

## **Содержание:**

### **Введение**

Проблема группового взаимодействия не является абсолютно новой для отечественной и мировой психологической науки, хотя многие ее аспекты остаются недостаточно разработанными в современной социальной психологии [19]. Социально-психологические закономерности, лежащие в основе процессов внутригруппового и межгруппового взаимодействия, очень важны, что обуславливает высокую актуальность данной проблематики. От эффективности группового взаимодействия зависит не только социально-психологический климат, но и эффективность функционирования групп разной величины и природы, а также полноценная самореализация личности как члена малой группы. Можно говорить о достаточно высоком спросе на исследования закономерностей групповых процессов, на разработку теоретических концепций и моделей, касающихся различных уровней психического. Одной из них является концепция факторов группового взаимодействия, которая базируется на модели групповой психики.

На сегодняшний день в организации у силится коллективный характер деятельности, и как следствие, увеличилось внимание к проблеме групповой динамики. С каждым годом появляется все больше и больше научных и исследовательских работ, которые посвящены проблемам эффективности организации и управления людьми, а также урегулированию возникающих между ними отношений с помощью психотерапевтических средств и воспитательных воздействий. Группой считается важная единица социологического анализа при изучении организационного поведения в организации. Групповая динамика занимается изучением взаимосвязи и силы, которые действуют между членами группы в рамках социальной ситуации. При изучении групповой динамики, а конкретно управлении, большой акцент уделяется формальным и неформальным рабочим группам.

Объектом данной курсовой работы являются управление персоналом.

Предметом данной курсовой работы служит внутригрупповые отношения.

Целью данной курсовой работы является анализ внутригрупповых отношений в организации.

Для реализации данной цели были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть социально-психологические параметры группы;
- изучить особенности поведения личности в группе;
- рассмотреть проявление групповых эффектов;
- изучить социально-психологический климат группы.

Методологической базой данной курсовой работы послужили научная литература, статьи по данной теме исследования, труды зарубежных и отечественных ученых. При написании данной курсовой работы применялись такие методы исследования, как сравнение, анализ, обобщение. Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

# **1. Теоретические аспекты внутригрупповых отношений в организации**

## **1.1 Социально-психологические параметры группы**

Проблема группы как важной формы социального объединения людей во время совместной деятельности и общения – одна из основных в социальной психологии. Интерес к группе обусловлен рядом обстоятельств. С одной стороны, личность, ее самосознание, ценности и нормы, система представлений о мире формируются при включении человека в деятельность различных групп. Ее психический состав, личностный смысл формируются под влиянием различных групповых процессов. Невозможно понять человека, исследовать процесс его развития, не обращаясь к анализу тех групп, в которые он входит. Вступая во взаимодействие с другими людьми, личность выполняет определенные роли, обладает социальным статусом. окружающие ожидают от него тех или иных действий, то есть имеют ролевые ожидания (экспектации). Социально-психологические свойства личности позволяют человеку играть эти роли в обществе и занимать определенное положение в группе [6].

Несомненным является тот факт, что группа сама по себе не является простой суммой участников, входящих в ее состав, а с момента своего психологического возникновения является самостоятельным целостным образованием, с собственными характеристиками участников, собственной историей развития и закономерностями жизнедеятельности.

Малая группа как самостоятельный субъект деятельности может быть рассмотрена с точки зрения своих свойств, процессов и структур.

Охарактеризуем основные эмпирические референты (реальные признаки, параметры), с помощью которых может быть осуществлено социально-психологический анализ группы. Вся совокупность этих параметров может быть разделена на собственные характеристики группы и характеристики, определяющие место человека в группе.

К первым параметрам относятся: композиция группы, структура, групповые процессы. Композиция группы, или ее состав - это совокупность характеристик членов группы, которые важны с точки зрения анализа группы как целого. Например, численность группы, ее возрастной или половой состав, национальность или социальное положение участников группы и т.п.

Таких характеристик много, выбор наиболее значимых производится с учетом конкретных задач, которые поставлены исследователем. Так, если целью исследователя есть проанализировать студенческий коллектив как малую группу, среди особенностей композиции должны быть указаны: соотношение студентов разного пола, социальные различия между ними, успешность обучения участников группы и т.п. [12]

Структура группы рассматривается сквозь призму тех функций, которые выполняют отдельные ее участники, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений (социометрическая структура), власти и коммуникаций. К групповым процессам целесообразно, прежде всего, отнести такие показатели динамики группы, как: процесс развития и сплочения группы, процесс группового давления, принятия решений.

Ко второй совокупности параметров социально-психологического анализа группы относят: систему групповых ожиданий, систему статусов и ролей членов группы. Положение личности в системе групповых отношений зависит прежде всего от ее статуса и выполняемых ею ролей.

Фундаментальным элементом социальной структуры является социальный статус, который определяет место человека в группе или обществе. Именно с помощью статусов происходит идентификация субъектов в различных социальных группах.

Директор, президент, студент - все это статусы.

Понятие «статус» впервые ввел в научный оборот в 30-е гг. XX в. американский антрополог Р.Линтон. Наиболее основательно статусно-ролевая структура личности была описана в ролевой теории (Дж. Мид, Р. Линтон).

Ролевая теория личности описывает ее социальное поведение с помощью 2-х основных понятий: «социальный статус» и «социальная роль». Каждый человек в социальной системе занимает несколько позиций. Каждая из этих позиций предусматривает определенные права и обязанности, и называется статусом.

Человек может иметь несколько статусов, но обычно только один определяет его положение в обществе. Этот статус называют главным или интегральным.

Социальный статус находит свое отражение как во внешнем виде, поведении (одежде, манере), так и внутренних позициях (в установках, ценностных ориентациях и т.д.). Согласно статусно-ролевой теории, социальное поведение индивида является выполнением им определенной социальной роли.

Социальная роль - модель поведения, ориентированная на определенный статус. Ее еще называют динамической стороной статуса. Если статус указывает на позицию индивида внутри группы, то роль - на поведение, свойственную этому статусу. Статус реализуется через систему ролей, то есть различных функций, которые человек должен выполнять в соответствии к своему положению в группе [5]

По отношению к каждому члену в группе возникает система ожиданий относительно его поведения. Поведение, соответствует ожиданию, поощряется, а по той, которая не соответствует ожиданиям, - применяют превентивные мероприятия. То есть, система ожиданий строится на основе групповых норм и правил и контролируется с помощью групповых санкций.

Общение, взаимодействие людей происходит в разнообразных группах. Выделяют несколько разновидностей групп.

Реальные группы, которые изучает социальная психология, могут быть разделены на большие и малые.

К большим по численности групп относят, с одной стороны, стихийные, кратковременно существующие, случайно образованные общности вроде толпы, публики, аудитории, а с другой - длительного существования, исторически обусловленные, устойчивые образования, такие как этнические, профессиональные или социальные группы.

Анализ больших групп, особенно второго типа, является необходимым условием для понимания смысла и закономерности многих социальных процессов. Кроме того, именно под влиянием тех или иных больших групп формируются нормы, ценности и направление развития различных малых групп.

То есть, большие группы опосредованно, через малые социальные образования, влияют на формирование микро социума и самой личности. Впрочем, эта отрасль социальной психологии в настоящее время является достаточно слабо развитой, особенно если сравнивать с психологией малых групп, является традиционным предметом исследования многих направлений и школ в социальной психологии [4].

К большим социальным группам относят нации, народности, социально-профессиональные группы, половозрастные группы, массовые политические организации.

В социальной психологии в настоящее время не существует единой точки зрения относительно того, какую по численности группу можно считать малой.

«Малочисленность» малой группы понимают по-разному. В целом, наиболее распространенный подход, согласно которому минимальный объем малой группы - три участника, а максимальный объем определяется тем количеством людей, которые могут быть объединены в единую совместную деятельность (например, 12 лиц в групповой терапии или 35 человек в школьном классе).

Структура группы - упорядоченная система взаимодействий и взаимоотношений участников совместной деятельности, элементом которой является статус отдельного члена группы относительно других.



**Рисунок 1. Структура группы**

Формальная структура группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, определяется формальными предписаниями (должностными инструкциями, официальной структурой организации, формальным статусом индивидов).

Функциональная структура группы определяется распределением между ее членами функций, необходимых для достижения цели совместной деятельности (в том числе функций управления и исполнения) [16].

Структура социальной власти и влияния в малой группе – это совокупность связей между индивидами, которая характеризуется направленностью и интенсивностью их взаимного влияния.

Неформальная структура группы определяется психологическими особенностями личности участников совместной деятельности, такими, как профессиональные и коммуникативные знания и способности, жизненный опыт, особенности

индивидуальности и тому подобное.

Неформальная структура группы также является иерархической системой, но не жесткой. Эта система формируется на основе межличностных отношений и состоит из следующих статусных позиций:

- а) лидер;
- б) принятые;
- в) изолированные;
- г) отвергнутые [9].

Таблица 1. Статусные позиции в группе

Статусные позиции	Характеристика
Лидер	Член группы, который имеет наиболее высокий положительный статус, то есть имеет авторитет у других и имеет на них влияние, определяет алгоритм решения задач, поставленных перед группой
Принятые	Члены группы, которые имеют средний статусе и, как правило, поддерживают лидера в его усилиях решить групповую задачу
Изолированные	Члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранились от участия в групповой взаимодействия, причинами такого поведения могут быть личностные особенности (застенчивость, чувство неполноценности и неуверенности в себе)
Отвергнутые	Члены группы, которые имеют отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстранены от участия в решении групповых проблем

В социальной психологии под лидерством в малых группах понимают деятельность лица, которая ведет группу к достижению цели и которой предоставляется право брать на себя наиболее ответственные решения, касающиеся интересов группы.

Под лидерством (от греч. Leader -ведущий, руководитель) обычно понимают один из процессов организации малой социальной группы и управления ею, который способствует достижению групповой цели в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом, детерминированный господствующими в обществе социальными отношениями.

Лидер - член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной деятельности людей для быстрого и успешного достижения общей цели.

Характеризуя понятие «лидер», следует выделить несколько моментов.

Во-первых, лидер не выдвигается группой на соответствующую должность, а спонтанно занимает лидерскую позицию по открытому или скрытому согласию группы [11].

Во-вторых, он выдвигается на роль неофициального руководителя, а следовательно, с его личностью идентифицируется специфическая система групповых норм и ценностей, которая не исчерпывается системой официально признанных значений.

В-третьих, лидер выдвигается на соответствующую роль в условиях не только специфической, но и всегда достаточно значимой для жизнедеятельности группы ситуации.

Для того чтобы стать лидером группы, человек должен иметь определенную совокупность личностных социально-психологических качеств, в частности - достаточно высокий уровень инициативности и активности, опыт и навыки организаторской деятельности, заинтересованность в достижении групповой цели, быть информированным по делам группы, достаточно общительным и лично привлекательной, а также отмечаться высоким уровнем престижа и авторитета в группе.

Лидерство по своей природе является результатом как объективных (интересы, цели, потребности и задача группы в конкретной ситуации), так и субъективных



(индивидуально-личностные особенности индивида) факторов.

Отвергнутые – это те, которые постоянно подвергаются насмешкам, издевательствам и преследованиям со стороны участников группы.

Изолированные – это те, которые хотя и не отвергаются открыто, игнорируются участниками группы и не участвуют в социальных аспектах организации.

Коммуникативная структура малой группы – это совокупность связей между ее членами, характеризующиеся процессами приема и передачи информации, циркулирующей в группе [7].

Ролевая структура малой группы – это совокупность связей и отношений между людьми, которые характеризуются распределением между ними групповых ролей, то есть типичных способов поведения.

Таблица 2. Характеристика групповых ролей в зависимости от ситуации

Ситуация	Название	Характеристика
Роли, связанные с решением задач	инициатор	Предлагает новые идеи и подходы к проблемам и целям группы. Предлагает способы преодоления трудностей и решения задач.
	разработчик	Подробно обрабатывает идеи и предложения, выдвинутые другими членами группы
	координатор	Комбинирует идеи и предложения и пытается координировать деятельность других членов группы
	контроллер	Привлекает группу к ее целям, подводит итог того, что в ней уже произошло, выявляет отклонения от намеченного курса

оценщик Критически оценивает работу группы и предложения других, сравнивая их с существующими стандартами выполнения поставленной задачи

погонщик Стимулирует группу и подталкивает ее членов к действиям, к новым решениям и к тому, чтобы сделать больше уже сделанного

Роли, связанные с вдохновитель Поддерживает начинания других, проявляет понимание чужих идеи и мысли

предоставлением поддержки гармонизатор Служит посредником в ситуациях, когда между членами группы возникают разногласия и, таким образом, сохраняет в группе гармонию

примиритель

Поступает своим мнением, чтобы привести в соответствие мнения других, и, таким образом, поддерживает в группе гармонию

диспетчер

Создает возможности для общения, побуждая к нему других членов группы и помогая им, и регулирует процессы общения

нормировщик

Формулирует или применяет стандарты для оценки процессов, происходящие в группе

ведомый	Пассивно идет вслед за группой. Выступает в роли зрителя и слушателя в групповых дискуссиях и при принятии решений
---------	---

Любую малую группу с точки зрения ее структурного построения можно представить в виде трех основных уровней:

- 1) ядра, включая лидера группы и его ближайшее окружение;
- 2) основного слоя, который охватывает других ее членов, связанных совместной деятельностью, имеющих общие взгляды;
- 3) внешнего слоя из лиц, которые, главным образом, поддерживают только эмоциональные контакты между собой, симпатизируют друг другу.

Каждому уровню (слою) групповой структуры соответствует та или иная степень сплоченности членов группы. Наибольший уровень групповой сплоченности соответствует ядру группы [15].

## **1.2. Особенности поведения личности в группе**

Принцип, гласящий, что "личностью не рождаются, а личностью становятся», должен быть конкретизирован: для личности небезразлично, в каких именно группах осуществляется ее становления, в частности, с какими другими личностями она взаимодействует.

Воздействие (давление) группы оказывает существенное влияние на поведение, профессиональную деятельность и общение членов группы. Однако это влияние оказывается различным для разных людей в связи с особенностями их личности.

В условиях группового общения и взаимодействия люди обнаруживают специфические свойства, которые называют социально-психологическими феноменами группового поведения.

- Эффект "ожиданий". Встречая нового человека, мы сразу же относим ее к определенной категории и строим свое поведение в соответствии со сложившимся стереотипом.

- Феномен когнитивной сложности. Экспериментально доказано, что существует зависимость между когнитивной сложностью и способностью человека анализировать окружающий мир: более когнитивно сложные люди легче интегрируют данные восприятия, даже при наличии противоречивых свойств объекта, т.е. осуществляют меньшее количество ошибок, чем люди, обладающие меньше когнитивной сложности ( "когнитивно простые"), при решении такого же задачи.

Установки личности - это проявление неосознанных побуждений к деятельности.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека:

1) положительная установка побуждает нас переоценивать положительные качества и игнорировать слабые человека, то есть мы даем человеку большой аванс, который проявляется вне осознанной доверчивости;

2) отрицательная установка приводит к тому, что мы воспринимаем только отрицательные качества другого человека, выражая к нему недоверчивость, подозрительность;

3) адекватная установка связана с пониманием того, что у каждого человека есть как преимущества, так и недостатки; главное - как они сбалансированы по оцениваются другой человеком.

- Аттракция (букв. Привлечение) - вид социальной установки на другого человека, в которой преобладает эмоциональный компонент привлекательности данного человека для других [13].

На проявление аттракции влияют такие обстоятельства, как сходство характеристик партнеров по общению, близость, частота встреч, взаимопомощь и положительные эмоциональные отношения, которые возникают на этой почве. Поэтому аттракцию можно рассматривать как функцию эмоциональной регуляции межличностных отношений в группах, в которых аффективная сторона

межличностных оценок значительно преобладает над рациональной ее стороной.

Искажение личностного восприятия, которые являются основой для психологических ошибок руководителя в оценке деятельности подчиненных [8].

1. «Эффект ореола» - влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку индивидуальных свойств его личности.
  2. «Эхо» (эхо) - неправомерное обобщение отдельных черт характер оцениваемого сотрудника.
  3. «Эффект последовательности, первичности» - на суждение о человеке (малознакомого) наибольшее влияние оказывают те сведения, которые предъявлены о ней в первую очередь.
  4. «Вера в первый взгляд» - существует мнение, что первое впечатление является самым верным.
  5. Очень распространенным является «эффект авансирования» - человеку приписывают не существующие положительные качества, а затем, когда сталкиваются с ее неадекватным ожиданиям поведением, разочаровываются, огорчаются.
  6. И еще один эффект - «проекция на других людей собственных чувств», ожидания соответствующего поведения по нашей модели.
  7. «Атрибуция» - руководитель подсознательно приписывает сотруднику способности или черты, которые он когда-то заметил в другого человека, чем-то напоминает ему этого сотрудника.
  8. Избирательность восприятия - подсознательно мы замечаем, осмысливаем и запоминаем только те явления, которые имеют для нас наибольшее значение или к восприятию которых мы больше всего подготовлены.
- Как следствие - руководитель часто замечает в оцененного работника только то, что укладывается в стереотип, что уже сформировался у него.
9. Эффект «бумеранга» - агрессивные действия или слова одного человека, направленные против другой, в результате оборачиваются против того, кто совершил эти действия или произнес эти слова.

- Конформизм (от лат. Conformis - подобный, похожий) - это осознанное или неосознанное подчинение личности влиянию группы, в которую она включена.
- Конформизм - это податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, проявляется в изменении поведения и установок в соответствии с позицией большинства, даже если эта позиция не избиралась субъектом.
- негативизм (нонконформизм) - поведение субъекта, противостоит требованиям и ожиданиям других людей и социальных групп.
- ригидность - это усложненность, а иногда и невозможность изменения субъектом ранее намеченных программ деятельности в условиях, объективно требующих определенных изменений.
- Коллективизм - это сознательная солидарность личности с традициями и требованиями группы.
- Фрустрация - состояние личности, когда человек чувствует враждебность группы, ее реальную или воображаемую противодействие ее целям, бесперспективность своего положения в группе и тому подобное.

### **1.3. Проявление групповых эффектов**

Групповые эффекты - это механизмы функционирования группы, с помощью которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния [10].

1. Эффект социальной фасилитации. Эффект связан с усилением доминантных реакций в присутствии других.
2. Эффект принадлежности к группе: человек, отождествляя себя с какой-то группой, стремится оценить ее положительно, поднимая таким образом статус группы и собственную самооценку.
3. Эффект Рингельмана. С увеличением количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общих групповую работу.
4. Эффект «синергии». Это дополнительная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов.

5. эффект в группе мышления. Это способ мышления, который применяется людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий. В том случае, когда члены группы сталкиваются с угрозой разногласий, споров и конфликтов, они пытаются уменьшить групповой когнитивный диссонанс и устранить возникшие при это негативные чувства, пытаясь найти решение, устраивающее всех, даже если это решение не будет объективным и разумным с точки зрения каждого отдельного члена группы.
6. Эффект моды (подражания). Подражание - один из основных механизмов групповой интеграции. В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие эталоны, стереотипы поведения, соблюдение которых подчеркивает и укрепляет их членство в группе.
7. Эффект группового фаворитизма. Это тенденция каким-либо образом способствовать членам своей группы, в противовес членам другой группы. Эффект группового фаворитизма базируется на эффекте «мы и они» и как бы устанавливает «демаркационную линию» между теми людьми, которые по каким-либо критериям воспринимаются как «свои», и теми, которые по этим же критериям воспринимаются как «чужие» [15].
8. Эффект группового эгоизма. Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Тогда личность обычно приносится в жертву целостности группы, полностью подчиняется ее требованиям и стандартам поведения. Эффект группового эгоизма может сыграть очень негативную роль в дальнейшей жизнедеятельности группы и судьбы ее отдельных членов.
9. Эффект «маятника». Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний сценичного и астенического характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности.
10. Эффект «волны». Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей. Новая идея зарождается в голове одного человека, она делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы, осуществляется ее групповая сценка и обсуждения.



11. Эффект «пульсара» Это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит цикл: оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, → подъем активности → спад активности → возвращение оптимального уровня активности.

12. Эффект «мы и они». Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «Мы») и, соответственно, ощущение отстраненности от других, разграничение с другими группами (Эффект «они»).

Эффект принадлежности к группе включает два более индивидуальных эффекта:

1) эффект сопричастности - член группы чувствует себя причастным к проблемам, дел, успехов и неудач той группы, к которой он реально принадлежит или субъективно причисляет себя. На основе эффекта причастности формируется чувство ответственности за результаты деятельности группы.

2) эффект эмоциональной поддержки - член группы ожидает эмоциональной поддержки, сочувствия, сопереживания, помощи со стороны других членов группы. Он предусматривает тоже не только эмоциональную, но и реальную поддержку действиями других членов группы.

## **1.4. Социально-психологический климат группы**

Социально-психологический климат группы представляет собой состояние групповой психики, обусловлен особенностями жизнедеятельности данной группы.

Социально-психологический климат - это настроение группы, который определяется межличностными отношениями людей, которые совместно живут, работают или учатся [1].

Социально-психологический климат характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого работника и зависит от общего состояния окружающих его людей. Атмосфера (духовная) - это специфическое психическое состояние группы людей, проявляется в общении и стиле совместной деятельности. Это неустойчивая, динамическая сторона коллективного сознания. Атмосфера группы проявляется через характер психического настроения, который может быть деятельным, созерцательным, жизнерадостным, пессимистичным, целенаправленным, анархическим и т. д.

В отличие от атмосферы, социально-психологический климат характеризует не ситуативные изменения в преобладающем настроении людей, а только его устойчивые черты. Итак, социально-психологический климат - это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, или психический настрой коллектива, который проявляется как в отношении работников друг к другу, так и в отношении их к общему делу.

Роль социально-психологического климата в жизнедеятельности организации определяется тем, что он:

- является наиболее существенным элементом в общей системе организации совместной деятельности людей, поскольку предопределяет ее непосредственные условия, характеризует внутренние психологические аспекты микросреды и оценку результатов труда;
- обеспечивает механизм обратной связи личности с социальной средой и способствует ее развития;
- определяет степень включения каждого работника в деятельность, а также характер ее направленности и эффективности.

На формирование социально-психологического климата в коллективе влияют факторы макросреды и микросреды. Относительно факторов макросреды, влияющих извне, следует отметить, что ни одна группа не может существовать, а тем более развиваться изолированно от окружающего мира.

К таким факторам относятся [3]:

- Социально-психологические тенденции научно-технического прогресса;
- Особенности общественно-экономической формации на конкретном этапе развития общества;
- Особенности деятельности органов управления, вышестоящих;
- Социально-психологические особенности территориального района, в котором функционирует организация.

Значительно больше влияют на социально-психологический климат коллектива факторы микросреды, основные из которых:

- Особенности материально-экономических, технологических и организационно-управленческих условий труда в коллективе и степень удовлетворения людей этими факторами;
- Особенности формальной структуры в коллективе и ее соотношение с неформальной;
- Стиль руководства коллективом учреждения;
- Уровень психологической культуры руководителя и сотрудников и т.п.

Влияние социально-психологического климата на творческую активность и инициативу работников может быть как стимулирующим, так и подавляющим.

В связи с этим различают благоприятный и неблагоприятный социально-психологический климат.

Критериями благоприятного социально-психологического климата могут служить следующие характеристики:

- на уровне коллективного сознания: понимание общественных целей; положительная оценка собственной производственной деятельности; оптимистическое (жизнерадостное) настроение, доминирующее в процессе жизнедеятельности коллектива;
- на уровне поведения: добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к выполняемым обязанностям; высокий уровень развития коллективизма (взаимной ответственности, требовательности, взаимопомощи в производственных и личных отношениях);
- низкий уровень конфликтности и межличностных отношений, отсутствие нарушений трудовой дисциплины; отсутствие или незначительная текучесть кадров; свободное обсуждение всех вопросов, непринужденность атмосферы, доброжелательность критики.

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата группы (коллектива):

Субъективные признаки:

- доверие и взаимотребовательность членов группы друг к другу;

- доброжелательность и деловые претензии;
- свободное высказывание мнений по делам коллектива или поведения отдельных лиц;
- отсутствие давления со стороны руководства на подчиненных и признание за ними права принимать решения, значимые для дел коллектива;
- достаточное осведомленность членов коллектива о задачах и состоянии дел в коллективе;
- высокая степень эмоционального включения и взаимопомощи в ситуациях, когда в этом есть потребность;
- осознание и взятие ответственности на себя за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Объективные признаки:

- высокие показатели результатов деятельности;
- низкая текучесть кадров;
- высокий уровень трудовой дисциплины;
- отсутствие напряженности и конфликтности в коллективе и т.

Итак, основными факторами, влияющих на состояние социально-психологического климата в коллективе, смысл труда и степень удовлетворения людей работой; условия труда и быта, удовлетворенность ими; степень удовлетворения характером межличностных отношений с сотрудниками; стиль руководства, личность руководителя, а также то, доволен ли он сотрудниками.

Факторы, определяющие социально-психологический климат группы:

1. Удовлетворение работой.
2. Групповая совместимость и истощение
3. Сплоченность коллектива
4. Характер коммуникаций.

5.Стиль руководства.

6.Характер выполняемой деятельности.

Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

1. В коллективе преобладает жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями.

2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

6. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество.

2. В коллективе нет нормы справедливости и равенства в отношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «отвергнутых», здесь пренебрежительно относятся к слабым, часто высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены коллектива пассивны, некоторые стремятся отделиться от остальных.
5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.
6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказываются от участия в совместной деятельности.
7. В тяжелых случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Для менеджера коллектив - главная опора в его работе. Управленческая деятельность связана с преодолением значительного количества самых разнообразных трудностей на пути достижения целей коллектива, в преодолении которых и проявляется воля коллектива и воля руководителя. Управленческая деятельность направлена прежде всего на изменение действительности. А это невозможно без наличия самой широкой гаммы волевых качеств, проявляющихся со стороны руководителя.

Ведь основная цель управления - влияние на результаты труда, формирование удовлетворенности работой у работников, раскрытие положительных черт их личности.

Эффективность управления современными учреждениями социальной сферы во многом зависит не только от учета их руководителями психологических особенностей индивидуальных объектов управления (социальных позиций и ролей отдельных работников учреждений социальной сферы, особенностей мотивации их деятельности и поведения), но и от умения управленческого персонала диагностировать психологические характеристики групповых объектов управления (которыми являются коллективы учреждений социальной сферы), в том числе учитывать особенности психологического климата коллектива и прогнозировать его развитие.

## **2. Кейс**

Прочитайте кейс и разработайте план разрешения этой ситуации, обоснуйте каждый шаг данного плана.

«Мария С., проработала в компании около года в должности менеджера по продажам, была назначена на должность руководителя отдела продаж. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Мария С. имела высокие показатели продаж, была коммуникабельна, энергична, исполнительна. За время работы в компании она очень выросла как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Мария С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил её доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Марии С., которую она адресовала всем сотрудникам, о представлении ей для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

"Я работаю в отделе десять лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне, как к специалисту, с вашей стороны меня оскорбляет".

## **Решение**

Действия Марии С. должны укладываться в следующие этапы:

1. консультирование;
2. исследование;
3. неофициальные меры;
4. официальные меры.

На первом этапе она должна проконсультироваться с бывшим начальником отдела продаж (по возможности), сотрудниками отдела по поводу исполнительности сотрудницы, ее деловых и профессиональных качеств.

На втором этапе необходимо проанализировать ее работу в прошлом, какие функции она выполняет, были ли ошибки и т.д.

На третьем этапе Мария С. должна в неофициальной обстановке убедить сотрудницу написать отчет, используя аргумент, что это относится не только к ней, но и ко всему отделу, что это будет по сути не отчет, а доказательство того, что отдел хорошо работает, то есть сыграть на чувстве патриотизма сотрудницы к своему отделу.

Если же предпринятые меры не принесли должного результата, то руководитель отдела имеет полное право принять официальные меры к сотруднице, поскольку ее авторитет как руководителя должен быть признаваем всеми работниками отдела продаж.

## **Заключение**

Наиболее часто люди объединяются в группы чтобы удовлетворить свои потребности в усилении власти, обеспечении безопасности, общении, самоуважении, получении определенного статуса. Каждая группа людей уникальна по-своему и имеет собственный путь формирования. Но тем не менее, во всех этих группах можно выявить некоторые общие закономерности.

Группы всегда играют важную роль в жизни каждого члена организации. Абсолютно в любой организации человек будет являться членом формальной или неформальной группы. Безусловно, это будет оказывать на него огромное влияние, либо помогая более полно раскрыть его потенциал, либо полностью подавить его способности и желание работать с полной отдачей. Именно поэтому руководители персоналом должны учесть данные факты при выстраивании схемы правления персоналом в той или иной организации, в управлении кадрами. При этом каждый работник должен рассматриваться как индивид, который обладает набором определенных характеристик, как специалист, который призван выполнять определенную работу, а так же как член группы, который выполняет определенную роль в групповом поведении.

В заключении можно сказать, что важно понять, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Нужно понимать необходимость изучения вопросов групповой динамики, так как в менеджменте она обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей.



Эффективное управление формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Поэтому рассмотрено ряд факторов, влияющих на работу группы, такие, как например, размер, состав, сплоченность и другие.

В настоящее время теоретики менеджмента считают, что неформальные группы надо использовать для достижения целей организации. В частности, предлагают следующее решение этой проблемы:

- признать существование неформальной группы или организации и осознать, что ее уничтожение может привести к гибели формальной организации. Поэтому надо не только признать неформальную организацию, но и научиться работать с ней;
- выслушать членов и лидеров неформальной организации;
- перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать возможное отрицательное воздействие их на неформальную организацию;
- чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решения;
- следует быстро давать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Что касается лидерства в организации, то можно сказать, что в каждой неформальной группе может быть несколько лидеров, которые лидируют по определенным направлениям, один из которых пользуется наибольшим влиянием. Лидеры нужны, чтобы обеспечить поведение членов группы, способствующее достижению общих целей, так как в случае конфликта, мотивация и удовлетворение трудом членов группы резко снижаются.

Руководитель (менеджер) же выступает и в роле менеджера и в роле лидера, он выполняет все организационные моменты, связанные с работой, а также делает коллектив единым, разрешает конфликты, т.е. выполняет функции наставника. Менеджер должен быть лидером.

Лидер – это индивид, к которому прислушиваются другие люди. Менеджер получает от вышестоящей инстанции полномочия руководить людьми, т.е. он становится формальным лидером, который назначен администрацией. Но, чтобы

стать подлинным лидером, способным вести за собой людей, ему необходимо еще обрести все общее признание своих подчиненных, т.е. стать еще и неформальным лидером. Лидер в значительной мере определяет стиль и этику делового общения в организации. Этика делового общения в современной организации предполагает честность, порядочность, верность данному слову, выполнение принятых на себя обязательств, принципиальность и т.п.

## **Список использованной литературы**

1. Адизес И. – Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 122 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология – М.: Аспект пресс, 2017. – 230с.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие [Электронный ресурс] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М. :Юнити-Дана, 2012. - 130 с..
4. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2010. - №8. – С.24-29.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 360 с.
6. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Х. Бакирова. - М. :Юнити-Дана, 2015. – 130 с.
7. Баранова И.П. Организационное поведение. – М.: Маркет ДС, 2010. – 330 с.
8. Блумберг М. «Блумберг о Bloomberg» / пер. с англ. - Серия «Сколково», 2010. – 130 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. – 130 с.
10. Дафт Р.Л. Руководитель и слон. Как стать сверхлидером - СПб.: Питер, 2011. – 210 с.
11. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
12. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 130 с.
13. Кови С. «Главное внимание главным вещам» / пер. с англ., - М.: «Альпина Паблишера, 2010. – 150 с.

14. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
15. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М.: Статут, 2007. – 130 с.
16. Курс на успех / Дж. Максвелл.- Минск, 2010. – 220 с. 16. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять. Под ред. Чоудхари С. – М.: Инфра-М, 2009. – 310 с.
17. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 2017. – 130 с.
18. Семечкин Н.И. Психология социального влияния. М.: Директ-Медиа, 2014. – 130 с.
19. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика [Электронный ресурс] / В. Тараненко. - Киев: Мультимедийное Издательство Стрельбицкого, 2013. – 130 с.
20. Черницин, И.В. Власть и партнерство в менеджменте и их влияние на эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / И.В. Черницин. - М.: Лаборатория книги, 2011. – 240 с.