активности негативной;

5) если в наказании заложены силы, доводящие поведение субъекта до нормы, то в поощрении – силы, поднимающие такое поведение выше нормы;

6) поощрения, как стимулы, бесспорно, создают больше условий для свободы человека, больше вариантов выбора поведения, чем наказания (поэтому первые воздействуют более гибко, чем вторые);

7) поощрения и наказания, выступая полярными средствами на уровне санкций правовой нормы, влекут за собой различные юридические последствия: положительные и отрицательные соответственно.

Последний тезис в литературе оценивается неоднозначно. Есть как противники, так и сторонники идеи «поощрительных санкций». На наш взгляд, данная идея соответствует действительности и дает весьма ощутимые теоретические и практические «дивиденды».

# Список использованной литературы

1. Альтшуллер А.А. Практическая психология для менеджера. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2004. — 384 с. — (Бизнес-класс).
2. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. — М.: Аспект Пресс, 2007. — 376 с.
3. Берн Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных: пер. с англ. — Симферополь: «Реноме», 2003. — 496 с.
4. Джеймс У. Введение в философию; Рассел Б. Проблемы философии: пер. с англ. — М.: Республика, 2000. — 315 с.
5. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. — Минск: «Хэлтон», 2005. — 399 с.
6. Карнеги Д. Язык убеждения. — М.: Эксмо-Пресс, 2002. — 98 с.
7. Конюхов Н.И., Шаккум М.Л. Акмеология и тестология. — М.: Российский салон, 2006. — 380 с.
8. Куртиков Н.А. Психология и социология управления. Учебное пособие — М.: Государственный Университет Управления, Книжный мир. 2005. — 268 с.
9. Лебон Г. Психология народов и масс. — СПб.: «Макет», 2005. — 316 с.
10. Майерс Д. Социальная психология. Интенсивный курс. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. — 512 с.
11. Майерс Д. Социальная психология: пер. с англ. — СПб.: «Питер», 2000. — 688 с.
12. Мамардашвили М. Мой опыт нетипичен. — СПб.: Азбука, 2000. — 400 с.
13. Маслоу А. По направлению к психологии бытия. — М.: Эксмо-Пресс, 2002. — 272 с.
14. Монтень М. Об искусстве жить достойно: Философские очерки. — М.: Детская литература, 2003. — 206 с.
15. Московичи С. Век толп: Исторический трактат по психологии масс. — М.: 2006. — 478 с
1. Альтшуллер А.А. Практическая психология для менеджера. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2004. — 384 с. — (Бизнес-класс). [↑](#footnote-ref-1)
2. Альтшуллер А.А. Практическая психология для менеджера. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2004. — 384 с. — (Бизнес-класс). [↑](#footnote-ref-2)
3. Куртиков Н.А. Психология и социология управления. Учебное пособие — М.: Государственный Университет Управления, Книжный мир. 2005. — 268 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Куртиков Н.А. Психология и социология управления. Учебное пособие — М.: Государственный Университет Управления, Книжный мир. 2005. — 268 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Куртиков Н.А. Психология и социология управления. Учебное пособие — М.: Государственный Университет Управления, Книжный мир. 2005. — 268 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Московичи С. Век толп: Исторический трактат по психологии масс. — М.: 2006. — 478 с [↑](#footnote-ref-6)
7. Московичи С. Век толп: Исторический трактат по психологии масс. — М.: 2006. — 478 с [↑](#footnote-ref-7)
8. Московичи С. Век толп: Исторический трактат по психологии масс. — М.: 2006. — 478 с [↑](#footnote-ref-8)
9. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. — Минск: «Хэлтон», 2005. — 399 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. — Минск: «Хэлтон», 2005. — 399 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. — Минск: «Хэлтон», 2005. — 399 с. [↑](#footnote-ref-11)