**ҰЙЫМДАҒЫ МИКРОКЛИМАТ**

Бизнестің табысыты болуы тек стратегияға, жоспарлауға және инвестицияға байланысты емес,ол үшін сол ұйымның ішіндегі микроклимат,адамдардың қарым-қатынасының да маңызы зор.Сонымен қатар,мұқият іріктелген қызметкерлердің болуы да тиімді команда құрудың негізгі бөлігі болып табылады. Егер сіз нарықтың алпауыттарының тәжірибесіне жүгінсеңіз, қарапайым үлгіні көруге болады.Үлкен жетістіктердің артында,өз жұмысының нағыз мамандары тұрады. Ең жарқын идеялар бірлескен күш-жігермен ғана жүзеге асырылды.

«Бірлескен мықты ұйым құру үшін ұйымға керекті негізгі компоненттер:

1. Білікті кадр саясаты.

2. Ұйымдағы қолайлы микроклимат.

3. Команданы ынталандыру және басқарудың жақсы ойластырылған жүйесі.

4. Қызметкерлердің үздіксіз кәсіби дамуы.

5. Құзыретті және танымал көшбасшы болуы.

6. Команда мүшелерінің мақсатқа жету үшін жоспарлаудың және жұмыс кестесінің айқын болуы.» [1]

Осылардың ішіндегі ең маңыздылардың бірі ол – ұйымдағы қолайлы микроклимат.Ұйымдағы микроклимат қызметкерлердің жұмысының нәтижесіне тікелей әсер етеді. Жалпы, ұйым дегеніміз- алға қойылған мақсатқа жету барысында адамдар тобы еңбегінің саналы түрде үйлестірілуі.Ұйым бірнеше адамдардан құралады.Ұйым мүшелері барлығы бірдей,бір деңгейлі адамдар болмайды.Олардың әрқайсысының мінезі,түрі,ойлау қабілеті,білімі,атқаратын қызметінеде байланысты әр түрлі болып келеді.Сол себебті де, ұйым мүшелерінің арасында келіспеушіліктер туып,әрдайым қолайсыз жағдайлар болуы мүмкін.Бұл ұйымның алға қойған мақсатына жету жолында кедергілер туғызады.Жұмыстың дұрыс орындалуына кедергі жасап,жетістікке жетуге қыйыншылықтар туғызады.Ұйымдағы қолайлы микроклимат ондағы дамып келе жатқан өзара қарым-қатынас жүйесі арқылы анықталады. Командадағы түрлер еркін түрде өзгеруі мүмкін, бірақ тұтас әлеуметтік құрылымы тұрақты болып қалады. Егер топтың ішкі қарым-қатынасы қолайлы түрде жасалмаса, мұндай топты «ұжым» деп атауға болмайды. Бұл жай ғана бейресми құрылымы жоқ адамдарға, олардың топқа тиесілі екенін сезінбейтін адамдардың уақытша жиналуы. Сол себебті, көшбасшы ұйымның алдыға қойған мақсаттарына уақытылы жеткісі келсе,жұмыстың жақсы деңгейде орындалғаның қаласа,ең алдымен ұйымның қолайлы микроклиматын құруы керек. Командадағы микроклимат табысқа жетудің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

Ұйымдағы қолайлы микроклимат ондағы дамып келе жатқан өзара қарым-қатынас жүйесі арқылы анықталады. Командадағы түрлер еркін түрде өзгеруі мүмкін, бірақ тұтас әлеуметтік құрылымы тұрақты болып қалады. Егер топтың ішкі қарым-қатынасы өздігінен жасалмаса, мұндай топты «ұжым» деп атауға болмайды. Бұл жай ғана бейресми құрылымы жоқ адамдарға, олардың топқа тиесілі екенін сезінбейтін адамдардың уақытша жиналуы.Әлеуметтік талдау әдістері топтың интегралды түрін анықтауға мүмкіндік береді, сондықтан оның нақты тапсырмаларға, тиімді жұмыс режиміне, коммуникативтік ерекшеліктеріне назар аударады. Бұл ақпараттың басшысы үшін өте маңызды. Оның негізінде ұжымның өзгеріссіз құрамнан кетуі, оны қайта ұйымдастыру, жауапкершілікті қайта бөлу, қызметкерлерді қабылдауы және т.б. сияқты саналы, мақсатты шешім қабылданады.Әлеуметтік талдау ұсынған ең қажетті нәрсе - сіздің командаңыздағы қарым-қатынастардың микроклиматының ұзаққа созылған ұзақ мерзімді мақсаттарды шешу үшін қолайлы немесе жоқ екенін анықтау. Егер қайшылықтар табылса, онда жағдайды түзету үшін қандай да бір шараларды қабылдауға кірісу керек. «Бірлескен топтарды басқару оларға салыстырмалы микроклиматтың төрт негізгі түрін ажырата білу керек. Топта қалыптасқан өзара қарым-қатынастардың таралуына сәйкес, ұжымдар:

* жұмыс топтары,
* ғылыми топтар,
* жылы компаниялар,
* білім беру ұжымдары.»[2]

Әріптестер арасындағы іскерлік қарым-қатынас - бұл бір ұйымда жұмыс істейтін адамдардың және кәсіби біліммен жұмыс істейтін адамдардың шамамен бірдей деңгейде өзара қарым-қатынасын орнату. Бұл байланыс түріне деген қажеттілік бірлескен қызметтің қажеттілігіне байланысты және коммуникациялық серіктестердің қабылдауын, білімі мен түсінігін, ақпарат алмасуды және өзара әрекеттесу стратегиясын әзірлеуді қамтиды. Адамдар арасындағы қарым-қатынас ережелері этикетпен анықталады. Әріптестер арасындағы қарым-қатынас ережелері - ресми этикет, қызметтік қарым-қатынасты жақсартуға бағытталған (нормальдық қарым-қатынас) ережелердің белгілі бір түрі.Қызметкерлер арасындағы қарым-қатынас ережелерін жұмыс ұжымының қолданыстағы корпоративтік мәдениеті анықтайды, ұйымдағы қалаған және қалаусыз мінез-құлықты түсіну.

«Төменде ұйымдағы әріптестер арасындағы қарым-қатынастың стандартты ережелері берілген:

• Симпатия мен антипатияның үстемдік ережесі. Бұл ұйымды оның мүшелерінің қажеттіліктерін қанағаттандыру кепілдігі ретінде дамыту қажеттілігіне негізделген.

• Объективтілік ережесі. Байланыстың өз көзқарастарын таңдай отырып және ондағы кез келген теңсіздікті елемеуге шектеу қойылмауы керек.

• Мәселелер мен проблемаларды талқылау ережесі. Талқыланатын мәселе талқылауға тартылған барлық әріптестер үшін бірдей маңызды. Бұл үшін мәселені түсінудің жалпы деңгейін қамтамасыз ету қажет.

• Шешім қабылдау ережесі. Шешімдер басшылардың жеке шешімдерін талап ететін жағдайларды қоспағанда фактілер мен объективті ақпарат негізінде ұжымдық негізде жасалады.

• Сөйлеу ережелері және мінез-құлық этикасы. Қызметкерлер ұйымдағы және ұйымнан тыс әріптестерінің көңіліне тиетіндей сөз айтып,ренжітпеуі керек.

• Өзара көмек және өзара қолдау ережесі. Әріптестер ұйымдағы жеке байланыстарды нығайтатын және қауіпсіздікті қамтамасыз ететін сенім ұжымының мүшелеріне көмектеседі.

Корпоративтік этикалық кодексті дамыту әріптестер арасында қалыптасқан қарым-қатынас ережелерін біріктіруге ықпал етеді. Соңғы жылдары көптеген компаниялар мұндай құжаттарды жасайды. Этикалық кодекс - ұйымның ішкі мәдениетін дамытудың жоғары деңгейі, онда барлық қызметкерлердің байланыс ережелері қабылданады және олар қолдау көрсетеді және құжат түрінде бекітіледі. Бұл құжат нормативтік бөліктен басқа, оның мінез-құлық тәртібіне, сондай-ақ идеологиялық бөлігіне ие. Идеологиялық бөлігі, әдетте, миссияның мақсаты, ұйымның мақсаттары мен құндылықтарын қамтиды.»[3]

Командадағы микроклимат қызметкерлердің жұмысының нәтижесіне тікелей әсер етеді. Ұйым көп адамнан немесе аз адамнан тұрсада, олардың барлығы жасты немесе әртүрлі жастағылар болса да, ерлер көпшілігінде немесе әйелдер болса да - қақтығыстардан, түсінбеушіліктерден аулақ болу қиын болады. Егер командадағы жалпы атмосфера,қарым-қатынас жайсыз болса жұмыс істеуге де қйын болады. Бірақ егер компаниядағы микроклимат оң және қолайлы болса, онда барлық келіспеушіліктер жанжалды жағдай емес, қалыпты жұмыс процесі ретінде қабылданады.

Командадағы психологиялық микроклиматтың жақсаруы жүйелі, ұзақ мерзімді және күрделі процесс болғанымен, командалық атмосферада жақсы өзгерістерге мүмкіндік беретін бірнеше қарапайым және бір қарағанда тез орындалатын әдістер бар.

**1)Байланыс процесін орнату.** Командадағы проблемалардың көпшілігі осы себептен туындайды,себебі адамдар бір-біріне өз ұстанымын / шешімін / әрекетін түсіндіргісі келмейді. Көптеген проблемалар ортақ мақсатты түсінудің жетіспеушілігінен туындайды. Осылайша, сіздің қызметкерлеріңізге неғұрлым кері байланыс берсеңіз және команданың мүшелері арасындағы қарым-қатынас арналарын жақсырақ орнатсаңыз, соғұрлым аз мәлімдемелер мен түсініспеушіліктер пайда болады. Тиісінше, команданың қарым-қатынасы неғұрлым ашық және оңай болады.

**2)Жұмыс уақында арасында болсын көңіл күйді көтеру үшін әзілді қатар ала жүріңіз.**Себебі,бақытты және көңілді команда - нәтижелі команда. Бірақ команда сәтсіздікке ұшыраған жағдайларда не істеуге болады? Бұл жағдайда қателеспейтін адам жоқ екенін, барлық адамдарда жеңіліс болатынын білуін керек. Әрбір адам кем дегенде бір рет сәтсіз өнім шығарған /сәтсіз жоба көрсеткен / дұрыс шешім қабылдамады. Бірақ қателіктерден үйреніңіз. Егер сіз дұрыс шешім қабылдамаған қызметкерге, айғайлап ұрысудың орнына көңілді қарсы алып қателіктерін түзеуге көмектессеңіз, онда ол ызаланудың орнына, ол проблемадан шығудың жолын іздейді.

**3)Жақсы нәтижелерге ұмтылыңыз**. Қателіктерден қорыққандықтан және жоспарланған «жақсы» индикаторларға қол жеткізуге назар аударып, «жаман» нәтижелерден аулақ жүргендіктен, қызметкерлер өздерінің шығармашылық қабілеттерін, бастамашылығын, сенімін жоғалтады. Біз қол жеткізген оң нәтижелерге көбірек назар аударсақ, қызметкерлердің көбісі соңғы өнімге / жобаға / компанияға шынайы сенеді. Әрбір жұмыс үрдісінде неғұрлым оң нәтиже берсе, топ мүшелерінің бір-бірінің сәтсіздікке ұшырауы немесе қателігі көңіл аудармауға тырысады.

**4)Шығармашылық атмосфераны қалыптастырыңыз.** Егер бұл сіздің қызметкерлеріңіздің жұмысы жеткілікті түрде монотонды және біртекті болса, бұл мәселе өте маңызды. Байқауды ұйымдастырыңыз, команданы құруға арналған іс-шараларды өткізіңіз, кеңседен тыс жерлерден тыс мерекелерді өткізіңіз. Кафедралар мен командалар арасындағы жарыстарға қатысып, идеяларды жігерлендіріңіз.

**5)Икемді кестені орнатыңыз.** Бұл дегеніміз, барлық қызметкерлерді үйге жіберіп, кеңсеге тек ерік-жігерін салуға мүмкіндік беру керек дегенді білдірмейді. Бірақ бұл аптасына немесе айына кем дегенде бір күн пайдалы болады, қызметкерлер бір-бірінен демалып, кеңседен тыс жұмыс істей алады. Бұл топтағы микроклиматты жақсартуға ғана емес, әр қызметкердің өнімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Топта микроклимат туралы сөйлесудің екі бастаушы пункті бар - бұл команданың бастапқы қалыптасуы және қазірдің өзінде бар мәселе. Және осы екі ұстанымда, топтағы микроклиматқа қатысты іс-әрекеттер әр түрлі болуы мүмкін. Команданы қалыптастыру кезінде төмендегілерге назар аудару керек:

1)Топтық мақсаттарды орнату. Бүкіл компанияның қай жерде қозғалатындығын көрсету ғана емес, әр қызметкерді қозғалыста көрсету және бұл қозғалыс ортақ мақсатқа жетуге қалай көмектесетінін көрсету маңызды. Сондай-ақ,күлкілі,қызықты немесе жұмыс мақсаттарына ғана қатысы жоқ жарыстарды,ойындарды орнату да пайдалы. Бұл нені білдіреді? Мысалы, күнделікті бір жұмысшыны таңдаңыз, ол күлкілі оқиға туралы айтып береді және өзінің тапқырлығымен,жылдамдығымен көзге көрінуі керек.Содан кейін «жеңімпазға» кішігірім сыйлықты ұсынуға болады. Осындай мақсаттарға жету команда мүшелеріне қызметкер емес, жеке тұлға туралы бір-бірімен жақсы танысуға көмектеседі.

2)Өзара оқыту. Корпоративтік тренинг шеберлік сабағын өткізуге сырттан келген жаттықтырушыны шақырту керек дегенді білдірмейді. Сіздердің командаларыңызда өз білімдерін және дағдыларын команданың басқа мүшелеріне беруге және алуға қабілетті адамдар болады. Бұл командаға бір-бірімен танысуға, бір-бірінің күшті екенін білуге және жаңа нәрсені үйренуге көмектеседі.

3)Танысу. Жиі бүкіл ұжымның мүшелері өздері жасаған жұмыстарының көпшілікке танылуына негізделгендіктен, команданың жалпы көңіл-күйі айтарлықтай өсуі мүмкін.

Егер бұрыннан бар командада микроклиматпен проблемалар туындаса, мына әрекеттерді қолдануға болады:

* Оптимизмге мысал болыңыз. Олардың айтуынша, көшбасшы дегеніміз де, команда мүшелеріде қызметкерлерге әрдайым қолдау көрсетіп,мотивация беріп отыруы керек.
* Жиі алғыс білдіру. Жасалған жұмыс үшін алғыс айтуды ұмытпаңыз. Тіпті нәтиже сізді қанағаттандырмасада. Ықыластың сөздері қызметкерлерге тек қанағаттану сезімін ғана емес, сондай-ақ жауапкершілік сезімін жоғарылатуға көмектеседі.
* Қызметкерлеріңізден сұрауды ұмытпаңыз. Қызметкерлерге ұнайтын нәрселерді үнемі тексеріп көріңіз, олар жұмыс процессін қандай жағынан жақсартқысы келеді, қандай қиындықтарға тап болады. Және бұл мәселелерді шешуге тырысыңыз.
* Сценарийлерді және «ойын ережелерін» өзгертіңіз. Табиғаттағы жұмыс күндерін ұйымдастыру. Немесе еріктілік күндері. Немесе сіздің қызметкерлеріңіздің қарапайым бас қосылулары. Ұжымның мүшелері «қалыпты» шегінен асып кетуге мәжбүр болатын жағдайларды жасаңыз. Мұндай «соққылар» көбінесе команданы жинап қана қоймай, жасырын проблемаларды анықтауға мүмкіндік береді.
* Қызметкерлерге өздерінің жұмысын неге орындайтыны туралы ескертіңіз. Егер сіздің командаңыз тек ақшаны алу үшін ғана жұмыс істейтіндерден құралған болса, онда бұл тармақ сізге арналмаған. Егер сіздің қызметкерлеріңіздің көбісі ақы алудан басқа кез-келген мақсатқа ұмтылса, онда олардың жұмысын неге атқаратындарын еске түсірмеңіз. Жұмыс істеу - бұл біреу үшін - адамға немесе елге көмектесу тәсілі. Ал біреу жұмыс істейді, себебі бұл оған ең қызықты сабақ.

Қызметкерлерді таңдауда негізгі ескертуді ұмытпаңыз.Қызметкерлер құрамын зиянды атмосфераны құруға бейім адамдарға қабылдамаңыз.Бұл адамдар кімдер?

Біріншіден, танылмаған генийлер - дәлелдеуге тырысатын жеке адамдар олардың айналасындағы адамдар тек өз көзқарастарына адал болып, басқаларды тыңдауды білмейді, ымыраға келіп, олармен келіспейтін міндеттерді орындайды.

Екіншіден, жалқау адамдар өзін-өзі ұйымдастыру, машықтану,мотивация. Мұндай жұмыстың сапасын бақылауға және оларды жұмысқа алу үшін өте көп уақытты қажет етеді.

Үшіншіден, алдамшы және өз ісіне сенімсіз адамдарды. Мұндай адамдар үнемі қателіктер жібергендерді іздейді және қойылған міндеттерді шешпейді.

Жоғарыда көрсетілген қағидаттарды ұстанатын болсаңыз, сіздің қызметкерлеріңіз мінсіз болады.

Командадағы микроклимат табысқа жетудің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.Үздік жұмыс атмосферасы бір миссия біріктіретін командаларда болады. Миссияда осы ұйымның не үшін құрылғандығы ,бар екендігі мен оның басқа да ұйымдардан негізгі айырмашылықтары мен ұқсастықтары көрсетіледі.Бұл терминнің шыққанына көп уақыт болмаған. Дегенмен, бұрынғы көрнекті кәсіпкерлердің аз уақытта жеткен жетістігі, сөзсіз оның дұрыс таңдауымен байланысты. Мысалы, Генри Форд, автомобиль компаниясының негізін қалаушы. Ал басқалары қымбат премиум-көліктерді нарыққа жеткізген кезде, ол өз компаниясының миссиясын адамдарға жеке және қоғамдық көлікпен беру туралы миссиясын жариялады.Егер сізде шығармашылық, шабыттандырушы және біріктіретін миссия бар болса, ол жұмысқа үйлесімді топты қалыптастыру үшін және кеңседегі қолайлы жағдай болуы мүмкін.Сондай-ақ, команданың жұмысында сәттілік пен келісімділік үшін қызметкерлердің арасындағы қарым-қатынас,ұйымдағы микроклипат жағымды қалыптасуы керек..Қызметкерлердің жоғары айналымы бар ұжымдар желдің үнемі өзгеретін бағыты сияқты, тұрақсыз, күтпеген, жиі жоспарланбаған шекараға барудың орнына, келіспеушіліктер мен міндеттерді бұзады. Тұрақты, үйлесімді команда әріптестер мен менеджерлерден қолдау және сенімділік сезімін береді. Осындай ортада команда мүшелері өздерін сенімді сезінеді, стрессіз жұмыс істейді және ақыр соңында жоғары нәтиже көрсетеді.

Кез келген кәсіпорынның жұмысының негізгі көрсеткіштерінің бірі көшбасшылық ұстаным, тиімділік, микроклимат болып табылады. Кәсіпорындағы қолайлы микроклиматты қалыптастыруға ықпал ететін көшбасшы. Сондықтан, менеджерлер үшін ұйым мүшелерінің арасындағы қолайлы қарым-қатынасты орнатуға ықпал ететін қасиеттерді білу өте маңызды. Кәсіпорындағы психологиялық климаттың дамуына ықпал ететін көшбасшы болып табылатыны жалпы қабылданған. Кәсіпорындағы көшбасшылықтың әлсіреуі немесе болмауы. Кәсіпкерді зиянды психологиялық ахуалмен басқарған кезде лидердің позициясы әр түрлі болуы мүмкін, бірақ олар шамамен бірдей. Барлық лауазымдар бағынысты топты әлсіретіп, олардың қызметінің тиімділігін төмендетеді. Осындай көшбасшылықтың екі позициясы бар: суперфункционалды жағдай; кері байланыс күйі.

1. Суперфункциялау ұстанымы. Бұл лауазымдағы көшбасшы өз бағынушылары үшін өз жауапкершілігін сезіну және басқа адамдарға қамқорлық сезімін түсінуге тырысады. Бұл ретте ол тыңдаудың орнына көп сөйлейді. Ол өзгелер үшін не істей алатындығын көрсетеді. Ол өзгелерге мақсаттар қоймайды. Бұл көшбасшылық ұстанымы көшбасшыны эмоционалдық шаршаудың жинақталуына, стресс факторларының пайда болуына алып келеді. Бұл стилі бар қызметкерлерге шындыққа бейімделе бастайды, шешімдерден, пассивтерден, бағынбаудан және жасырын саботаждан аулақ болады.

2. Бұл лауазымдағы көшбасшы қажетсіз басқа адамдардың істеріне салынады. Ол басқа адамдарға не істеу керек екенін ғана емес, сонымен қатар олар қалай ойлануға, сезінуге және әрекет етуге болатынын айтуға кіріседі. Ол үнемі өзінің бағынатындарын құтқаруға тырысады, сонымен бірге оның қажетсіздігі мен маңыздылығын сезеді. Бұл бағытта бағыныштылар өздерінің мінез-құлық стилін және көшбасшының қатысуымен өз пікірлерін толықтай тастайды. Кәсіпорында шиеленісу, жүйке күйі басталады, өйткені бастықтың эмоцияларын және әрекеттерін бағындырушылар іс жүзінде қайталауы мүмкін.

Көшбасшының ұйымдағы микроклиматқа әсері бірнеше бағыттар арқылы жүреді:

1. Сыртқы орта. Қызметкерлер арасындағы қарым-қатынас,жұмыстан тыс бас қосуларды ұйымдастыру,қызметкерлер арасындағы іскерлік байланысты көбейту т.б

2. Жұмысшылар арасындағы қарым-қатынас. Бірде-бір қызметкердің оқшауланып қалмауын қадағалау, топпен бірігіп жасайтын жұмыстаға ат салысуын қамтамасыз ету,өзінің даралығын жоғалтпай әріптестерімен араласа алуына қолайлы жағдай жасау.

3. Қақтығыстарды шешу. Көзқарастардың интеграциясы (жанжал кезінде топтық шеру).Келіспеушіліктерді,қайшылықтарды дер кезінде шешу.

Осылайша, барлық салаларда көшбасшының міндеті - ішкі ұжымдық байланысты,қарым-қатынастарды орнату

Лидер өзінің қарамағындағыларды белгілі бір ереженің арқасында бір қалыпты тәртәппен ұстай білуі қажет, яғни, ұйымдағы микроклиматты қалыптастыра білуі керек.

**Қорытынды**

Бiз лидерлерге қызығып қараймыз, олардың табанды, сенімді адам болуын қалаймыз. Біз істің сенімді адамның қолында болғанына нанымды болуымыз керек. Кішкене кітапханада лидердің қызмет билігі әлсіз. Үлкен кітапханада лидердің қызмет билігі едәуір белгілі, бағыныштыларымен қатынасы үздіксіз жетілуде. Әр басшы лидер болуға ұмтылу керек. Көшбасшы-жетекшіні айналасындағылар сайлайды және оны мойындайды. Әдетте лидер деп сол адамды есептейді, егер қаңдай да бip мәселеге шешім қабылдағанға лидердің жоғары дәрежедегі ықпалын көпшіліктің мойындауы.

«Көшбасшының міндеттері:

* ұжымның эталонға жақын тәртібін (тілектестік, жауапкершілік, өзара нәтижелі еңбек) және ұжымның келеңсіз тәртіп түрлерін орнатады және қолдайды (мысалы, агрессиялық, бөлектену, тартысу).
* топтың әр мүшесіне баға бере отырып, бұйрықмен емес, сөзбен немесе дене қимылымен топтың әр мүшесін ұжымның эталондық тәртібін қабылдауға мәжбүр етеді.
* Ұйымдағы қолайлы микроклимат.
* Команданы ынталандыру және басқарудың жақсы ойластырылған жүйесі.»[3]

Командадағы микроклимат табысқа жетудің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Бұл терминнің шыққанына көп уақыт болмаған. Дегенмен, бұрынғы көрнекті кәсіпкерлердің аз уақытта жеткен жетістігі, сөзсіз оның дұрыс таңдауымен байланысты. Командадағы микроклимат қызметкерлердің жұмысының нәтижесіне тікелей әсер етеді. Ұйым көп адамнан немесе аз адамнан тұрсада, олардың барлығы жасты немесе әртүрлі жастағылар болса да, ерлер көпшілігінде немесе әйелдер болса да - қақтығыстардан, түсінбеушіліктерден аулақ болу қиын болады. Егер командадағы жалпы атмосфера,қарым-қатынас жайсыз болса жұмыс істеуге де қйын болады. Бірақ егер компаниядағы микроклимат оң және қолайлы болса, онда барлық келіспеушіліктер жанжалды жағдай емес, қалыпты жұмыс процесі ретінде қабылданады.

**Қолданылған әдебиеттер**

1.<http://kirulanov.com/kak-sozdat-komandu-obrechennuyu-na-uspex>

2.<http://bookap.info/socionica/gulenco2/gl44.shtm>

3. Правила общения между коллегами <http://dostignu.ru/59-pravila-obshheniya-mezhdu-kollegami.htm>

4.Менеджмент. К. Бердалиев. Алматы 2014ж.˗27,29б.

5.Сәрсеке М. Шекара //Егемен Қазақстан. –2013, 28 мамыр. – 9 б.

6.И. Молчанов. Основы лидерства, 2004.

7.Жакенова Б.Қ. Менджмент негiздерi: Оқулық / Жакенова Б.Қ., Тәмпiшева Қ. Б., Мақсатова Л. М.– Астана: фолиант, 2010. - 260 бет.

8.Психология личности и образ жизни. - М: Наука, 1987. – 219 с.

9. Көшбасшы сипаттамасы <https://lektsii.org/13-79709.html>109.Ұйымды басқару <https://baribar.kz/student/17217/uyymdaghy-basshylyq-zhane-koeshbasshylyq/>

11.Влияние лидера на психологический климат предприятия <https://studopedia.ru/12_66946_vliyanie-lidera-na-psihologicheskiy-klimat-predpriyatiya.htm>

Құрастырушы: Аханова А.