

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность.** Основой любой организации ее главным богатством являются люди. Работники играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, с другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом организаций для реализации собственных целей. Группа, трудовой коллектив являются основными ячейками, которые объединяют всех работников организации для достижения определенной цели.

Большинство задач, встающих перед людьми, требуют коллективных усилий. Совместно несколько человек могут достичь результатов, которых даже ценой невероятного напряжения сил никогда бы не смог достичь человек в одиночку. Однако, каждый человек имеет свои психологические, личностные особенности, которые обуславливают принятие или непринятие других членов коллектива. В связи с этим возникает задача учета психологических факторов при формировании коллектива.

**Цель работы** - изучение психологических факторов взаимоотношений в коллективе на примере ООО «Дилен».

**Задачи** поставлены в соответствии с целью:

- 1) исследовать трудовой коллектив как социальную группу;
- 2) рассмотреть психологические аспекты формирования взаимоотношений в коллективе;
- 3) исследовать взаимоотношения в трудовом коллективе ООО «Дилен»;
- 4) исследовать взаимоотношения руководителя и подчиненных в ООО «Дилен»;
- 6) разработать рекомендации по оптимизации взаимоотношений в исследуемом трудовом коллективе.

**Объектом исследования** является ООО «Дилен».

**Предметом** исследования является влияние психологических факторов на взаимоотношения в коллективе.

**Информационной базой** при написании работы послужили внутренние и отчетные документы предприятия, результаты анкетирования, а так же специальная учебная литература. Основными способами отражения информации являются табличные методы.

## **Глава 1. Влияние психологических факторов на взаимоотношения в коллективе**

### **1.1. Понятие и сущность трудового коллектива как социальной группы**

Коллектив — это социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающих на одном предприятии или в одной организации[1].

В теории управления принято делить группы на формальные и неформальные. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Существуют различные типы формальных групп[2].

1. Группа руководителя («команда»), состоящая из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей.
2. Функциональное подразделение, объединяющее руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы).
3. Производственное подразделение, включающее руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок).
4. Совет (комитет, правление) — это группа внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшего органа руководства учредителями организации[3].

В управлении коллективом очень важно правильно сформировать рабочие группы и в зависимости от ситуации и решаемых задач применять эффективные способы воздействия на группы. Рассмотрим основные виды групп в зависимости от уровня их работоспособности и достижения конечных результатов.

1. Группа «Х» — неспособная и нежелающая работать. Состав группы обычно различен по возрасту, полу и национальности, состоит из малоквалифицированных работников с «совковой» психологией и четко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу. Иногда это может быть интеллектуальная группа, рассматривающая работу как клуб, где можно проводить время в приятном обществе и заниматься компьютерными играми, беседами, чтением литературы. Эффективность и результативность группы весьма низкие[4].
2. Группа «У» — частично способная и частично желающая работать. Как правило, это группы, созданные без учета половозрастной и профессиональной структуры, с разделением формальных и неформальных лидеров в микрогруппах, с большим удельным весом людей, не имеющих необходимого уровня знаний и умений для выполнения поставленных задач. В них уже имеется достаточное число трудолюбивых и исполнительных работников, но отсутствуют четко поставленные задачи и ресурсное обеспечение, доминирует уравниловка в оплате труда передовых и отсталых работников. В коллективе могут часто возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микрогруппами и личностями[5].
3. Группа «Z» — полностью способная и желающая работать. Имеет высокий уровень квалификации и относительно однородный состав по возрасту, образованию, интересам и мотивации. Таким образом, внутренние противоречия легко преодолеваются, и психологический климат в коллективе очень хороший. Как правило, группа «Z» состоит из передовых работников, мотивированных самоутверждением и высоким уровнем морального поощрения[6].

Взаимосвязь способов воздействия и работоспособность различных групп показаны на рис. 1.

Минимальная

Максимальная

Децентрализация  
функций

Централизация

Передача полномочий

Участие в принятии  
решений

Распределение  
функций

Частичная передача  
функций

Вознаграждение и  
наказание

Централизация  
функций

Директивный стиль

Преимущественно  
наказание

Максимальная

Группа «Z» - полностью способная  
и желающая работать

Группа «У» - частично способная и  
частично желающая работать

Группа «Х» - неспособная и  
нежелающая работать

Работоспособность  
группы

Минимальная

### **Рисунок 1 - Взаимосвязь способов воздействия и работоспособности разных групп[7]**

Неформальные группы — это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Многочисленные социологические и психологические исследования позволили выделить важнейшие признаки вступления людей в неформальные группы.

Принадлежность отражает удовлетворение потребности любого мотивированного человека в определенной социальной группе, для того чтобы люди могли поддерживать социальные контакты в общении, беседе, симпатиях[8].

Помощь. Формальная структура ограничивает возможности сотрудника в получении помощи ввиду занятости руководителя, боязни сотрудника оказаться несостоятельным, возможной критики со стороны старших[9]. Поэтому люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, к опытным сотрудникам. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж, а получающий — конкретную инструкцию к действию или совет по норме поведения, рекомендуемой одежде.

Защита - это одна из древнейших потребностей человека, побуждавшая людей объединяться в группы. В настоящее время потребность в защите от физической опасности снижается, но увеличивается необходимость социальной защиты в связи с развитием рыночной экономики, конкуренции и ростом безработицы[10].

Общение. С одной стороны, в формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, поскольку руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает работника обращаться к неформальным источникам информации (слухи, сплетни). С другой — существует естественная потребность в доброжелательном человеческом общении с коллегами, обмене информацией, консультациях и советах, что способствует активному вступлению членов разных формальных групп в неформальные коммуникации[11].

Симпатия. Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов, и прежде всего личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им; тех, кто имеет одну с ними расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь[12].

Эффективность работы неформальной группы зависит от следующих факторов:

- размера группы. Численность неформальной группы — один из важных факторов эффективности. Многочисленные исследования показали, что оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3 до 12 чел.;
- состава членов[13]. Имеет немаловажное значение для эффективности работы группы и может быть рассмотрен с точки зрения пола, возраста, профессии, личностных качеств и интеллектуального уровня членов группы;

- распределения ролей. Важным моментом в работе неформальной группы является рациональное распределение ролей между членами команды;
- психологического климата[14]. В значительной степени он определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем;
- сплоченности. Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы друг с другом;
- единомыслия. Это тенденция подавления лидером индивидуальных взглядов членов группы для утверждения личного мнения, видения перспективы, быстрого принятия решения. Поэтому задача лидера заключается в поддержании коллективного принятия решений, свободы дискуссий и поощрении оппонентов, предлагающих оригинальные варианты и пути действий;
- сопротивления переменам. Люди по своей природе консервативны и предпочитают «не менять резко курс корабля». Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей[15].

## **1.2. Формирование взаимоотношений в коллективе**

Межличностные отношения - система установок, ожиданий, стереотипов, ориентации, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга. Это субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения[16].

Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений: их важнейшая специфическая черта — эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, возникающих у людей по отношению друг к другу[17].

Поведенческий компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях. В случае если один из партнеров нравится другому, поведение будет доброжелательным, направленным на оказание помощи и продуктивное сотрудничество. Если же объект не симпатичен, то интерактивная сторона общения будет затруднена. Между этими поведенческими полюсами имеется большое количество форм интеракции, реализация которых обусловлена социокультурными нормами групп[18].

У членов малой группы поиск контактов связан с потребностью в общении, но потребность в общении является мотивом возникновения самых простых межличностных отношений - приятельских. Приятельские отношения, ни к чему не обязывают, могут возникать при кратковременном общении и сохраняться достаточно долго, не переходя на более высокий уровень.

Возникновение и развитие товарищеских отношений определяется мотивами сотрудничества при выполнении совместной деятельности, то есть люди не только общаются друг с другом, но и занимаются каким-то совместным делом. Эти отношения могут достигать высшего уровня своего развития и переходить в дружеские. При этом потребность в общении и потребность в сотрудничестве вырастают в потребность быть вместе реально или мысленно[19].

Психологические исследования показали, что сходство представлений людей, личностных ценностей, интересов играет большую роль, особенно на первых парах взаимодействия[20].

Одним из механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку является аттракция. Аттракция — это и процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, и продукт этого процесса, то есть качество отношения[21].

Под аттракцией понимают процесс предпочтения одних людей другими, взаимную притяжения между людьми, взаимной симпатии. Аттракция обусловлена внешними факторами (степенью выраженности у человека потребности в аффилиации, эмоциональным состоянием партнеров по общению, пространственной близостью места проживания или работы) и внутренними, собственно межличностными детерминантами (физической привлекательностью, демонстрируемым стилем поведения, фактором сходства между партнерами, выражением личную отношения к партнеру в процессе общения).

Аттракция может существовать только на уровне индивидуально-избирательных межличностных отношений, характеризующихся взаимной привязанностью субъектов. Причинами таких привязанностей могут являться общие интересы, взгляды, ценностные ориентации, привлекательные внешний облик и черты характера, способы поведения.

Понятие «аттракция» тесно связано с межличностной привлекательностью. Одни исследователи рассматривают аттракцию как процесс и одновременно результат привлекательности одного человека для другого; выделяют в ней уровни (симпатия, дружба, любовь) и связывают ее с перцептивной стороной общения. Другие полагают, что аттракция - это своеобразная социальная установка, в которой преобладает позитивный эмоциональный компонент[22].

Межличностная привлекательность - это сложное психологическое свойство личности, которое «притягивает к себе» партнера по общению и непроизвольно вызывает у него чувство симпатии. Обаяние личности позволяет ей располагать к себе людей[23].

Привлекательность человека зависит от его физического и социального облика, способности к сопереживанию. Межличностная привлекательность способствует развитию интерперсональных связей, вызывает у партнера когнитивный, эмоциональный и поведенческий отклик.

В ходе межличностного восприятия (перцепции) осуществляется эмоциональная оценка другого, попытка понять причины его поступков и прогнозировать его поведение, построение собственной стратегии поведения. Выделяют четыре основных функции межличностной перцепции: познание себя, познание партнера по общению, организация совместной деятельности, установление эмоциональных отношений[24].

Таким образом, на взаимоотношения между людьми оказывают ряд различных факторов: сходство представлений людей, личностных ценностей, эмоциональный фон, межличностная привлекательность. От того, как люди отражают и интерпретируют облик и поведение и оценивают возможности друг друга, во многом зависят характер их взаимодействия и результаты, к которым они приходят в совместной деятельности[25].

## **Выводы по главе 1.**



Коллектив — это социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающих на одном предприятии или в одной организации. Группы делят на формальные и неформальные. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия.

В управлении коллективом очень важно правильно сформировать рабочие группы и в зависимости от ситуации и решаемых задач применять эффективные способы воздействия на группы.

Межличностные отношения – это система установок, ожиданий, стереотипов, ориентации, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга. Межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы.

Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, возникающих у людей по отношению друг к другу. Поведенческий компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях.

На взаимоотношения между людьми оказывают ряд различных факторов: сходство представлений людей, личностных ценностей, эмоциональный фон, межличностная привлекательность. От того, как люди отражают и интерпретируют облик и поведение и оценивают возможности друг друга, во многом зависят характер их взаимодействия и результаты, к которым они приходят в совместной деятельности.

## **Глава 2. Исследование взаимоотношений в коллективе на примере ООО «Дилен»**

### **2.1. Исследование взаимоотношений в трудовом коллективе**

Для изучения группового поведения работников ООО «Дилен» было использовано анкетирования на основе методики, предложенной в работе Крыловой А. А. и Маничевой С. А. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится - не нравится», «приятный – неприятный». При измерении поведенческого компонента используется критерий «желание – нежелание работать в данном коллективе», «желание – нежелание общаться с членами подразделений в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов подразделений».

Особенности сложившихся в коллективе эмоциональных отношений, выявленные в результате анкетирования представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Анализ эмоциональных межличностных отношений**

**в коллективе**[\[26\]](#)

Содержание вопроса анкеты	Оценка				
	Нет	Скорее нет, чем да	Не знаю	Скорее да, чем нет	Да, конечно
Большинство членов Вашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	8,5	18,9	1,5	65,5	5,6
Нравится ли Вам Ваш коллектив	7,5	22,5	2,1	58,7	9,2
Атмосферу в Вашем коллективе можно назвать товарищеской	9,6	33,8	4,5	43,3	8,8

Анализ полученных данных позволяет заключить, что большинство членов коллектива удовлетворены эмоциональными отношениями в коллективе, 67,9 % членам работникам коллектив нравится, 52,1 % всех опрошенных считают, что в их коллективе преобладает атмосфера взаимопонимания и взаимоуважения. Вместе с тем, 30-ти процентам опрошенных не нравится коллектив, в котором они работают, при этом 43,4 % считают, что атмосфера, царящая в коллективе, характеризуется как нездоровая и нетоварищеская. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о достаточно противоречивых оценках работников эмоционального климата в своем трудовом коллективе.

Оценки поведенческого компонента сложившихся отношений в коллективе, полученные в результате обработки анкет представлены в таблице 2.

## Таблица 2

### Оценка поведенческого компонента отношений в трудовом коллективе [\[27\]](#)

Содержание вопроса анкеты	Оценка				
	Скорее Нет нет, чем да	Не знаю	Скорее да, чем нет	Да, конечно	
Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?	3,5 7,5	4,1	55,7	29,2	
Хотели бы Вы провести отпуск вместе с членами своего коллектива?	23,9 31,9	8,9	23,2	12,1	
Если бы Вы вышли на пенсию, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?	3,5 6,7	3,2	45,9	40,7	

Анализ результатов исследования поведенческого компонента межличностных отношений в коллективе позволяет заключить, что сложившиеся отношения в коллективе таковы, что большинство коллег охотно общаются между собой не только в производственной обстановке, но и вне ее (более 50 % опрошенных). Межличностные связи между членами коллектива достаточно устойчивы и являются сложившимися, что проявляется в желании поддерживать отношения и после прекращения трудовой деятельности (положительную оценку дали 86,6 % опрошенных).

Оценки когнитивной компоненты сложившихся отношений в коллективе, полученные в результате обработки анкет представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Оценки когнитивной компоненты отношений в трудовом коллективе**[\[28\]](#)

Содержание вопроса анкеты	Оценка				
	Скорее Нет нет, чем да	Не знаю	Скорее да, чем нет	Да, конечно	
Считаете ли Вы, что могли бы дать достаточно полную характеристику:					
Деловых качеств большинства членов коллектива?	8,5	7,5	2,1	51,7	30,2
Личных качеств большинства членов коллектива?	7,3	6,8	1,8	55,2	28,9
Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?	13,9	8,9	8,9	46,2	22,1

Анализ результатов исследования когнитивной компоненты межличностных отношений в коллективе позволяет заключить, что большинство коллег достаточно хорошо знают друг друга – могут дать характеристику как деловых (81,9 % опрошенных), так и личностных качеств (84,1 %).

Для целостной характеристики каждого компонента, полученные сочетания, обобщены следующим образом:

- положительная оценка (положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два – положительные);
- отрицательная оценка (отрицательные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два – отрицательные);
- неопределенная, противоречивая оценка (на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответ на два вопроса неопределенный, один ответ – неопределенный, а два других имеют противоположные оценки).

Результаты обобщения индивидуальных оценок отдельных компонентов отношения представлены в таблице 4.

#### Таблица 4

#### Результаты обобщения индивидуальных оценок отдельных компонентов отношения [\[29\]](#)

Характер оценки	Процент ответов в общей выборке		
	Эмоциональный компонент	Поведенческий компонент	Когнитивный компонент
Положительная	63,7	68,8	78,1
Отрицательная	33,6	25,8	17,6
Неопределенная	2,7	5,4	4,3

Оценку компонента проводим с использованием формулы:

$$O = O (+) - O (-), (1)$$

где  $O (+)$  - процент положительных ответов,

$O (-)$  - процент отрицательных ответов.

Для эмоционального компонента:  $Oэ = 63,7 - 33,6 = 30,1 > 0$ .

Для поведенческого компонента:  $Oп = 68,8 - 25,8 = 43,0 > 0$ .

Для когнитивного компонента:  $Oк = 78,1 - 17,6 = 60,5 > 0$ .

Таким образом, с учетом знака каждого компонента, рассматриваемые отношения можно считать полностью положительными, а психологический климат в коллективе может трактоваться как весьма благоприятный.

Вместе с тем, следует отметить, что достаточно высокий процент опрошенных (около 40 % при оценке эмоционального компонента и около 10 % при оценке поведенческого компонента) не удовлетворен психологической атмосферой в своем трудовом коллективе.

## **2.2. Исследование взаимоотношений руководителя и подчиненных**

В качестве инструментария исследования была использована тестовая методика «Руководитель глазами подчиненных» Я. В. Подоляко. С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

- 1) компетентность руководителя (вопросы 1,4, 7, 10, 13, 16, 19);
- 2) эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);
- 3) требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Сгруппированные и обработанные данные опроса представлены в таблице 5.

### **Таблица 5**

## Результаты оценки взаимоотношений руководителя

и подчиненных[30]

№ вопроса	Содержание вопроса	Процент ответов в общей выборке, %	
		«Да»	«Нет»
1	2	3	4
Оценка компетентности мастера, его профессионального руководителя			
1	Руководитель – отличный специалист	65,0	35,0
4	Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям	30,0	70,0
7	Руководитель умело организует мою деятельность	30,0	70,0
10	Руководитель всегда умеет дать разумный совет	55,0	45,0
13	Руководитель всегда инициативен и находчив	55,0	45,0
16	Руководитель знает мои способности	30,0	70,0
19	Руководитель зря не накажет	30,0	70,0

Оценка эмоциональности руководителя, его умения проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность

2	У меня хорошие взаимоотношения с руководителем	55,0	45,0
5	Руководитель – чуткий человек	30,0	70,0
8	Я вполне доволен руководителем	30,0	70,0
11	Я полностью доверяю руководителю	30,0	70,0
14	Работать с руководителем – одно удовольствие	30,0	70,0
17	Руководитель всегда понимает мое настроение	30,0	70,0
20	Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами	30,0	70,0

Оценка требовательности и справедливости руководителя, его умения взаимодействовать с подчиненными

3	Руководитель – справедливый человек	45,0	55,0
---	-------------------------------------	------	------

### Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
6	Слово руководителя для меня – закон	55,0	45,0
9	Руководитель достаточно требователен ко мне	70,0	30,0



12 Оценка руководителя для меня очень важна	55,0 45,0
15 Руководитель уделяет мне много внимания	45,0 55,0
18 Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет	45,0 55,0

Как видно из приведенных в таблице 5 данных, большая часть опрошенных высоко оценивают профессиональные качества руководителя: 65 % считают его отличным специалистом, 55 % опрошенных считают, что руководитель может дать разумный совет. Однако при этом, работники считают, что руководитель не может в полной мере поделиться своими знаниями и умениями с подчиненными ему работниками (лишь 30 % опрошенных считают, что руководитель умело обучает профессиональным обязанностям; таков же процент опрошенных, считающих, что руководитель умело организует работу коллектива. 70 % опрошенных сомневаются, что руководитель достаточно хорошо знает их профессиональные способности и возможности, а соответственно и сомневаются в объективной оценке руководителем результатов их трудовой деятельности.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективность руководителя складывается не столько из его способности самостоятельно выполнять работу, сколько из способности управлять деятельностью подчиненных. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что профессиональные способности руководителя как менеджера являются недостаточно высокими.

Оценка руководителя с точки зрения его эмоциональных качеств показало, что большая часть работников считают отношения с данным руководителем хорошими. Однако по всем остальным характеристикам эмоциональные качества данного руководителя являются достаточно низкими (большая часть работников не считают возможным делиться с руководителем своими переживаниями, мыслями и заботами).

Оценка требовательности руководителя показала достаточно высокие показатели этой стороны его деятельности. Однако, следует обратить внимание на тот факт, что 70 % опрошенных считают руководителя требовательным, но лишь 45 % - справедливым. Такая ситуация приводит к тому, что работник зачастую старается качественно выполнить свои обязанности лишь из-за страха быть наказанным, но

не проявляя при этом инициативы и творчества.

## 2.3. Рекомендации по оптимизации взаимоотношений в коллективе

При оптимизации взаимоотношений в коллективе рационально использовать методы социометрии.

Для иллюстрации рассмотрим пример. В октябре 2015 г. из бригады № 15 участка № 2 по семейным обстоятельствам уволился мастер С. На его место волевым решением начальника цеха был назначен работник бригады Е. В результате психологический климат в коллективе ухудшился, увеличились неплановые потери рабочего времени на разрешения конфликтных ситуаций, недовольство работников. Причина конфликта – пренебрежение руководства цеха мнением коллектива, научными методами исследования межличностных отношений. Для выяснения отношений членов коллектива друг к другу, установления сплоченности группы, выявления лидера, установления социометрического статуса и эмоциональной экспансивности членов группы был использован метод социометрии.

Составлению социоматрицы предшествовал вопрос к членам бригады: «Кого Вы бы хотели видеть вашим мастером?». Результаты ответов приведены в таблице 6.

**Таблица 6**

**Социоматрица бригады № 15**

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирает		Сделано выборов		Алгебраическая сумма сделанных положительных и отрицательных выборов			
		1	2	3	4	5	+	-	
1	А.	x	+	+	-	-	2	2	0
2	Б.	+	x	+	-	-	2	2	0

3	Д.	+	+	x	-	-	2	2	0
4	Е.	+	-	-	x	-	1	3	-2
5	Я.	+	-	-	+	x	2	2	0
Получены выборы (+)		4	2	2	1	-	9		
(-)		0	2	2	3	4	11	11	-2

Алгебраическая сумма

полученных положительных и отрицательных выборов

$$4 \cdot 0 \cdot 0 - 2 \cdot \frac{1}{4} - 2 \cdot - \cdot -$$

Примечание: + положительный выбор; - отрицательный выбор; x выбор не сделан

На основе социоматрицы рассчитаем персональный социометрические индексы - индекс социометрического статуса и индекс эмоциональной экспансивности.

Индекс социометрического статуса учитывает отношение коллектива к определенному его члену и характеризует величину престижа каждого работника в различных ситуациях взаимодействия. Он рассчитывается по формуле:

$$\sum (R (+) + R(-))$$

$$C = \frac{\sum (R (+) + R(-))}{N - 1} \quad (2)$$

N - 1

где C - индекс социометрического статуса члена коллектива;

R (+) - число полученных положительных выборов;

R(-) - число полученных отрицательных выборов;

N - число членов коллектива.

Работник А.:  $C = (4 - 0) / (5-1) = 1.$

Работник Б.:  $C = (2-2)/(5-1) = 0$ .

Работник Д.:  $C = (2-2)/(5-1) = 0$ .

Работник Е.:  $C = (1-3)/(5-1) = -0,5$ .

Работник Я.:  $C = (0-4)/(5-1) = -1$ .

Проведенные расчеты показывают, что наивысший социометрический статус имеет работник А. ( $C=1$ ), два работника коллектива имеют отрицательный социометрический статус (работники С. и Я.), причем работник Я. – самый низкий социометрический статус ( $C= -1$ ).

Индекс экспансивности характеризует степень общительности работника и отражает отношение каждого члена коллектива к коллективу в целом. Он рассчитывается по формуле:

$$\sum (R^*(+) + R^*(-))$$

$$E = \frac{\quad}{N - 1} \quad (3)$$

$N - 1$

где  $E$  – индекс экспансивности;

$R^*(+)$  - число сделанных положительных выборов;

$R^*(-)$  - число сделанных отрицательных выборов;

$N$  – число членов коллектива.

Работник А.:  $E = (2 - 2)/(5-1) = 0$ .

Работник Б.:  $E = (2-2)/(5-1) = 0$ .

Работник Д.:  $E = (2-2)/(5-1) = 0$ .

Работник Е.:  $E = (1-3)/(5-1) = -0,5$ .

Работник Я.:  $E = (2-2)/(5-1) = 0$ .

Проведенные расчеты показывают, что все члены коллектива, кроме работника Е., имеют нейтральную экспансивность, работник Е. – отрицательную. Таким образом, анализ матрицы (рис. 1) показывает, что назначенного волевым решением

начальника цеха на должность мастера Е. только Я. хочет видеть в качестве мастера.

Положительный выбор

Отрицательный выбор

Взаимная положительная связь

Взаимная отрицательная связь

### **Рисунок 1 - Социограмма исследования**

Причем, работник Е имеет отрицательный социометрический статус и отрицательный индекс экспансивности. Наивысший социометрический статус имеет работник А ( $C=1$ ). Вместе с тем, общительность работника А., отношение его к коллективу характеризуется как нейтральное (индекс экспансивности соответствует значению 0).

Проведем расчет групповых социометрических индексов. Индекс группового социометрического статуса:  $C = (9-11)/5 = -0,4$ . Индекс групповой экспансивности:  $E = (9-11)/5 = -0,4$ .

Расчет групповых социометрических индексов показал, что уровень коллективной сплоченности в рассматриваемой бригаде является низким (оба индекса имеют отрицательные значения).

Для подтверждения полученных результатов, в бригаде было проведено исследование психологического климата по методике А. А. Урбановича. В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены трудового коллектива. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения. Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива. Тестирование позволяет оценить степень развития наиболее важных сами характеристик развития коллектива – ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность, открытость, организованность, информированность, а, следовательно, и социально-психологический климат в нем. Обработка результатов тестирования позволяет получить результат по каждому показателю, выраженный в баллах. При этом социально-психологический климат в коллективе,

набравшем от 1 до 2 баллов оценивается как очень низкий, от 2 до 4 баллов как низкий, от 4 до 6 баллов – средний, от 6 до 8 баллов как оптимальный, от 8 баллов и выше – как идеальный.

В результате проведенного исследования получены результаты, представленные на рис. 2.

### **Рис. 2. Результаты исследования психологического климата в бригаде № 15**

Условные обозначения: 1 – ответственность; 2 – коллективизм; 3 – сплоченность; 4 – контактность; 5 – открытость; 6 – организованность; 7 – информированность.

Из представленной диаграммы можно подтвердить ранее сделанный вывод о том, что уровень сплоченности коллектива является низким (3 балла), то же можно сказать и о контактности и открытости данного трудового коллектива. Средняя оценка отмечается по показателям ответственности, организованности и информированности. В целом психологический климат в бригаде оценивается как низкий. Проведенный анализ позволил дать руководству цеха рекомендацию рассмотреть вопрос о целесообразности назначения на должность мастера в бригаду № 15 работника А., имеющего высокий престиж в исследуемом коллективе. В свою очередь, правильный выбор руководителя может способствовать общей сплоченности исследуемой группы. Для подтверждения полученных результатов социоматрицы составлена сициограмма, которая наглядно представляет результаты исследования (рис. 2).

Для выявления степени соответствия работника А., имеющего высокий престиж в исследуемом коллективе, по своим профессиональным и личностным качествам на должность мастера была использована тестовая методика «Диагностика уровня самооценки личности руководителя». Полученный результат может теоретически находиться в пределах от 0 до 1. Уровень самооценки оценивается по следующим критериям: от 0,35 до 0,65 – оптимальная самооценка; от 0,20 до 0,35 – умеренно заниженная самооценка; от 0,66 до 0,80 – умеренно завышенная самооценка; менее 0,2 – неадекватно заниженная самооценка; более 0,8 – неадекватно завышенная самооценка.

Данная методика позволила определить уровень самооценки работника А. как умеренно завышенную, то есть достаточно оптимальную для руководителя.

### **Выводы по главе 2.**

В работе исследован коллектив работников ООО «Дилен».

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1) большинство членов коллектива удовлетворены эмоциональными отношениями в коллективе, 67,9 % членам работникам коллектив нравится, 52,1 % всех опрошенных считают, что в их коллективе преобладает атмосфера взаимопонимания и взаимоуважения. Вместе с тем, 30-ти процентам опрошенных не нравится коллектив, в котором они работают, при этом 43,4 % считают, что атмосфера, царящая в коллективе, характеризуется как нездоровая и нетоварищеская. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о достаточно противоречивых оценках работников эмоционального климата в своем трудовом коллективе;

2) сложившиеся отношения в коллективе таковы, что большинство коллег охотно общаются между собой не только в производственной обстановке, но и вне ее (более 50 % опрошенных). Межличностные связи между членами коллектива достаточно устойчивы и являются сложившимися, что проявляется в желании поддерживать отношения и после прекращения трудовой деятельности (положительную оценку дали 86,6 % опрошенных);

3) большинство коллег достаточно хорошо знают друг друга – могут дать характеристику как деловых (81,9 % опрошенных), так и личностных качеств (84,1 %).

Для оптимизации взаимоотношений в коллективе рационально использовать методы социометрии, которые позволяют выбрать наиболее адекватные методы управления персоналом с учетом социально-психологических особенностей работников.

## **Заключение**

Коллектив — это социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающих на одном предприятии или в одной организации. Группы делят на формальные и неформальные. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в

организационную структуру и штатное расписание предприятия.

В управлении коллективом очень важно правильно сформировать рабочие группы и в зависимости от ситуации и решаемых задач применять эффективные способы воздействия на группы.

Межличностные отношения – это система установок, ожиданий, стереотипов, ориентации, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга.

Межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы.

Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, возникающих у людей по отношению друг к другу. Поведенческий компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях.

На взаимоотношения между людьми оказывают ряд различных факторов: сходство представлений людей, личностных ценностей, эмоциональный фон, межличностная привлекательность. От того, как люди отражают и интерпретируют облик и поведение и оценивают возможности друг друга, во многом зависят характер их взаимодействия и результаты, к которым они приходят в совместной деятельности.

В работе исследован коллектив работников ООО «Дилен».

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1) большинство членов коллектива удовлетворены эмоциональными отношениями в коллективе, 67,9 % членам работникам коллектив нравится, 52,1 % всех опрошенных считают, что в их коллективе преобладает атмосфера взаимопонимания и взаимоуважения. Вместе с тем, 30-ти процентам опрошенных не нравится коллектив, в котором они работают, при этом 43,4 % считают, что атмосфера, царящая в коллективе характеризуется как нездоровая и нетоварищеская. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о достаточно противоречивых оценках работников эмоционального климата в своем трудовом коллективе;

2) сложившиеся отношения в коллективе таковы, что большинство коллег охотно общаются между собой не только в производственной обстановке, но и вне ее (более 50 % опрошенных). Межличностные связи между членами коллектива



достаточно устойчивы и являются сложившимися, что проявляется в желании поддерживать отношения и после прекращения трудовой деятельности (положительную оценку дали 86,6 % опрошенных);

3) большинство коллег достаточно хорошо знают друг друга – могут дать характеристику как деловых (81,9 % опрошенных), так и личностных качеств (84,1 %).

Для оптимизации взаимоотношений в коллективе рационально использовать методы социометрии, которые позволяют выбрать наиболее адекватные методы управления персоналом с учетом социально-психологических особенностей работников.

## Список литературы

1. Андреев Г.М. Социальная психология.- М: БЕК, 2008.
  2. Баранова И. П. Организационное поведение. – М.: Маркет-ДИС, 2010.
  3. Демидова Г. В. Управленческая психология. – М.: Академия, 2010.
  4. Евтиков О. В. Психология управления персоналом теория и практика. – СПб: Речь, 2010.
  5. Иваненко О. Г. Психология управления. – Златоуст: ФотоМир, 2011.
  6. Ильин Г. Л. Социология и психология управления. – М.: Академия, 2010.
  7. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013.
  8. Козлов В. В., Фетискин Н. П., Мануйлов Г. М. Психология управления: учеб. пособие. - М: Академия. 2011.
  9. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2012.
  10. Никуленко Т. Г. Организационное поведение. – М.: Феникс, **2011**.
  11. Руденко А. М. Управленческая психология. - Ростов н/Д: Феникс, 2010.
  12. Сергеев А. М. Организационное поведение. – М.: Академия, 2012.
  13. Спивак В. А. Организационное поведение. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011.
- 
1. Баранова И. П. Организационное поведение. – М.: Маркет-ДИС, 2010. – С. 32. [↑](#)
  2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 64. [↑](#)

3. Никуленко Т. Г. Организационное поведение. – М.: Феникс, **2011**. – С. 102. [↑](#)
4. Баранова И. П. Организационное поведение. – М.: Маркет-ДИС, 2010. – С. 32. [↑](#)
5. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013. – С. 112. [↑](#)
6. Сергеев А. М. Организационное поведение. – М.: Академия, 2012. – С. 81. [↑](#)
7. Баранова И. П. Организационное поведение. – М.: Маркет-ДИС, 2010. – С. 32. [↑](#)
8. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 64. [↑](#)
9. Никуленко Т. Г. Организационное поведение. – М.: Феникс, **2011**. – С. 102. [↑](#)
10. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013. – С. 112. [↑](#)
11. Спивак В. А. Организационное поведение. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011. – С. 61. [↑](#)
12. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 64. [↑](#)
13. Никуленко Т. Г. Организационное поведение. – М.: Феникс, **2011**. – С. 102. [↑](#)
14. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2013. – С. 112. [↑](#)
15. Баранова И. П. Организационное поведение. – М.: Маркет-ДИС, 2010. – С. 32. [↑](#)
16. Руденко А. М. Управленческая психология. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. – С. 34. [↑](#)

17. Козлов В. В., Фетискин Н. П., Мануйлов Г. М. Психология управления: учеб. пособие. - М: Академия. 2011. - С. 54. [↑](#)
18. Иваненко О. Г. Психология управления. - Златоуст: ФотоМир, 2011. - С. 45. [↑](#)
19. Ильин Г. Л. Социология и психология управления. - М.: Академия, 2010. - С. 90. [↑](#)
20. Демидова Г. В. Управленческая психология. - М.: Академия, 2010. - С. 89. [↑](#)
21. Козлов В. В., Фетискин Н. П., Мануйлов Г. М. Психология управления: учеб. пособие. - М: Академия. 2011. - С. 54. [↑](#)
22. Евтиков О. В. Психология управления персоналом теория и практика. - СПб: Речь, 2010. - С. 91. [↑](#)
23. Козлов В. В., Фетискин Н. П., Мануйлов Г. М. Психология управления: учеб. пособие. - М: Академия. 2011. - С. 54. [↑](#)
24. Ильин Г. Л. Социология и психология управления. - М.: Академия, 2010. - С. 90. [↑](#)
25. Козлов В. В., Фетискин Н. П., Мануйлов Г. М. Психология управления: учеб. пособие. - М: Академия. 2011. - С. 54. [↑](#)
26. Составлено по результатам анкетирования. [↑](#)
27. Составлено по результатам анкетирования. [↑](#)
28. Составлено по результатам анкетирования. [↑](#)
29. Составлено по результатам анкетирования. [↑](#)

30. Составлено по результатам анкетирования. [↑](#)