

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Психологическое познание столь же древне, как сам человек. Он не мог бы существовать, не ориентируясь в мотивах поведения и свойствах характера своих ближних.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в последнее время растет интерес к вопросам человеческого поведения и поискам смысла человеческого существования. Руководители изучают, как работать с подчиненными, родители посещают курсы по воспитанию детей, супруги учатся общаться друг с другом и «грамотно ссориться», преподаватели изучают, как помочь справиться с эмоциональным волнением и чувством растерянности своим студентам и учащимся других учебных заведений.

Наряду с интересом к материальному благосостоянию и к бизнесу многие люди стремятся помочь себе и понять, что, значит, быть человеком. Стремятся разобраться в своем поведении, развить веру в себя, свои силы. Осознать неосознанные стороны личности, сосредоточиться, прежде всего, на том, что происходит с ними в настоящее время. Когда психологи обращаются к изучению личности, что, пожалуй, первое, с чем они сталкиваются, это многообразие свойств и их проявлений в ее поведении. Интересы и мотивы, склонности и способности, характер и темперамент, идеалы, ценностные ориентации, волевые, эмоциональные и интеллектуальные особенности, соотношение сознательного и несознательного (подсознательного) и многое другое - вот далеко неполный перечень характеристик, с которыми приходится иметь дело, если мы пытаемся нарисовать психологический портрет личности.

В данной курсовой работе рассматриваются межличностные взаимоотношения в коллективе. Из всех проблем, с которыми сталкивались люди в ходе истории человечества, вероятно, наиболее запутанной является загадка самой человеческой природы. Существенная трудность состоит в том, что между нами очень много различий. Люди разнятся не только своим внешним видом, но и поступками, зачастую чрезвычайно сложными непредсказуемыми. Астрология, теология, философия, литература и социальные науки - вот лишь некоторые из

течений, в русле которых предпринимаются попытки понять всю сложность человеческого поведения и саму сущность человека.

Цель работы – рассмотреть влияние психологических особенностей коллектива на его работоспособность.

Задачи работы:

1. Рассмотреть сущность понятия трудового коллектива и функции
2. Исследовать основные социально-психологические характеристики коллектива
3. Изучить составляющие внутреннего психологического климата
4. Рассмотреть сплоченность работников коллектива, как психологическая категория

ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ И КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРУД

Трудовой коллектив — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах. Кустари-одиночки ушли из общественного производства в далекое прошлое. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Коллективный труд позволяет:

- передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые

знания и умения;

- ставить цели гораздо более высокого порядка и решать очень сложные и объемные задачи, чем работая в одиночку;
- иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;
- проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;
- повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих товарищей, совместно решать и добиваться выполнения принятых решений, выступать по принципу «один за всех, все за одного»;
- подвергать порицанию и осуждению дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.
- Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также, когда менеджер эффективно управляет действиями как каждого члена, так и коллектива в целом.

Взросший профессиональный уровень трудящихся заметно облегчает организацию и координацию работы коллектива. Менеджер, основываясь на компетентности сотрудников, может делегировать им часть управленческих функций, или создавать из соответствующих специалистов целевые группы для решения сложных профессиональных проблем, или расширить круг вопросов, решение которых возможно на основе самоуправления. Это, конечно, не сокращает рабочего времени менеджера, но освобождает его от рутинной, второстепенной по важности работы, позволяет уделять больше внимания самому трудовому коллективу и каждому работнику в отдельности.

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

Виды трудовых коллективов по статусу

Официальные коллективы являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности. Действия членов таких коллективов регулируются правилами и принципами рациональной бюрократии.

Неофициальные коллективы нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может просматриваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Виды трудовых коллективов по механизму образования:

- созданные по распоряжению руководства;
- сложившиеся стихийно (неофициально).

Виды коллективов по характеру внутренних связей:

- формальные;
- неформальные.

Коллективы трудящихся по времени существования:

Могут быть временными и постоянно действующими в зависимости от сроков их жизнедеятельности.

В зависимости от размера:

- малые — от трех до пяти-семи участников, средние — от одного до двух-трех десятков человек и большие — от нескольких десятков и до многих сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива, иначе немедленно окажется «за бортом», ибо игра «и вашим, и нашим» в неформальном коллективе не прощается.

Все трудовые коллективы различаются по психологическим особенностям.

К психологическим характеристикам трудового коллектива относятся:

- Морально-психологический климат в коллективе: главные цели, ради которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей.
- Сплоченность работников коллектива.
- Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе: совместимость характеров, типов темперамента; высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.
- Уровень психологического давления коллектива на своих членов и степень конформизма (схожести мнений).

Каждый трудовой коллектив с момента создания проходит ряд жизненных стадий:

- первая соответствует младенческому, подростковому возрасту становления коллектива;
- вторая — периоду эффективной работы и зрелому возрасту;
- третья — ослаблению потенциала, старению и в конечном итоге или ликвидации, или обновлению.

Американские исследователи выделяют пять стадий зрелости коллектива: притирка, ближний бой, экспериментирование, эффективность и зрелость.

- 1.

ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОЛЛЕКТИВА

Информированность является одним из основных условий сознательного поведения человека в соответствии с его целями и со стоянием коллектива.

Дисциплина - это установленный порядок поведения людей, отвечающий существующим в коллективе нормам морали и права.

Под активностью понимается деятельность, которая совершается личностью не столько в силу необходимости выполнения служебно-должностных обязанностей, сколько как свободное самовыражение.

Организованность обеспечивается четким определением и упорядочением функций, прав и ответственности членов коллектива.

Сплоченность - это психическое образование, которое объединяет всех членов коллектива в их совместной деятельности и создает целостное единство коллектива.

Характеристика социальных групп по уровню их работоспособности и достижения конечных результатов:

- группа «X» - не способная и не желающая работать, состоит из малоквалифицированных работников с «совковой» психологией и четко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу, эффективность и результативность весьма низкие.
- группа «Y» - частично способная и частично желающая работать, группы с разделением формальных и неформальных лидеров, с большим удельным весом людей с низким уровнем образования, не знающих целей, доминирует уравниловка, часто возникают конфликты, интриги.
- группа «Z» - полностью способная и желающая работать, имеет высокий уровень квалификации и относительно однородный состав по возрасту, образованию, интересам и мотивации, состоит из передовых работников.

Каждая группа формируется и развивается по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности.

Любая группа в своем развитии проходит через следующие этапы, которые формируют 5-ступенчатую модель развития группы:

- начальная стадия формирования;
- внутригрупповой конфликт;
- обеспечение сплоченности членов группы;
- стадия наивысшей работоспособности и производительности;
- заключительная стадия (для временных групп).

Стадии развития групп:

1. Начальная стадия. Характеризуется неопределенностью структуры группы и ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Начальная стадия формирования, как правило, характеризуется неопределенностью относительно структуры

группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.

2. Стадия внутригруппового конфликта. Характеризуется развитием внутригруппового конфликта. Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы.
3. Стадия обеспечения сплоченности членов группы. Роли распределены. Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. К факторам сплоченности неформальной группы относятся: контакты и общение в нерабочее время, совместное проведение досуга, строгость правил инициации (чем сложнее стать членом группы, тем более сплоченной становится данная группа), размер группы (большие группы менее сплоченные), наличие внешних угроз, наличие успешной совместной деятельности в прошлом. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе.
4. Стадия наивысшей работоспособности. Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов. На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.
5. Заключительная стадия. Для временных групп выполнение поставленных задач становится заключительной стадией существования группы. Эффективность группы снижается. Для временных групп, например, групп, созданных на время осуществления конкретных задач, выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы над проектом или чем ближе выполнение поставленной перед группой задачи, тем больше ее члены начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снижаться.

Программа создания коллектива:

- «Притирка» – подлинного обсуждения целей и методов нет, не интересуются своими коллегами, творческая коллективная работа отсутствует;

- «Дворцовый» переворот – оценивается вклад лидера, образуются кланы, разногласия;
- результативность – потенциал коллектива возрастает, часто работает рывками, есть интерес и желание понять, как работать лучше, желание экспериментировать, быстро достигаются высокие результаты;
- эффективность – приобретается опыт в успешном решении проблем и использования ресурсов, акцент на использовании времени, сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью;
- мастерство – оценка по достоинству, отношения носят неформальный характер, личные разногласия быстро устраняются;
- старение – держаться на плаву за счет опыта, проигрывают активным группам, накапливается усталость, доминируют формальные отношения и оглядка на лидера;
- смерть – реорганизация или ликвидация, иногда по причине ухода или смерти лидера (самораспускается).

В своем развитии коллектив проходит стадии:

- начальная (адаптация к условиям труда, друг к другу, к руководителю и его требованиям);
- дифференцирование (формируются малые группы, актив, дезорганизаторы);
 1. интегрирование (коллектив с единством интересов, целей, сознательной дисциплиной, руководитель выступает авторитетным представителем).

ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ И ЕГО ФОРМИРОВАНИЕ

Группа – это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Коллектив – это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

Трудовой коллектив – это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей. Трудовой коллектив — это не просто совокупность людей, а сложное структурное

образование со многими внешними и внутренними связями, формальными и неформальными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции и т.п.).

Малая группа – общность людей, члены которой поддерживают между собой непосредственные контакты, и чья деятельность часто осуществляется на виду друг у друга. Состав и отношение малых групп образуют структуру трудового коллектива.

Группы, созданные по воле руководителя для совершения производственного процесса, являются подразделениями фирмы и называются формальными группами. Формальные группы и их отношения образуют структуру фирмы. Формальная структура безлична, она определяется служебным положением, инструкциями, приказами, в которых определены права и обязанности каждого члена трудового коллектива.

На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

- группы руководителей (командные группы) – это руководитель фирмы или ее подразделения и его штаб.
- группы исполнителей (рабочие группы) – работающие над одним и тем же заданием и имеющие определенную самостоятельность в своем труде.
- целевые группы (комитеты) - временно создается для выполнения пробелов, существующих в организационных структурах.

Формальные группы имеют ряд достоинств:

- делает общим достоянием полученные знания и, основываясь на них, передовые технологии и приемы работ;
- устанавливает единые нормы и правила для всех, чем исключает произвол и способствует объективизации деятельности;
- обеспечивает «прозрачность» постановки дела для контроля и гласность для взаимодействия с общественностью, что, безусловно, важно для демократизации управления.

Таким образом, формальная группа имеет следующие особенности:

- она рациональна, т.е. в ее основе лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;
- она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся следующие виды организаций.

Вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими – вышестоящими и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;

Функциональная организация, в соответствии с которой, руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;

Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальная группа – общность людей, как правило до 7 человек, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей (личных). В спонтанно возникших (эмерджентных) неформальных группах имеется своя иерархия, лидер и задачи, в них вырабатываются свои правила, нормы поведения, режим и т.п. Принадлежность к неформальной группе может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем зарплата. Лидер неформальной группы не наделен административной властью, но его влияние очень значительное. Неформальная или социально-психологическая структура трудового коллектива объединяет в себе ряд неформальных групп, которые образуются в нем вне компетенции руководства.

В зависимости от идейной и нравственной направленности, стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам:

1. просоциальные, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;
2. асоциальные, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;
3. антисоциальные группы - самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой - часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

Характеристики неформальной группы можно представить следующим образом:

- Нормы, принятые в группе - Под нормами понимаются общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы.
- Соппротивление переменам - Соппротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям.
- Лидерство - Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и ее поддерживать и укреплять ее существование.

Причины вступления в неформальную группу:

- принадлежность – потребность в общении, симпатиях и т.п.
- помощь – дающих приобретает престиж, а получающий – конкретную инструкцию к действию или совет.
- защита – необходимость социальной защиты.
- общение – обмен информацией.
- симпатия – личностные характеристики взаимодействующих.

ВНУТРЕННИЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом — зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других — люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный СПК характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный СПК характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие

коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе.

К ним относят:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе.

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на СПК. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК. Остановимся на их характеристике более подробно.

Существует целый ряд факторов, определяющих психологический климат в коллективе:

1. Глобальная макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на психологический климат рабочих групп.
2. Локальная макросреда, т.е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.
3. Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя

формированию благоприятного СПК.

4. Удовлетворенность работой. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

1. Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. — все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.
2. Организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на СПК. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.
3. Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на СПК. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в

коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам:

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический:

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбои в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

Сработанность — это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных

затратах.

1. Характер коммуникаций в организации выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.
2. Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей:
 - Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.
 - Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.
 - Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного психологического климата. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу. Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции.

Страх наказания порождает стремление избежать ответственности за совершенные ошибки, перекладывание вины на других, поиск «козла отпущения». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа лиц), который не виновен в случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не способен постоять за себя. Он становится объектом нападок, враждебного отношения, необоснованных обвинений. Наличие «козла отпущения» позволяет членам группы осуществлять разрядку напряжения и неудовлетворенности, которые легко накапливаются в атмосфере взаимного недоверия и страха. Тем самым группа поддерживает собственную стабильность и сплоченность. Это кажется парадоксальным, но какую бы неприязнь и враждебность не вызывал в свой адрес «козел отпущения», он нужен группе как «предохранительный клапан», позволяющий освободиться от агрессивных тенденций. Поиск «козла отпущения» играет роль механизма интеграции и стабилизации отношений в группе, позволяет избежать острых и интенсивных конфликтов. Но этот процесс обеспечивает лишь частичный, одномоментный эффект. Источник напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняется, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

1.

АНАЛИЗ И ПУТИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.

«В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». После прокачки его кандидатуры HR-людьми, ему предложили составить краткую программу, видение по развитию департамента и защитить ее перед топ-

менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре департамента, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф пытался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах своей рекогносцировки в кадровую чашу, новый босс не мог себе не сказать, что среди его подчиненных было два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше его), которые могли бы занять его должность. Причем одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные и удовлетворительные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой маневр, особенно не нуждались в понукании. Но к завершению своих «первых 100 дней» новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме чисто административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать вождю и не спешили вставать на путь преобразований. А он включал реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, внедрение KPI (чего там никогда не было), другую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и коллегами из других

департаментов, и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, не все разом, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что наш новый босс в этих вопросах недостаточно подготовлен, а возможно просто профан. В доказательствах они, как правило, выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причем с соблюдением корректной формы ведения дискуссий и обходились без личных оскорблений, на троих разыгрывая эти, как бы случайные, сценки публичной порки как по нотам, на раз-два-три.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитился, имел по своей тематике несколько публикаций в ведущих журналах и обладал определенным полемическим талантом. Но успех тут был слабый. Трудно победить, когда трое против одного. Да их уже и другие сотрудники начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике, который, возможно, и не просматривался со стороны. Его не беспокоила аттестация по испытательному сроку, большой босс, в принципе одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить намеченные изменения? Он нуждался в консультациях и рекомендациях. Как быть руководителю, у которого слишком умные сотрудники?»

На примере данной ситуации рассмотрим психологический портрет трудового коллектива, и какие действия надо применить для решения возникшей проблемы.

Из сложившейся ситуации мы понимаем, что новый руководитель оказался в трудной ситуации, так как трое из его подчиненных не воспринимают его как руководителя и пытаются выжить его из организации.

Для решения данной проблемы руководителю, прежде всего, необходимо разобраться в истинной причине сопротивления, необходимо повысить уровень доверия подчиненных. Необходимо вовлекать их в принятие решений, передавать им больше полномочий, работать с их мотивацией. Также руководителю необходимо наращивать объем доверия, полномочий, безусловной поддержки со

стороны вышестоящего руководства и развивать свои волевые качества и психологическую силу.

В решении данной проблемы, также может помочь разговор с каждым сотрудником наедине, для разбора сложившейся ситуации. Сотрудникам надо показать, что руководитель дорожит ими и уважает, как компетентных работников, и готов прислушиваться к их мнению.

Если не решить возникшую проблему разлад в коллективе усугубится и в конфликт с руководителем разрастется не только на трех сотрудников, но и на весь отдел.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив материалы по данной теме можно сделать следующие выводы. При формировании коллектива большое значение имеет выбор размера, состава коллектива, формы и способа взаимосвязей между его членами.

По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится все труднее достигать согласия при решении общих проблем. Принято считать, что нижний предел численности коллектива составляет 5-7 человек, верхний - 25-30. Как слишком малые, так и слишком большие коллективы затрудняют общение.

В небольших коллективах часто возникает обстановка психологической несовместимости, и возникающие конфликты имеют особо острую форму. Здесь также может появиться обстановка панибратства, беспринципности, покровительства. В больших коллективах отсутствуют постоянное общение и контакты между работающими, возникают мелкие группировки, что снижает его целостность и сплоченность. Некоторые исследования показали, что группы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более адекватные решения. Члены таких групп испытывают большую удовлетворенность от совместной деятельности.

С этой целью для руководителей разных уровней иерархии разработаны нормы управляемости. Так, для начальника цеха рекомендуется иметь в своем непосредственном подчинении 6-8 человек, для сменных мастеров в серийном производстве - 20-30 рабочих.

Большое значение имеет формирование состава коллектива. Для значительной части коллективов оптимальным будет разнородный их состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образования. Такой коллектив обладает большими возможностями для обмена опытом работы и знаниями. Однако в некоторых случаях целесообразно создавать более однородные коллективы: мужские, женские, молодежные и т.д.

При формировании первичного коллектива необходимо также учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие. Это необходимо для комплектования устойчивых групп, выделения лидеров, подбора руководителей, пользующихся авторитетом и способных воздействовать на создание здорового морального климата в коллективе. Официальные права руководителей в этом случае получают дополнительную поддержку.

Вновь поступающим работникам необходимо обеспечить привыкание (адаптацию) к условиям труда и установлению необходимых контактов с членами коллектива. Необходимо выделить рабочее место, исправное оборудование, инструмент, приспособления, материалы и подробно ознакомить новичка с особенностями труда, системой его оплаты, действующими правилами и инструкциями. Желательно, чтобы непосредственный руководитель сам представил новичка и ознакомил его с членами коллектива. Для благоприятного прохождения процесса адаптации очень важен доброжелательный настрой коллектива по отношению к новому работнику.

Руководство учитывает стремление современных работников к творческому процессу, к реализации выдвинутых идей и к активному вознаграждению и признанию. Анализ дел и проблем непосредственными исполнителями - важный источник выявления узких мест и трудностей на производстве. Хорошо организованный и исполнительный трудовой коллектив, объединенный определенными знаниями и достаточной самостоятельностью, лучше воспринимает технологические новшества и быстрее внедряет их в производство.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги.

Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев – М.: Финансы и статистика, 2003.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. М.: Гардарики 2002. – 528 с.

Жариков Е.С. Психология управления / Жариков Е.С. М.: МЦФЭР, 2002. – 511 с.

Карпов А.В. Психология менеджмента / Карпов А.В. - М.: Гардарики, 2007. – 504 с.

Крупнов А.И. Психофизиологический анализ индивидуальных различий активности личности: Учеб. пособие. / Крупнов А.И. - Свердловск, 2006. – 245 с.

Крупнов А.И. Психофизиологический анализ индивидуальных различий активности личности: Учеб. пособие / Крупнов А.И. - Свердловск, 2006. – 245 с.

Розанова В.А. Психология управления / Розанова В.А. - М.: ООО «Журнал «управление персоналом», 2006. – 377 с.

Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. / Урбанович А.А. – Мн.: Харвест, 2001. – 640 с.

Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности / Шипунов В.Г. М.: Высшая школа, 2001. – 304 с.

Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. - Издательство: Университет «Университет», 2017 – 128 с.

Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Переводчик: Егоров В. Н. - Издательство: Юнити-Дана, 2015 – 72 с.

Электронные ресурсы.

Сайт grandars.ru

Сайт upravlencam.ru

Сайт studfile.net