



# Управление психологическим климатом коллектива

---

Организационное поведение

# 1 Понятие психологического климата коллектива



---

## **Коллективом**

называется совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих его членами с точки зрения других.



# Основные черты коллектива

---

- Устойчивое взаимодействие и взаимозависимость в процессе реализации целей коллектива.
- Членство, чувство принадлежности к коллективу.
- Отчетливо выраженная однородность состава.
- Высокая степень сплоченности.
- Структурированность.
- Организованность.
- Открытость.



# Социально-психологический климат

---

**СПК** - это относительно устойчивый общий эмоциональный настрой, который возникает в группе в процессе совместной трудовой деятельности.

- **Объективно** СПК выступает в характере отношений, которые складываются между членами в повседневной жизни.
- **Субъективно** – в переживаемом чувстве удовлетворенности различными аспектами жизни коллектива.



## 2 Факторы, определяющие состояние СПК

---

- 1 Служебно-функциональные факторы
- Условия труда и оборудование рабочих мест;
- Обеспеченность техникой, связью;
- Организация труда, режим труда и отдыха;
- Четкость распределения функций между работниками;
- Отношение руководства к вопросам организации труда работников.

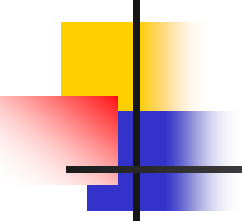


# Факторы, определяющие состояние СПК

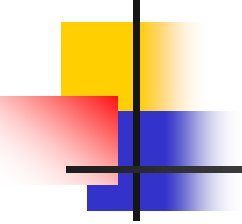
---

- 2 Экономические факторы
- Система оплаты труда;
- Установление границ окладов в соответствии с затратами труда;
- Распределение материальных вознаграждений (справедливое или несправедливое);
- Льготы, премии, надбавки.

# Факторы, определяющие состояние СПК

- 
- 3 Управленческие факторы
    - Стиль и методы УП;
    - Сплоченность управленческого звена;
    - Преимственность в оценке и выборе способов воздействия на подчиненных;
    - Социальная дистанция между руководителями и подчиненными;
    - Этика взаимодействия между работниками.

# Факторы, определяющие состояние СПК

- 
- 
- 4 Психологические факторы
  - Взаимоотношения работников;
  - Степень совместимости;
  - Уровень конфликтности;
  - Характер восприятия и оценка друг друга;
  - Нормы и традиции поведения;
  - Групповое мнение.



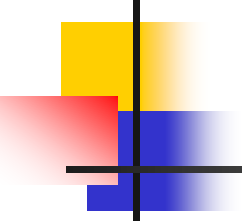


# Факторы, определяющие состояние СПК

---

- 5 Профессионально-квалификационные характеристики
- Численность;
- Соответствие персонала выполняемой работе;
- Обоснованность подбора и расстановки персонала;
- Перспективы служебного роста.

# Факторы, определяющие состояние СПК

- 
- 
- 6 Правовые факторы
  - Оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность;
  - Наличие должностных инструкций;
  - Форма и содержание правовых актов, удобство в их применении.

# 3 Динамика социально-психологического климата

## 3.1 Этапы образования коллектива

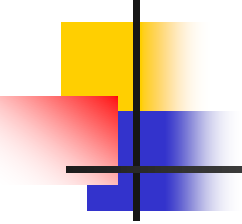
- **1 этап** – главную роль играет эмоциональный фактор. Интенсивный процесс психологической ориентации. Установление связей и позитивных отношений.
- **2 этап** – познавательные процессы. Каждая личность выступает как носитель социальных норм и установок. Происходит формирование общих взглядов, ценностных ориентаций, норм и СИМВОЛОВ.

## 3.2 «Климатические возмущения» - естественные колебания эмоционального состояния

---

- Взаимное облегчение - 1 голова хорошо, а 2 - лучше;
- Взаимное затруднение - увеличение числа ошибок
- Одностороннее облегчение - молодой специалист;
- Одностороннее затруднение - деспотизм кого-либо;
- Независимость – наблюдается редко.

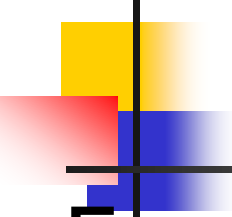
## 3.3 Психологическая несовместимость

- 
- Различие в ценностных установках;
  - Отсутствие дружеских связей, неприятие людьми друг друга;
  - Неспособность в критических ситуациях согласовывать свои действия;
  - Несинхронность двигательных и умственных реакций;
  - Различия во внимании, мышлении и других врожденных и приобретенных свойствах.

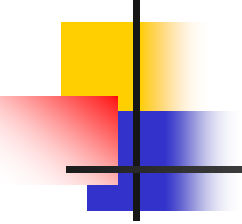
## 3.4 Служебные интриги

- Неадекватная самооценка. Люди, чувствуящие себя недооцененными, стремятся взять реванш. Особую активность они приобретают тогда, когда успеха добиваются не они, а кто-то другой. Тогда другой становится мишенью вредоносных акций
- Желание неформальных лидеров получить реальную власть. Неформальные лидеры – это часто люди с неудовлетворенной жаждой власти. Ничего не подозревающий руководитель чаще всего черпает информацию у самого интригана.
- *Выход - загрузка подчиненных работой*

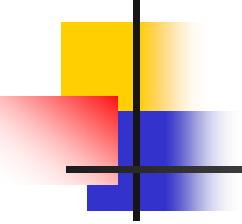
# 4 Диагностика социально-психологического климата

- 
- Благоприятный СПК
  - Преобладание творческого, делового настроения в течение рабочего дня;
  - Чувство групповой сплоченности и товарищества;
  - Высокий уровень профессиональной подготовки;
  - Равномерность распределения объема работы и нагрузок на каждого члена коллектива;
  - Справедливость и гласность в оценке деятельности членов, распределении благ;
  - Использование возможностей неформального лидерства.

# Неблагоприятный СПК

- 
- Обсуждение указаний руководителей «в кулуарах»
  - Неточное выполнение решений и приказов руководства;
  - Частые конфликты между работниками и устранение коллектива от их разрешения;
  - Низкая активность при обсуждении служебных и социальных вопросов;
  - Отсутствие критики и самокритики;
  - Частые нарушения дисциплины, опоздания, длительное отсутствие на работе.





# 5 Показатели уровня развития СПК

---

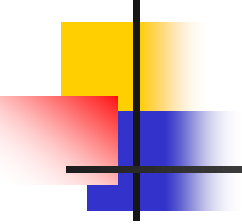
## ■ **Объективные**

- Эффективность профессиональной деятельности;
- Состояние служебной дисциплины;
- Характер движения кадров.

## ■ **Субъективные**

- Степень удовлетворенности различными сторонами деятельности коллектива;
- Удовлетворенность взаимоотношениями;
- Эффективная трудовая мотивация.

## 6 Комплекс методических процедур, применяемых при диагностике СПК



---

- Специально сконструированные анкеты
- Шкалы показателей групповых взаимоотношений
- Шкалы-опросники
- Социометрические опросники.



# Экспресс-анализ социально-психологического климата в коллективе

## Форма для заполнения

---

- Поставить значок в одной из четырех колонок справа от описания ситуации

Ситуация (21)	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				+

# Экспресс-анализ социально-психологического климата в коллективе

- 1 В случае срывов, неудач, нарушений в моей фирме всегда идет активный поиск виновных
- 2 Многие сотрудники стремятся обезопасить себя докладными записками и другими бумагами
- 3 Доступ к информации зависит от положения работника (в глазах начальства) а не от его функций
- 4 Нет ясности, какие цели ставит перед собой фирма, группа. Цели неизвестны многим.
- 5 Если допущена ошибка, об этом первый узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги.

- **6** Господствует «эгоизм группы»
- **7** Сотрудники редко относят к себе принятые решения. Скорее, они воспринимают эти решения не как свои, а как :«Что начальники наши не знают, куда это ведет?»
- **8** Спокойно и планомерно заняться собственной работой удастся после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное.
- **9** Большинство руководителей не строит управление на коллегиальной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему «приказ-подчинение»
- **10** Когда речь идет о руководителях, обычно говорят: «Эти там, наверху»
- **11** Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей

- **12** Совещания длятся слишком долго и завершаются часто безрезультатно
- **13** Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, по каким критериям оценивают его труд
- **14** Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию производственных процессов
- **15** Энтузиазм в работе – редкость
- **16** В принципе работники четко делятся на два вида: «старики» (люди первого призыва) и новички
- **17** Многие работники «окапываются», заняты подстраховкой «на все случаи жизни», используя для этого свои должности и проявляя бдительность в отношении своих прав

- **18** Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и поверхностных наблюдений
- **19** Многие работников мучает мысль, зачем они так долго учились тому, чего не дают применить. Они чувствуют, что не могут показать, на что они способны
- **20** Не часто работники осознают, что потери времени и недобросовестная работа угрожают интересам фирмы и их собственным
- **21** Работники, в общем-то, не хотят коллективного управления. Они хотят знать, куда идет фирма, хотят делать то, что им укажут, и не переживают, если эти указания оказались неверными.

# Результаты теста



---

- Просуммируйте крестики по каждой графе. Чем выше полученная вами цифра, тем лучше СПК, тем выше степень зрелости вашего коллектива.
- Мах сумма в 1 столбце – 21. Это супер-рез-т
- Чем выше сумма в последних столбцах, тем выше опасность конфликтов и неприятностей для вашей фирмы или группы.



# Исследование психологической атмосферы в группе по А.Ф.Фидлеру

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие		*							Враждебность
Согласие			*						Несогласие
Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
Продуктивность		*							Непродуктивность
Теплота			*						Холодность
Сотрудничество				*					Несогласованность
Взаимоподдержка				*					Недоброжелат-ность
Увлеченность					*				Равнодушие
Занимательность				*					Скука
Успешность			*						Безуспешность